

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université A MIRA-DEJAIA



Faculté des sciences économiques, commerciale et des sciences de gestions

Département sciences de gestion

Mémoire de fin de Cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion

Option : Finance d'entreprise

Thème :

*Tableau de bord comme outil de mesure et de la  
performance*

*Cas de l'EPB*

Organisme d'accueil : Entreprise portuaire de Bejaia



Réalisé par :

 M<sup>elle</sup> OUAZZI Nessrine

 M<sup>elle</sup> ZIANE Lydia

Encadré par :

M FRISSOU Mahmoud

Promotion : 2020-2021

# *Remerciements*

*Avant tout, nous remercions Allah de nous avoir procuré force, volenté et persévérance afin de parvenir au bout de cedur labeur.*

*Le présent travail n'est pas seulement le fruit de nos efforts, mais également celui de bien des personnes à qui nous devons l'expression de nos vifs remerciements.*

*Nous voudrais présenter notre remerciement spécialement à notre promoteur, **M. FERISSOU MAHMOUD.***

*Nous voudrions également lui témoigner notre gratitude pour sa patience et son soutien qui nous a été précieux afin de mener notre travail à bon port.*

*Nous vendrions aussi exprimer notre reconnaissance envers les amies et collègues qui nous ont apporté leur soutien moral et intellectuel tout au long de notre démarche.*

*Nous désirons également remercier notre encadreur au sein de l'EPB, **Mr. MADI** qui nous a donné l'opportunité d'être des stagiaires dans une grande entreprise comme l'EPB et aussi pour sa disponibilité et son aide.*



*- Nessrine, Lydia-*

# *Dédicace*

*En témoignage de ma profonde affection et de ma reconnaissance, je  
dédie ce Modeste travail :*

*A ma très chère mère qui m'a tout donné, de son amour, ses  
sacrifices pour que je puisse avoir une vie dans les meilleurs conditions et  
qui ne cesse de m'encourager et de veiller pour mon bien, sans soutien ce  
travail n'aurait jamais vue le jour.*

*A mon très chère père qui m'a toujours soutenu moralement, m'a  
encouragé et m'a poussé à poursuivre mes études que Dieu le garde en  
bonne santé.*

*A mes très chères sœurs (Melissa, Siham, Irinas, Licia)*

*Amon cher harzi abdelkader pour la patience et l'aide que tu  
m'apporte et pour les mots que tu trouves toujours pour m'encourager.  
Aucune dédicace ne serait exprimer l'estime, et le respect que j'ai pour toi  
.sans ton aide, tes conseils et tes encouragements ce travail n'aurait vu le  
jour.*

*A Mes très chers oncles et leurs enfants*

*A mes chères amies*

*A ma binôme ziane Lydia qui a su être patiente et compréhensive  
avec moi. Et sa famille*

*A tous ceux qui me connaissent et qui m'ont encouragé de près ou de loin.*



*- Nessrine-*

# *Dédicace*

*A ma très chère mère qui m'a tout donné, de son amour, ses sacrifices pour que je puisse avoir une vie dans les meilleurs conditions et qui ne cesse de m'encourager et de veiller pour mon bien, sans son soutien ce travail n'aurait jamais vu le jour.*

*A mon très cher père qui m'a toujours soutenu moralement, ma encouragé et ma poussé à poursuivre mes études que dieu le garde en bonne santé.*

*Que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux tant allégués et le fruit de votre soutien infailible.*

*A mes très chers frères lamine, Adam*

*A mes très chers oncles et leurs enfants*

*A mes très chères amies*

*A ma chère cousine Rahma pour son soutien moral, son aide, ses encouragements et ses précieux conseils tout au long de ce travail.*

*A mon cher krimou pour la patience et l'aide que tu m'apporte et pour les mots que tu trouves toujours pour m'encourager. Aucune dédicace ne saurait exprimer l'estime, et le respect que j'ai pour toi.*

*A mon binôme Ouazzí Nesserine pour sa collaboration, sa patience, son aide, sa sagesse et générosité et toute sa famille.*

*A tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour que ce projet soit possible, je vous remercie.*



# *Sommaire*

# Sommaire

---

Liste D'abréviation

Liste des tableaux

Liste des figures

**Introduction Générale ..... 1**

## Cadre théorique

### Chapitre I

#### Généralité sur le contrôle de gestion

Préambule ..... 8

**Section 01 : Notion sur le contrôle de gestion ..... 9**

**Section 02 : Démarche et outils de contrôle de gestion ..... 15**

**Section 3 : Approches théoriques et contexte évolutif des tableaux de bord ..... 25**

Conclusion ..... 33

### Chapitre II

#### Tableau de bord, outil de mesure et de la performance

Préambule ..... 35

**Section 01 : notions générales sur la performance ..... 36**

**Section 02 : La mesure de la performance ..... 44**

**Section 03 : Instruments et conception du tableau de bord de gestion ..... 58**

## Partie pratique

### Chapitre III

**La mise en place d'un tableau de bord financier au « EPB » ..... 66**

Préambule ..... 67

**Section 01 : La présentation de l'entreprise portuaire de Bejaia « EPB »..... 68**

**Section 02 : Elaboration et l'analyse de tableau de bord financier pour l'EPB ..... 79**

## Sommaire

---

<b>Section 3 : Amélioration de tableau de bord .....</b>	<b>88</b>
<b>Conclusion Générale .....</b>	<b>97</b>
<b>Liste bibliographie .....</b>	<b>100</b>
<b>Tables des matières .....</b>	<b>107</b>

## Liste D'abréviation

---

### Liste d'abréviation

**BSC** : Balanced scorecard.

**BFR** : Besoin de fonds de roulement.

**CAF** : capacité d'auto-financement.

**DLMT** : Dette à long et Moyen Terme.

**EBE** : excédent brut d'exploitation.

**IBS** : impôt sur le bénéfice des sociétés

**GIMS** : généralisation, information, méthode et mesure, système et systémique, Individuel et initiative.

**Mc** : marge commerciale

**RCAI** : résultat courant avant impôt

**RFP** : Ratio de Financement Permanent

**RFPI** : le ratio de financement propre des immobilisations

**RNE** : résultat net de l'exercice

**RO** : résultat opérationnel

**TCR** : tableau de compte de résultat

**TTC** : toute taxe comprise

**VA** : la valeur ajoutée

**Vmp** : valeur Mobilière de placement



## Liste des tableaux

---

### Liste des tableaux

<b>Numéro</b>	<b>Titre du tableau</b>	<b>page</b>
<b>01</b>	<i>les soldes intermédiaire de gestion UM :KDA</i>	<b>81</b>
<b>02</b>	<i>fonds de roulement UM : KDA</i>	<b>82</b>
<b>03</b>	<i>Besoin de fond de roulement</i>	<b>83</b>
<b>04</b>	<i>La trésorerie</i>	<b>83</b>
<b>05</b>	<i>Les ratios de gestion</i>	<b>84</b>
<b>06</b>	<i>Les ratios de structure financière</i>	<b>85</b>
<b>07</b>	<i>Les ratios de liquidité</i>	<b>86</b>
<b>08</b>	<i>Les ratios de rentabilité</i>	<b>87</b>
<b>09</b>	<i>Les ratios de solvabilité</i>	<b>88</b>
<b>10</b>	<i>Le tableau de bord financier de l'epb</i>	<b>90</b>
<b>11</b>	<i>Essai d'un tableau de bord au sein d'epb</i>	<b>95</b>

## Liste des figures

---

### Liste des figures

<b>Numéro</b>	<b>Titre du tableau</b>	<b>page</b>
<b>01</b>	<i>Le triangle du contrôle de gestion</i>	<b>12</b>
<b>02</b>	<i>La place du contrôle de gestion</i>	<b>16</b>
<b>03</b>	<i>Processus de contrôle de gestion</i>	<b>18</b>
<b>04</b>	<i>Différents outils du contrôle de gestion</i>	<b>23</b>
<b>05</b>	<i>Présentation de la notion de la performance</i>	<b>37</b>
<b>06</b>	<i>Les deux versant de la performance coûts /valeur</i>	<b>39</b>
<b>07</b>	<i>Les composantes de la performance</i>	<b>41</b>
<b>08</b>	<i>Les sept axes de démentions de la performance</i>	<b>43</b>
<b>09</b>	<i>Présentation de quelques formes graphiques</i>	<b>61</b>
<b>10</b>	<i>Organigramme de l'entreprise</i>	<b>77</b>
<b>11</b>	<i>Organigramme de la direction des finances et comptabilité-dfc-</i>	<b>78</b>

# *Introduction Générale*

## Introduction Générale

---

Nous vivons actuellement dans un monde ouvert, évolutif, incertain et en changement continu. La mondialisation a engendré des mutations, des évolutions voire des ruptures...

*« L'entreprise est une organisation sociale, autonome et provisoire qui se fixe comme but d'assurer sa vie et son développement par la commercialisation de produits et services de son activité »<sup>1</sup>.*

Toute entreprise ou groupe doit être soucieuse de son évolution interne et celle de son environnement externe pour préserver sa continuité face à la concurrence accrue. La mise en place d'un système de contrôle de gestion s'avère être une condition primordiale pour survivre et se développer tout en tenant compte de pareilles contraintes.

Le contrôle de gestion est l'ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffres périodiques caractérisant la marche de l'entreprise. Leur comparaison avec des données passées ou prévues peut, le cas échéant, inciter les dirigeants à déclencher rapidement les mesures correctives appropriées.

Le contrôle de gestion répond à des préoccupations majeures qui sont la maîtrise de gestion, la coordination entre les différentes actions, et la garantie de l'efficacité et l'efficacités en employant les ressources allouées pour atteindre des objectifs tracés.

Le système de contrôle de gestion et de suivi de la performance est l'ensemble de mécanismes et processus qui permettent à une organisation de s'assurer que les décisions et les comportements développés en son sein sont en cohérence avec ses finalités<sup>2</sup>. Historiquement, il existe deux approches expliquant les systèmes de contrôle de gestion et de suivi de la performance. La première traditionnelle. Est fondée sur une représentation mécaniste de l'entreprise et de son environnement. Cette approche traditionnelle s'est dégagée progressivement aux Etats-Unis de la fin du XIXe siècle, jusqu'aux années 1920. Elle s'appuie lors de sa mise en œuvre sur le contrôle budgétaire et la comptabilité analytique. Adaptée au contexte d'organisation taylorienne de l'entreprise qui l'a vue naître.

---

<sup>1</sup> SADOU.A, « comptabilité générale », Edition BERTI, Alger, 2002, P.03.

<sup>2</sup> Bouqui H, (2008) comptabilité de gestion, Economica, 5ème édition.

## Introduction Générale

---

Elle semble perdre de sa pertinence à partir des années 80. la seconde est volontariste, issue des bouleversements affectant la comptabilité des entreprises sur les deux niveaux interne et externe.

Jusqu'à maintenant, nous avons vu que le système comptable proposait des moyens d'analyse et des moyens de contrôle utiles à la mise en œuvre d'un système de contrôle de gestion.

Mais les informations produites par le système comptable ne sont pas toujours adaptées aux préoccupations du contrôle de gestion en effet :

- Le système comptable fournit de multiples informations sans discerner celles qui sont essentielles et celles qui ne le sont pas ;
- Malgré l'aide de l'informatique, la procédure d'élaboration des documents comptables reste lourde et complexe et cela entraîne forcément une vue discontinue des phénomènes ;
- Le système comptable ne peut fonctionner que lorsque tous les éléments sont mesurés et il fournit ses informations dans le délai d'obtention des données les plus tardives. il donne donc une vue trop historique des événements.

Le tableau de bord correspond, en effet, à un système d'information permettant de connaître en permanence et le plus rapidement possible, les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et faciliter, dans celle-ci, l'exercice des responsabilités.

Bien évidemment, le tableau de bord puise une bonne partie de ses informations dans la comptabilité (et notamment la comptabilité analytique) ; cependant, répondant à des besoins différents de nature et de temps, il ne s'identifie pas au système comptable.

La prise de décision exige une information plus rapide, éventuellement continue, sur la performance de l'unité et les facteurs qui l'expliquent. Des indicateurs de pilotage plus qualitatifs et plus prospectifs sont donc nécessaires. Le tableau de bord propose une information qui répond à ces exigences.

Un tableau de bord peut être bien être mis en place par une firme qui ne dispose pas de système budgétaire .rien ne l'empêche en effet, d'avoir des renseignements sur l'état de ses commandes, sur ses ventes, sur ses principaux ratio financiers.

## Introduction Générale

---

Outil important de contrôle de gestion, le tableau de bord est au cœur de processus de management et de l'évaluation de la performance.

C'est un outil permettant aux responsables d'avoir en temps réel une vision synthétique des principaux indicateurs sur l'entreprise et son environnement, le tableau de bord est un outil du contrôle de gestion, il permet de synthétiser les informations les plus importantes et de les présenter sous forme d'indicateurs.

L'objet de notre travail est de montrer l'enjeu que présentent les tableaux de bord, en particulier pour les entreprises algériennes qui sont de plus en plus soumises aux contraintes environnementales internationales et qui exigent donc la mise en place d'indicateurs qui renseignent aussi bien l'état de l'entreprise que sur ce qu'elle devrait faire.

Notre étude au sein du département des finances de l'EPB, s'est portée sur la mesure de la performance financière de cette entreprise à travers la conception d'un tableau de bord financier. Nous nous sommes focalisés sur l'analyse des différents indicateurs, car cette étape est la plus primordiale de toute la mise en place de cet incontournable outil. Elle nous permet de comprendre la formation des résultats présents dans le tableau de bord.

Dans cette optique, l'option que nous avons décidé d'étudier plus précisément l'outil du tableau de bord dans la mesure et le suivi de la performance à travers l'étude de cas de l'entreprise EPB, dont l'objet consiste à étudier cet instrument, comprendre sa conception et son élaboration au sein de l'entreprise, dans cette perspective, il nous paraît intéressant de soulever la problématique suivante :

➤ **En quoi consiste le tableau de bord et comment élaboré au sein de l'EPB ?**

À partir de ce dernier, on débouche sur des questions secondaires résumées comme suit :

- **Quelle est l'utilité du tableau de bord dans une organisation ?**
- **Existe-t-il une ou plusieurs méthodes pour la conception d'un tableau de bord au sein de l'EPB ? Cette entreprise applique-t-elle l'une de ces méthodes ?**

Comme point de lancement de notre recherche, on suggère les hypothèses suivantes :

- Le tableau de bord permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés, diagnostiquer les points faibles, faire apparaître les anomalies et évoluer les systèmes qu'il pilote ;

## Introduction Générale

---

– Pour la bonne gestion de l'entreprise, le tableau de bord doit être réfléchi et évolutif. il existe plusieurs méthodes pour la conception d'un tableau de bord tel que GIMSI, BSC...

En revanche l'EPB utilise sa propre démarche dans l'élaboration de tableau de bord.

Dans le but de répondre aux questions précédemment posées, nous avons tenté de cerner au mieux notre sujet d'étude à travers un plan qui trace en premier lieu un volet théorique, claire et précis, qui se subdivise en 3 (trois chapitre).

Dans un premier chapitre : nous présenterons un bref état de l'art du concept « contrôle de gestion », nous nous intéresserons aux concepts de contrôle de gestion, et la réactivité qui revient à s'interroger sur sa genèse et son évolution ainsi que les différentes définitions et contributions apportées par les spécialistes de la discipline, nous présenterons la démarche de contrôle de gestion à travers une classification de l'objet de contrôle, une présentation des outils de contrôle de gestion permettra de ressortir la relation entre le contrôle de gestion et de tableau en portant de besoin de maîtrise de la gestion et de la réactivité, nous allons montrer la place des tableaux de bord dans le dispositif du contrôle de gestion, leurs caractéristiques par rapport aux autres outils et ainsi faire ressortir leurs buts et finalités. Ceci, en évoquant le contexte évolutif de la notion du tableau de bord et celle de son cadre conceptuel, nous allons essayer de montrer comment le tableau de bord tente d'apporter des changements importants dans les systèmes de contrôle de gestion.

Le deuxième chapitre : portera sur la pertinence, les concepts et les considérations relatives à la mesure de la performance. Nous essayerons de démontrer comment les indicateurs des tableaux de bord peuvent constituer une meilleure façon d'évaluer la performance dans l'entreprise. nous aborderons les définitions, objectifs et les différents types des tableaux de bord comme outil de contrôle de gestion, ainsi que la différente ration de mesure.

Et le troisième chapitre nous présenterons l'EPB ainsi que les différents tableaux de bord existants dans cette unité, puis nous allons mettre en application d'analyser le tableau de bord.

# *Cadre théorique*



*Chapitre I*  
*Généralité sur le contrôle*  
*de gestion*

**Préambule**

Le contrôle de gestion est « apparu dans les années 1920 au sein de quelques grands entreprises industrielles américains, il a été pleinement développé dans les entreprises française au début des années 1970 ».

Le contrôle consiste à vérifier si tout se passe conformément au programme adopté .le travail accompli par le contrôleur de gestion, en générale loin de se limiter à la détermination des coûts ou à la mise en place des budgets.

Ceci explique qu'en préalable à tout étude, il est nécessaire de bien circonscrire la fonction contrôle de gestion.

Le première chapitre et le tableau de bord comme outil de contrôle de gestion et qui est composé de trois sections : dans la première section et démarche et outils de contrôle de gestion la deuxième section et approches théoriques et contexte évolutif des tableaux de bord dans la troisième section.

## Section 01 : Notion sur le contrôle de gestion

### 1.1. Définition du contrôle de gestion

#### Définition

Le contrôle de gestion cherche à concevoir et à mettre en place les instruments d'informations destinées à permettre aux responsables d'agir en réalisant la cohérence économique globale entre objectifs ,moyens, réalisation .il doit être considéré comme un système d'information utile au pilotage de l'entreprise ,puisqu'il contrôle l'efficacité et l'efficacité des actions et des moyens pour atteindre les objectifs. Dès la fin des années 80, la vision du contrôle de gestion a été modifiée pour la préciser et l'élargir de la façon suivante:

*« Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants d'une organisation influencent les autres membres d'une organisation pour mettre en œuvre les stratégies de celle-ci »<sup>1</sup>. De cette évolution ,on constate que le contrôle de gestion joue un rôle beaucoup plus actifs quant à la réalisation de la stratégie définie par l'organisation .Deux points importants sont mis en évidence par l'auteur avec ,d'une part, la nécessaire relation entre la stratégie et le contrôle de gestion et ,d'autre part ,le fait que le contrôle ne se limite pas au processus de comparaison des résultats avec les objectifs.*

#### La définition de Michel GERVAIS

M. GERVAIS(2005) ,définit le contrôle de gestion comme : « le processus par lequel les **dirigeants** s'assurent que les ressources sont obtenus utilisées, avec efficacité , efficacité et **pertinence**, conformément aux objectifs de l'organisation , et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie définie » .<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Anthony .R, cité in : le ministère français de la fonction publique, de la réforme de l'état et de l'aménagement du territoire . Le contrôle de gestion dans l'administration de l'état. Eléments de méthodologie, paris, 2002, P.25 disponible sur le site : [http : / www.performance publique. gov. Fr.](http://www.performancepublique.gouv.fr)

<sup>2</sup> GERVAIS(M) : « contrôle de gestion » 8<sup>ème</sup> Edition, ECCNOMICA, paris, 2005,P.12.

**La définition de F .GIRAUD et collègues**

Selon ces acteurs (2000) « le contrôle de gestion est une démarche permettant à une organisation de clarifier ses objectifs de performance et d'en piloter la réalisation progressive, et assurant et convergence des actions engagées par les différentes entités de la structure. »<sup>1</sup>

Retenons le fait que le contrôle de gestion pour ces deux autres suppose l'existence des objectifs préalables que les managers chargés réaliser à travers l'action d'autres entités tout en s'assurant leur convergence.

**La définition de MAHE Henri**

Selon MAHE Henri (1998) : « le contrôle de gestion est une démarche, d'inspiration systématique, destinée à assurer la maîtrise continue de l'évaluation d'une démarche, d'inspiration systématique, destinée à assurer la maîtrise continue de l'évolution d'une entreprise par le recours à différents dispositifs de collecte, de traitement , et d'interprétation de données informatives relatives à la gestion d'une organisation .»<sup>2</sup>

MAHE insiste dans définition sur la flexibilité du contrôle de gestion pour tenir compte de spécifique de chaque entreprise et de chaque situation, il insiste aussi la mobilité des moyens et énergies pour mieux gérer l'entité.

**1.2. Les caractéristiques du contrôle de gestion**

De la définition citée en haut, trois caractéristiques ou composants du contrôle de gestion sont mises en évidence : <sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> GIRAUD (F), SAULPIC (O), M.H.NAULLEAU (G) & P.L.BESCOS (P) : « contrôle de gestion et pilotage de la performance »,Ed. GUALINO, Paris, 2002, p.34.

<sup>2</sup> MAHE (H) : « dictionnaire de gestion, concepts et outils », Ed .ECONOMICA, paris, 1998,

<sup>3</sup> Anthony, R, cité in : le ministère français de la fonction publique, de la réforme de l'état et de l'aménagement du territoire. Le contrôle de gestion dans l'administration de l'état. Elément et de l'aménagement du territoire .Le contrôle de gestion dans l'administration de l'état. Eléments de méthodologie. Paris, 2002, p. 25 disponible sur le site : [http : /www.performance publique.gouv.fr](http://www.performance publique.gouv.fr)

- Le contrôle de gestion est un processus et non actions isolée ;
- Ce processus vise la réalisation d'un objectifs ;
- la dimension incitative et sa relation avec la motivation des responsables est mise en évidence.

### **1.3. Les objectifs du contrôle de gestion**

Les objectifs du contrôle de gestion sont identiques pour toutes les entreprises, quels que soient leurs secteurs d'activités 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'objectifs une peut répondre aux besoins de la direction que si elle met en relation deux autres éléments essentiels qui sont les moyens et les résultats<sup>1</sup>. 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 ;

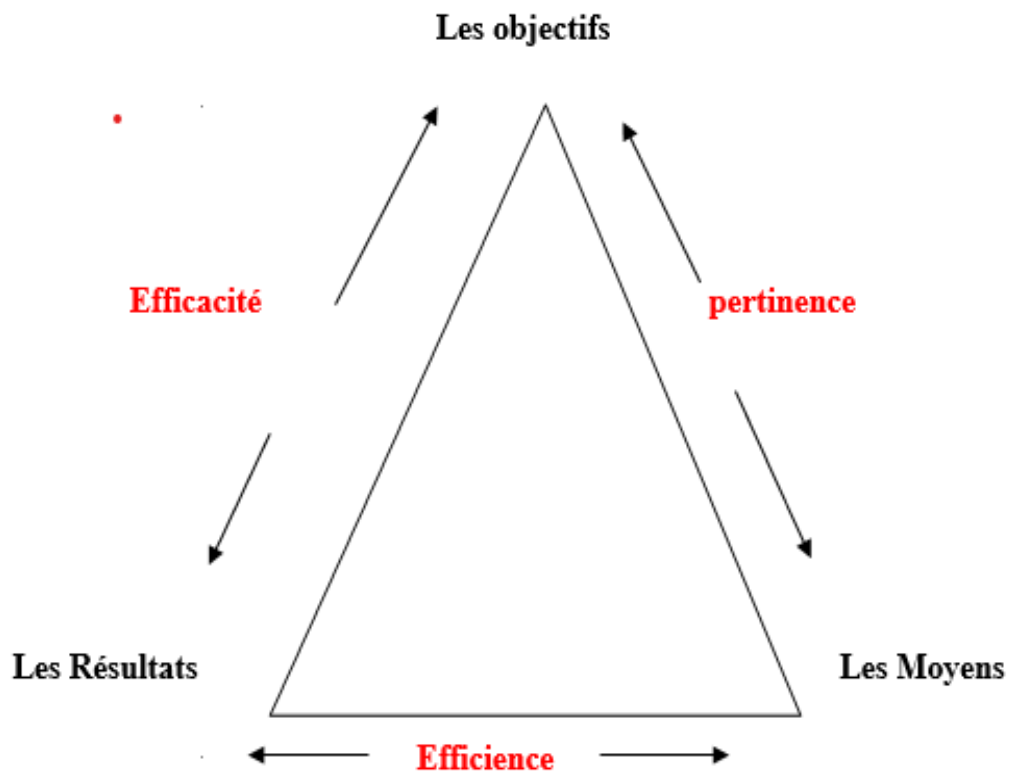
Les ressources mise en place,

Les résultats obtenus.

---

<sup>1</sup> GAUTER.F, 2006, « contrôle de gestion », Edition Education, France, P,27 .

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



Source : P.L. Boscos, « Le contrôle de gestion et management », Montech. Ed .Paris, 1997, P. 42.

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

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

**Efficience** : c'est 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.

## **1.4. Les différentes formes de contrôle**

Il existe trois formes de contrôle :<sup>1</sup>

### **1.4.1. Le contrôle organisationnel**

L'entreprise dispose de ressource interne propre qui doit être contrôlables pour être en permanence opérationnelles et tournées vers l'objectif à atteindre. Le contrôle organisationnel doit donc assurer en termes réel, le suivi de la qualité des processus décisionnels, il cherche à améliorer les règles et les procédures qui structurent les décisions et aux quelles les décideurs se réfèrent pour déterminer leurs comportements.

Trois types de méthodes sont utilisés par le contrôle organisationnel :<sup>2</sup>

- La planification ;
- La fixation des règles et des procédures,
- L'évaluation des résultats de la performance.

### **1.4.2. Le contrôle interne**

C'est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise.

Il a pour but, d'une coté d'assurer protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application dès l'instruction de la direction et de favoriser l'amélioration dès la performance.

### **1.4.3. Audit interne, audit financier, audit opérationnel**

Selon l'institut français des auditeurs et contrôleurs internes, l'audit interne « est une activité autonome d'expertise en management pour le contrôle de l'ensemble de ses activités»<sup>3</sup>. L'audit doit permettre un avis sur l'efficacité des moyens de contrôle à la disposition des dirigeants.

---

<sup>1</sup> Claud Alazard, Sabine Sépari, « contrôle de gestion », manuel et application Dunod France, septembre 2007.

<sup>2</sup> Idem

<sup>3</sup> Idem

L'audit doit permettre de :<sup>1</sup>

- Mesurer et améliorer la fiabilité des systèmes d'information comptable et financier existant;
- Mettre en place des systèmes efficaces de contrôle de tous les domaines de l'entreprise.

Le terme "interne "précise que le contrôleur fait partie de l'entreprise mais l'audit peut être aussi extrême

La différence essentielle entre audit et contrôle de gestion tient à la temporalité, l'audit est une mission ponctuelle en contre le contrôle de gestion fonctionne en permanence dans une entreprise.

---

<sup>1</sup> Idem



## Section 02 : Démarche et outils de contrôle de gestion

### 2.1. La place du contrôle de gestion

Véritable réceptacle d'information, le contrôle de gestion est normalement au centre de tous les flux d'information de l'entreprise. Il reçoit, il traite, il analyse, il explique, a d'autres informations reçues. Sa place dans l'entreprise est donc essentielle et est maintenant devenue incontournable, sa situation exacte dans l'organigramme constitue cependant un problème qui se prête mal à des généralisations. La place de contrôle de gestion dépend :

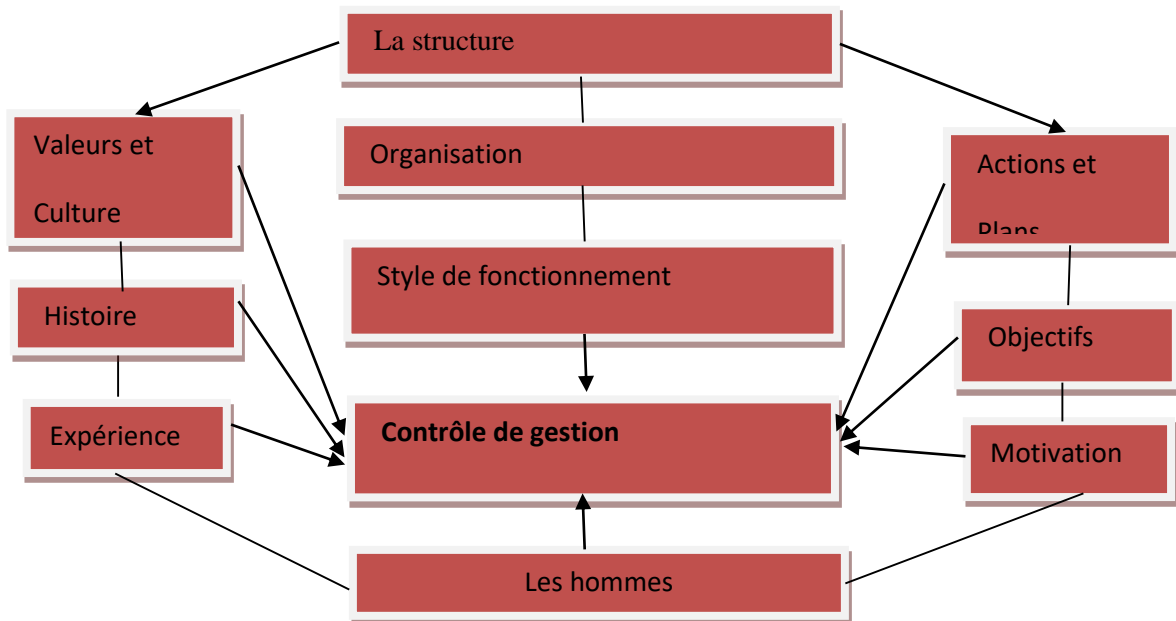
- De la taille de l'entreprise,
- De son mode de fonctionnement (décentralisation ou non).
- Des moyens disponibles,
- Des objectifs poursuivis par la direction générale.

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 contrôle de gestion en dehors de toute hiérarchie et à le rattacher directement à la direction 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.

Figure n ° 02 : La place du contrôle de gestion



Source : KERVILER, « le contrôle de gestion à la portée de tous », op. cit p.13.

## 2.2. Le rôle du contrôle de gestion

Plus précisément la mission peut se décliner en quelques rôles d'activité :

- Planifier l'évolution de l'entreprise, et dans ce sens réduire l'incertitude ;
- Proposer aux différents services et ateliers des procédures stimulantes à fin de réaliser les objectifs (analyse des écarts prévisions /résultats, sanction en cas des écarts, de favorables .....etc.);
- Repérer les dysfonctionnements pour améliorer les procédures ;
- Assurer le " reporting "vers la direction générale, c'est à dire des comptes rendus d'activités concernant le terrain.

### **2.3. Les processus de contrôle de gestion**

Les processus de contrôle de gestion correspondent aux phases rationnelles du management <sup>1</sup>:

- Préviation,
- Action ;
- Evaluation
- Apprentissage ;

#### **2.3.1. Phase de prévision**

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

#### **2.3.2. Phase d'exécution**

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

#### **2.3.3. Phase d'évaluation**

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

#### **2.3.4. Phase d'apprentissage**

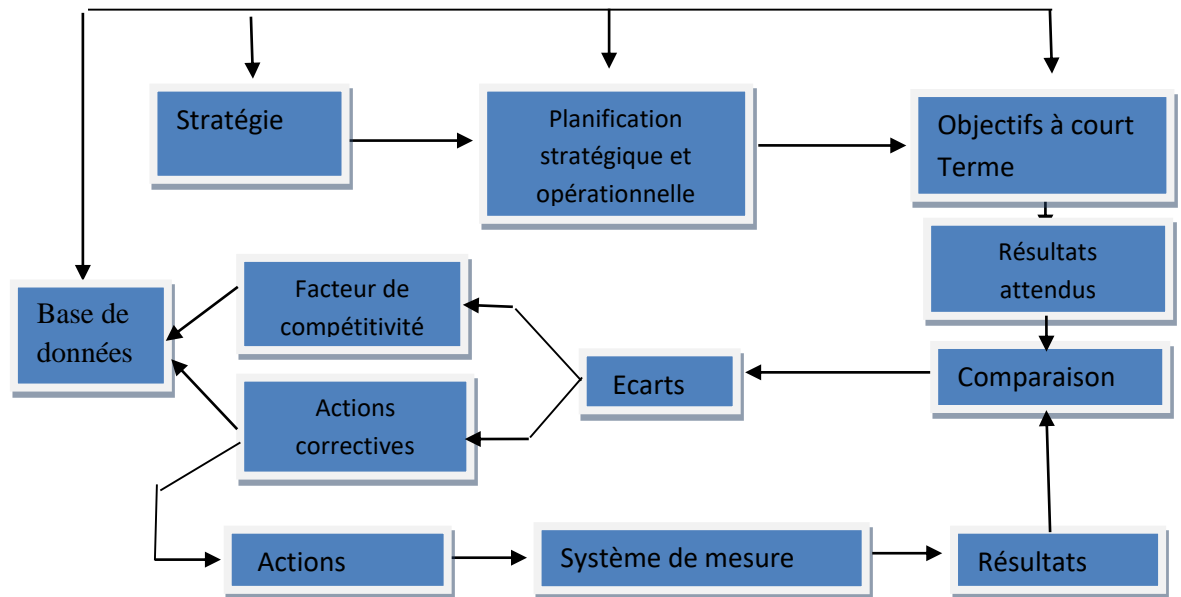
Cette phase permet, grâce à l'analyse des écarts, de faire progresser l'ensemble du système de prévision par apprentissage. Des facteurs de compétitivité peuvent être découverts ainsi que d'éventuelles faiblesse. Une baisse de données est constituée pour être

---

<sup>1</sup> L.Langlois, C.Bonnier, M.Bringer, « contrôle de gestion », copyright Editions FLOUCHER, Paris 2006, PP 18, 19.

utilisée en vue des futures prévisions.

Figure n ° 03 : processus de contrôle de gestion



Source : L. Langois, C. Bonnier, M. Bringer, « contrôle de gestion », copyright Editions, Paris 2006, PP 18,19.

## 2.4. Les limites de contrôle de gestion

Il existe une multitude de limites fondamentale au contrôle de gestion :<sup>1</sup>

- Tout n'est pas mesurable à cout raisonnables, une fois qu'un indicateur est choisi, il devient très vite un but en soi, cela limite la confiance qu'on peut accorder au système de contrôle de gestion;
- Les managers ne doivent pas se contenter sur ses indicateurs du contrôle de gestion, mais doivent aussi régulièrement constater sur place ce qui se passe dans les unités de l'entreprise et avec les clients, vu que les indicateurs ne détectent pas tous ;
- Notant que l'efficacité de contrôle dépend également de la compétence du dirigeant (direction générale, responsables, opérationnels, contrôleur de gestion) qui l'utilisent et le

<sup>1</sup> DURAND. X & HELLUY .A, « les fondamentaux du contrôle de gestion », Edition d'Organisation, Paris, 2009, page 60.

fonctionnement, la mise en place de contrôle de gestion est une question de savoir.

## **2.5. Les outils de contrôle de gestion**

Pour assurer l'efficacité et la qualité de sa gestion, et participer à la bonne marche de l'entreprise, le contrôleur de gestion a besoin d'avoir une bonne connaissance des performances réelles et de référence de l'entreprise en question. Pour pouvoir établir les écarts existants et apporter les actions correctives appropriées, divers outils de collecte, de traitement et d'interprétation de données informatives sont mis en place.

Pour atteindre ces objectifs assignés, le contrôle stratégique a recours à des outils de diagnostics axés sur l'environnement interne (tels que le tableau de bord de gestion, l'analyse comparative et l'analyse des états financiers) et externe de l'entreprise, et adaptés à son positionnement (les fournisseurs, le client, les concurrents actuels, les entrants potentiels et les produits substitués).

Pour (H. BOUQUIN, 1989), « les outils sont les différents moyens d'information et d'aider à la décision nécessaire au pilotage ». A ce sujet M. PORTER, a identifié cinq outils officiels du contrôle de gestion : la comptabilité générale et analytique, les statistiques, les ratios et la technique budgétaire ainsi que le tableau de bord.

En complément de ce qui a été dit sur les différentes définitions et contributions des universitaires et praticiens du contrôle de gestion et sur sa démarche, par outil de contrôle de gestion. Il a été rapporté que : « parce que la conception des outils ne peut constituer une fin en soi et ne permet pas de mobiliser les gestionnaires, les administrations ont choisi de justifier leurs ambitions en la matière par l'amélioration apportée aux processus, le plus souvent collectifs, d'analyse et de préparation des décisions. Dans certains cas cependant, c'est le terme de pilotage qui est retenu pour désigner.

L'utilisation des outils de gestion. On distingue alors le contrôle de gestion, ensemble des instruments d'informations, et le pilotage qui en organise les usages, mais dans ce cas, on constate que tous les projets des administrations concernées portent simultanément sur les deux volets » (le guide d'auto-évaluation du contrôle de gestion à l'usage des administrations de l'Etat français (2000).

En effet, il existe un ensemble d'outils utilisées pour assurer le pilotage et la prise de décisions que l'on peut trouver dans une organisation. Cependant, il est important de trouver la meilleure complémentarité et cohérence entre ces multitudes d'outils.

Pour identifier les outils de pilotage au sein de l'entreprise, (M. LEROY ,2001), confirme qu'il « est important pour l'efficacité d'une organisation et la qualité de sa gestion de trouver la meilleur complémentarité et cohérence entre différentes système d'informations utilisés pour le pilotage »<sup>1</sup>. Il ajoute également que : « les uns sont prévisionnels, d'autres outils constante la performance obtenues et les explicitent, d'autres outils encore comparent les résultats aux objectifs »<sup>2</sup>

Plusieurs spécialistes de la gestion des organisations sont désigné en pratique trois types d'outils de pilotage : prévisionnels, de suivi de réalisation : et des outils d'appui, Ces outils sont présentés comme suit :

### **2.5.1. Les outils prévisionnels**

(Le plan et le Budget), Ils ont pour objectifs d'orienter le choix des axes stratégique de l'entreprise, d'étudier le futur en matière des opportunités de l'environnement et son savoir –faire au sein de l'entreprise ou de l'organisation. A court terme, ces outils servent à la fixation d'objectifs.

Il existe 03 catégories de systèmes prévisionnels :

- **Le plan** (stratégique et opérationnel)
- **Le budget**

Cependant, il existe un nouvel outil prévisionnel appelé un business plan

- **Un business plan** : une nouvelle approche désigne cet outil qui vise à synthétiser, en suivant un modèle, Il déterminer le niveau d'activités nécessaire pour atteindre les objectifs fixés. (B .BECHET ,2012) présente le business plan comme « l'outil

---

<sup>1</sup> M.LEROY[ 2001] ; « le tableau de bord au service de l'entreprise » Editions d'organisation, 2001, P.20

<sup>2</sup> Idem

de gestion idéal pour objectiver son projet, sa stratégie d'entreprise »<sup>1</sup>

### **2.5.2. Les outils de suivi de réalisation**

Ces outils permettent de comparer les résultats obtenus aux objectifs fixés. Ces outils sont utilisés pour mesurer et analyser et constater a posteriori, les performances de l'organisation. Le contrôle de gestion devient alors un facteur clé l'entreprise. Pour cela, il va s'appuyer sur plusieurs outils :

- La comptabilité générale
- La comptabilité analytique
- Le contrôle budgétaire
- Le reporting et **le tableau de bord**

C'est ainsi que (M. GERVAIS, 2005) déclare que « le contrôle de gestion s'étend aussi un tableau de bord qui met en lumière et se focalise sur les points critiques pour garder la maîtrise de l'action. Il introduit aussi au côté du système budgétaire des indicateurs physiques et des informations qualitatives »<sup>2</sup> [...].

### **2.5.3. Les outils d'appuis**

Ce sont les outils et les méthodes d'analyses, qui permettent au manager et son équipe, de constater les performances et tendant à fournir des explications. On interprétant les écarts et prendre les mesures correctives nécessaires, pour pouvoir agir à bon escient. Parmi ces outils

- **Le Reengineering**

(Reconfiguration ou réingénierie) concept introduit par (HAMMER M. & J. CHAMPY, 2000) « le Reengineering est une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opératoires visant à obtenir une amélioration

---

<sup>1</sup> B. BECHET [ 2012] « contrôle de Gestion Budgétaire », paru sur l'adresse [http : // outils-de-gestion.fr/du](http://outils-de-gestion.fr/du) 9 août 2012

<sup>2</sup> M. GERVAIS [2005], « Contrôle De Gestion », Edition Economica

spectaculaire des principales performances en matière de coût, de qualité, de service et de rapidité »<sup>1</sup>.

- **Le Benchmarking**

(L'étalonnage) : c'est le processus qui consiste à identifier, analyser et adopter les meilleures pratiques des autres (les plus performantes au monde) en vue d'améliorer les performances de sa propre organisation.

En effet, il s'agit d'apprécier son niveau de performance par rapport à celui des autres pour s'interroger sur les gains possibles et rechercher des bonnes pratiques. Le Benchmarking est un dispositif de comparaison entre unités.

La comparaison peut porter sur les marchés, les stratégies et fonctionnement des entreprises. Ces études prennent la forme de rapports de comparaison permettant à chacun de s'interroger sur son niveau de performance au regard des autres.<sup>2</sup>

D'après (O.AVRIL ,2009) le Benchmarking est « *un élément important de la gestion, il est très souvent négligé, même dans les entreprises de plus grande taille. Les entreprises, si elles connaissent très bien leurs concurrents à se comparer de manière précise et régulière. On évoquera le manque de temps et d'informations disponibles : c'est souvent un prétexte. Le benchmark est une pratique de gestion extrêmement utile, y compris en interne lorsque la société dispose de sites multiples* »<sup>3</sup>.

Nous allons présenter dans la figure suivante les différents outils du contrôle de gestion comme suit :

---

<sup>1</sup> HAMMER M .& J CHAMPY, [2000], « le Reengineering » Éd Dounod (mars 2000)

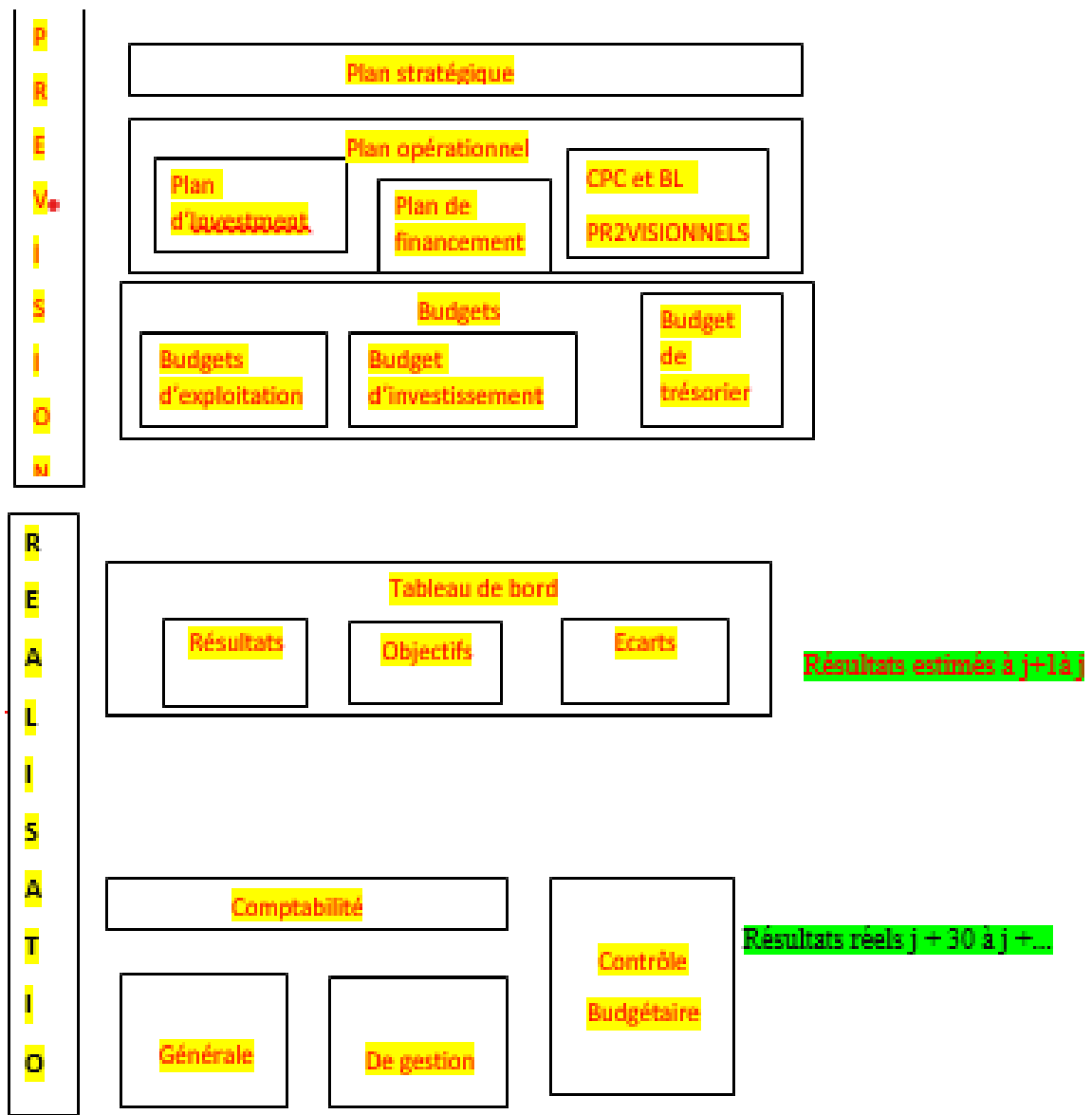
<sup>2</sup> Atlas du Management 2010, P24

<sup>3</sup> O.AVRIL, [2009] ; «contrôle de Gestion dans les PME : points essentiels et objectifs » ; paru dans le site : [www.acting.Finances.com](http://www.acting.Finances.com), Article n°38, Novembre 2009 .P.1



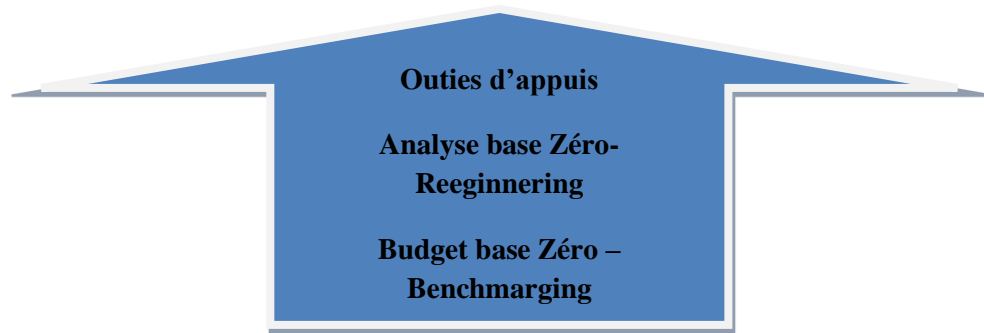
Figure 04 : Différents outils du contrôle de gestion :

Outil du contrôle de gestion



Source : (H .MEHDI ,) <sup>1</sup>

<sup>1</sup> H.MEHDI Paru sur le site : (<http://fr.scribd.com/doc/72037511/contrrole-de-gestion>) SD



**Source : (M. LEROY 2001)<sup>1</sup>**

Aussi, (M.LEROY, 2001) précisa que : « pour éviter de se laisser balloter au gré des événements et du changement de leurs concurrents, les dirigeants ont à leur disposition une panoplie d'outils qui doivent leur permettre de maîtriser véritablement leur pilotage »<sup>2</sup>

Le renouveau du contrôle de gestion, est qu'actuellement on parle davantage de pilotage que de reporting. Les systèmes de contrôle sont désormais considérés plus comme des supports au dialogue que comme des outils de contrôle aussi, en prenant en compte les souhaits des clients dans une vision stratégique. Des indicateurs physiques ou opérationnels ont été introduits à côté des indicateurs financiers ou comptables.

Pour pouvoir assurer ses missions, le contrôleur de gestion dispose d'une multitude d'outils de gestion dont les tableaux de bord. Cet outil permet de piloter, de mesurer, d'évaluer de contrôler et de communiquer la situation de l'entreprise à un instant.

En partant du besoin de maîtriser la gestion, et de réactivité, nous allons montrer dans la section qui va suivre, la place des tableaux de bord dans le dispositif du contrôle de gestion, en évoquant son contexte évolutif. Nous aborderons les contributions apportées par les auteurs pour définir ce concept, et enfin, nous verrons son rôle et ses objectifs.

---

<sup>1</sup> M.LEROY [2001] ; « le tableau de bord au service de l'entreprise »Ed. D'organisation P. 20

<sup>2</sup> Idem

### **Section 3 : Approches théoriques et contexte évolutif des tableaux de bord**

Dans cette section, nous présenterons le tableau de bord outil de contrôle de gestion. Dans une première phase, nous présenterons les différentes définitions et contributions apportées par les auteurs. Dans une deuxième phase, les démarches et finalités du tableau de bord et enfin nous allons exposer son rôle et ses objectifs.

#### **3.1. L'évaluation de la notion de tableau de bord**

Le tableau de bord prend ses origines au début du 20<sup>ème</sup> siècle, par l'apparition de l'ère industrielle et l'obligation des grands patrons de contrôler les usines installées à cette époque.

Entre les années 20 et 40, on a assisté à des méthodes statiques et mathématiques introduits dans le contrôle budgétaire qui prime sur le tableau de bord.

C'est vers les années 40 ,aux Etats Unis ,que la notion de tableau de bord est apparue réellement .Au début ,le terme « tableau de bord » signifie la mise en circulation d'une masse de donnée et de document au sein de l'entreprise ,il véhiculait l'information de la périphérie vers le centre .ce n'est qu'au début des années 60 ,certains grandes firmes ,ont conçu un système de saisie ,de traitement et de diffusion interne d'informations quantitatives ,qui corresponde réellement à la notion du tableau de bord indépendante de contrôle de gestion principalement, avec le développement de méthodes de gestion américaines ( tels que la notion de centre de responsabilité ).

Jusqu'aux années 80, le tableau de bord été présenter comme un outil de reporting. Et ce n'est que vers les années 90, que les notions tableaux de bord vont évoluer vers une approche plus orientée sur des plans d'actions et plus engagées.

#### **3.2. Le cadre conceptuel du Tableau de Bord**

Selon (J.L. MALO ,2008), le tableau de bord « est un instrument ou outil de gestion, participant à la vague de »management par les chiffres « qui a commencé à déferler dès la

fin du XIX ème siècle ». <sup>1</sup> (MALO 1992) a exposé deux conceptions du tableau de bord <sup>2</sup> :

- **Le tableau de bord, banque de données** : ce dernier facilite la prise de décision par la direction générale, en utilisant des informations rétrospective (récapitulative).
- **Le tableau de bord au service de la délégation**, doit permettre le suivi de l'exercice de la délégation et aider le responsable dans la prise de décision.

La distinction des objectifs qui sont assignés aux tableaux de bord, sont désigner par rapport à la place qu'il occupe dans les outils de contrôle de gestion et à la dualité de sens du terme contrôle : vérifier et maîtriser (LAUZEL & TELLER 1986),

Dans le cadre d'un contrôle de gestion centralisé (BOUQUIN 1994 , CHAPPIELLO & DELMOND 1994 ) , l'objectif du contrôle de gestion signifier seulement la « vérification »,ce qui a longtemps conduit à adopter les tableaux de bord et le reporting interne à partir d'indicateurs purement financiers .alors que les approches par les processus et les activités,(LORINO 1993 , JOHNSON et KAPLAN 1987,MEVELLEC .1991 ),le contrôle de gestion se base sur des problématiques d'actions « de maîtrise » de l'évolution de l'organisation et de sa performance .

A partir de ce type d'information que les tableaux de bord sont établis ,( DEMEESTERE ,LORINO ,MOTTIS 1997 ) Intégrant ainsi ,des indicateurs quantitatifs ,physiques et également qualitatifs ( LAVERTY E& DEMEESTERE 1990 ,BOUQUIN 1993 ,GRAY & PESQUIER UEUX 1993).

A cet égard, (M.BOITER ,2002) rapporte dans sa thèse de doctorat que : « dans les années 1990, le couplage entre la stratégie et l'action est resserré notamment grâce à la mobilisation de nouvelles représentations de l'organisation et grâce à la mise en œuvre de nouveaux outils de contrôle .Il s'agit en particulier de la comptabilité fondée sur les activités et des tableaux de bord tenant compte des dimensions qualitatives intervenant dans la gestion

---

<sup>1</sup> J.L.MALO [2008 ] . « Les tableaux de bord », Revue la nouvelle Encyclopédie comptable Economica

<sup>2</sup> Th.NOBRE [2001 ] ; « Quels tableau de bord de pilotage pour l'hôpital ? » 21<sup>ème</sup> congrès de L'AFC, France May (2000) ; Submitted on 20 Apr 2011.P.4

des processus »<sup>1</sup>.

L'auteur souligne également que : « cette redécouverte du tableau de bord est allée de pair avec la préoccupation de définir un contrôle de gestion qui coordonne les processus en incitant à agir sur les causes et ce, dès l'amorce des dérives .Les tableau de bord permettent un suivi des phénomènes générant les éventuelles dérives avant qu'elles n'apparaissent en termes comptables. Ces tableaux ont la particularité de permettre de contrôler des indicateurs de nature variés »<sup>2</sup>.

Dans l'approche développée par (KAPLAN & NORTON 1996), le tableau de bord propose les axes aidant les gestionnaires à prendre des décisions, stratégique .Il identifie quatre axes ; un axe financier, un axe client, un processus et un axe apprentissage organisationnel .En joignant directement le Tableau de bord avec le contrôle stratégique de l'entreprise en identifie ainsi une nouvelle donne **le Tableau de bord Prospect**.

Le tableau de bord devient ainsi « un outil dont l'objectifs n'est plus uniquement de recenser des variables rendant compte des résultats de l'entreprise, mais de traduire les évolutions des caractéristiques interne à l'origine de la performance de l'entreprise. Cela permet aux responsable d'anticiper la prise de décision sans attendre le feedback des réactions de l'environnement au travers des indicateurs financiers »<sup>3</sup>.

Le tableau de bord occasionne ces dernières années différentes contributions très fluctueuses. A propos (D. BESSIRE ,2011) annonce que « le tableau de bord, suscite aujourd'hui un grand intérêt auprès de la communauté académique, des cabinets de conseil et des entreprise. Les différentes approches ont leurs forces et leurs faiblesses »<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> M. BOITIER [2002 ] ; « Le contrôle de gestion : une fonction aux prises avec les transformations organisationnelles et techniques des entreprises : L'exemple des systèmes de gestion intégrés »Thèse de doctorat en Sciences de gestion présentée et soutenue le 18décembre 2002, Université de Toulouse UT1 ; P.119

<sup>2</sup> Op.citéP.120

<sup>3</sup> Th. NOBRE [2011] ; « Quels tableaux de bord de pilotage pour l'hôpital ? »,21<sup>ème</sup> congrès de l'AFC,France May (2000) ; Submitted on 20 APR 2011.P.4

<sup>4</sup> D. BESSIRE, [2001], « Du Tableau De Bord Au Pilotage : L'entreprise Au Risque De Se Perdre »,HAL, Archives-ouvertes.fr, du 18 May 2011, P.8

### 3.3. Définition et les caractéristiques du tableau de bord

#### 3.3.1. Définition du tableau de bord

Le tableau de bord présente plusieurs définitions, le contexte de certaines peut revêtir du même contenu selon des auteurs différents.

Définition de Michel Leroy : « *Le tableau de bord est une présentation synthétique et pédagogique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et d'en rendre compte* »<sup>1</sup>.

Définition de Norbert Guedji dit : « *Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs et d'information essentielles permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il doit aussi donner un langage commun aux différents membres de l'entreprise* »<sup>2</sup>.

Pour NORBERT un tableau de bord donne un langage commun au sein de l'entreprise, sa base de la mise en place est la communication et la circulation de l'information.

Nous remarquons que la nature des indicateurs n'est pas précisée dans les deux définitions précédentes, la définition qui va nous permettre de la déterminer est de PATRICK BOISSELIER : « *le tableau de bord est un document synthétique rassemblant différents indicateurs sur des points clés de gestion et destiné à un responsable désigné en vue de l'aide au pilotage de son action. Ces indicateurs sont seulement quantitatifs. Car le caractère non quantitatif de certains indicateurs est important* »<sup>3</sup>.

#### 3.3.2. Les caractéristiques de tableau de bord

**Claire** : un tableau de bord doit donner les informations claires et bien structurées. tout chef d'entreprise a besoin de clarté.

**Synthétique** : de nombreux ratios sont très intéressants mais lorsque le tableau de bord en est surchargé il peut prêter à confusion. Un tableau de bord doit non seulement être

---

<sup>1</sup> LEROY MECHER, « le tableau de bord au service de l'entreprise » édition d'organisation, paris, 2001, P14.

<sup>2</sup> Norbert Guedji, « le contrôle de gestion », édition d'organisation, paris, 2000, P285.

<sup>3</sup> PATRICK BOISSELIER, « contrôle de gestion, cours et application », Vuibert, paris, 1999, P70.

clair mais en plus ne pas comporter d'élément superflu.

**Pertinent** : contenir des indicateurs relatifs aux responsabilités concernées.

**Synoptique** : donner une vue d'ensemble

**Etre tenu à jour** : seules les données mise a jour peuvent servir de base pour prendre des décisions judicieuse. C'est pourquoi un chef d'entreprise doit régulièrement consulter son tableau de bord et parfois l'avoir a sa disposition dans les plus brefs délais afin intervenir énergiquement.

**Sincérité des informations** : il va de soi que vous devez être certain de la justesse de vos informations. Nous insistons fortement sur ce point. Dans la vie réelle d'une entreprise on se rend parfois compte après coup, que plusieurs décisions ont été basées sur des informations biaisées et/ ou incomplètes.

**Présentation chronologique** : permet d'observer l'évaluation pour apporter d'éventuels ajustements si nécessaires.

**Comparaison avec les concurrents** : il est crucial de comparer vos propres résultats à ceux de vos concurrents sur la base des données accessibles à des externe .vous pouvez ainsi déterminer votre position et vous faire une idée plus claire de vos résultats.

**Comparaison avec une norme** : dans ce cas, la comparaison a lieu avec un chiffre déterminé. A titre d'exemple, nous nous referons au « curent et ration » à « l'acide test »

**Comparaison avec le budget** : une bonne budgétisation est également un must.

Introduisez vos résultats dans le tableau de bord, de sorte que vous puissiez toujours les comparer aux résultats que vous poursuiviez.

### 3.4. Les objectifs de tableau de bord

Plusieurs objectifs sont assignés au tableau de bord, notamment :

- Obtenir rapidement des indicateurs de gestion essentiels qui intéressent le responsable concerné pour guide sa gestion et en apprécier les résultats ;
- Analyser l'évolution, en temps réel, des indicateurs de gestion à l'aide

d'écarts, de rations, de clignotants ...etc. ;

- Réagir efficacement dans un court détail aux évolutions environnement et aux écarts traduisant des dysfonctionnements ;
- Mesurer les effets des actions correctives ;
- Favoriser la communication interne transversale et par voie hiérarchique.

### **3.5. Le rôle du tableau de bord**

- **Le tableau de bord aide à la décision**

Il donne des informations sur les points clés de la gestion et aussi sur le dérapage possibles mais il doit surtout être l'initiative de l'action.

Une fois les obstacles connus, il convient d'analyser les causes de ces obstacles par la mise en œuvre des corrective. De manière générale, le tableau de bord devrait aider :

- Pour une prise de décision en temps réel dans l'entreprise ;
- Pour une prise de décision en temps répartie ;
- Pour des informations adaptées chaque décideur ;
- Pour le pilotage d'objectifs diversifiés.

- **Le tableau de bord, outils de dialogue et de communication**

Le tableau de bord facilite des dialogues entre toutes les parties concernées.

**Entre le gestionnaire du centre de responsabilité et ses supérieurs hiérarchiques :**

Lors des comités de direction, chaque gestionnaire rend compte des résultats atteints, les commentes est expliqué les causes des écarts, il expose, également, les mesures correctives qu'il a adoptées et présente les résultats qui en découleront. De sa part, la direction générale doit veiller à la cohérence entre les actions des différentes responsables en les orientant et peut, même, réviser les objectifs initiaux si elle juge qu'ils n'ont pas été bien définis ;



- **Au sein de l'équipe**

Le tableau de bord favorise la cohésion ; il focalise l'attention sur les facteurs clés de la gestion à un moment donnée, ce qui nécessite la coordination des actions des membres de l'équipe et l'établissement d'un lien entre les efforts de chaque membre pour atteindre l'objectif fixe.

- **Le tableau de bord comme instrument de mesure**

Ce système est considéré comme un mécanisme jouant le rôle de simulateur pour mieux saisir les circuits et les mouvements du cycle de gestion dans un environnement turbulent et instable, nous pouvons considérer le tableau de bord comme étant la base de jugement de la performance de l'entreprise.

- **Le tableau de bord comme instrument comparaison**

### **3.6. Les indicateurs de tableau de bord**

#### **3.6.1. La définition d'indicateur**

Les indicateurs « est une information ou un regroupement d'informations contribuent à l'appréciation d'une situation par le décideur. il n'est jamais muet et entraîne toujours à la manière d'un schéma stimulus/réponse une action ou une réaction du décideur.

#### **3.6.2. Les fonctions des indicateurs**

- Suivi d'une action, d'une activité, d'un processus ;
- Evaluation d'une action ;
- Diagnostic d'une situation, d'un problème ;
- Veille et surveillance d'environnements et de changements.

#### **3.6.3. Typologie des indicateurs**

Les types d'indicateurs sont les suivants ;

- Indicateurs de résultat ou de progression : information sur le résultat d'une action finie ou sur une action en cours ;
- Indicateurs financier ou non financier ;

- Indicateur global ou ponctuel : un indicateur peut être synthétique, calculé à partir de plusieurs informations pour donner une image à plusieurs dimensions ou au contraire très ciblé sur un seul paramètre très précis ;
- Indicateur de reporting ou de pilotage : un indicateur peut être demandé par un niveau hiérarchique en vue de contrôler des engagements (reporting) mais il peut aussi aider le responsable à orienter son action ; c'est plutôt la tendance actuelle donnée aux indicateurs ;
- Indicateur d'alerte : un indicateur pour pointer un seuil, un dépassement d'une variable, de manière rapide et simple ;
- Indicateur d'équilibration : un indicateur pour constater un état, un degré d'avancement par rapport à un objectif ;
- Indicateurs d'anticipation : un indicateur pour donner une tendance future, une extrapolation ou une simulation d'une variable.

Par son contrôle permanent, le tableau de bord est instrument de comparaison. Il permet de détecter en détail les obstacles qui ont une importance significative empêchant la poursuite ou la réalisation des objectifs de sorte à engendrer des effets positifs sur la gestion de l'entreprise. D'une autre manière il permet de diagnostiquer les points faibles et de faire apparaître ce qui est anormal et qui a une répercussion sur les résultats de l'entreprise.

**Conclusion**

Dans ce chapitre nous avons essayé de présenter quelques notions de base sur le contrôle de gestion. On constate que ce dernier répond à une préoccupation majeure, qui est la maîtrise de la gestion et la coordination des différentes actions et aussi nous avons défini le tableau de bord et tous les notions liées à ces instrument du contrôle.

## *Chapitre II*

*Tableau de bord, outil de  
mesure et de la  
performance*

### Préambule

Le tableau de bord est un outil de gestion permettant de mesurer la performance d'une entreprise. Dans ce sens, il permet un soutien informationnel à l'organisation pour une meilleure prise de décision et une direction plus réfléchie des opérations et de la stratégie d'ensemble. Un outil de gestion et de mesure de la performance permet, entre autres, à une entreprise de répondre aux questions suivantes : avons-nous la bonne stratégie ? Atteint-on nos objectifs ? quel contrôle avons-nous sur les opérations de l'entreprise ? etc.

Une mesure de performance est une unité de mesure permettant d'évaluer un aspect spécifique de l'organisation. Elle est toujours liée à un objectif à atteindre. Elle peut prendre une dimension temporelle, dimensionnelle, monétaire, statistique ou autre.

### Section 01 : notions générales sur la performance

Le mot performance puise ses origines englobant du mot latin « performe » et a été emprunté à L'anglais au XV<sup>ème</sup> siècle et signifiait accomplissement, réalisation et résultat réel. On effet « to performe » signifie accomplir une tâche avec régularité, méthode et applications, exécuter et la mener à son accomplissement d'une manière convenable<sup>1</sup>.

Dans le langage courant, la performance désigne le succès ou l'exploit .En gestion elle peut signifier l'atteinte des objectifs fixés. Mais en réalité, le concept de performance de l'entreprise reste une notion difficile à cerner et ambiguë. C'est d'ailleurs à ce propos que (H .BOUQUIN ,2004) confirme cette ambiguïté ; puisqu'il souligne qu'il s'agit bien « *d'une notion ambiguë maniée par des personnages ambigus* »<sup>2</sup>.

#### 1.1. Définition de la performance

La notion de performance n'est pas une notion universelle, mais sa définition est singulière à chaque type d'organisation et influencée par sa particularité spécifique comme le soulignent les auteurs : « *la performance n'est pas une notion universelle, c'est un « construit » qui est influence par différents facteurs : le type d'organisation concerné, son secteur d'activité, sa stratégie. [ ] .La variété de ces facteurs rend généralement la définition de la performance particulière à chaque organisation* »<sup>3</sup>.

Plusieurs auteurs ont proposé des définitions de la performance, nous retiendrons les principales d'entre elles :

– D'après **Lorino.P**, « Est donc performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques »<sup>4</sup> .

---

<sup>1</sup> LAVOISIER-Hermès(2006), « amélioration des performances par l'analyse de la valeur », Edition Hermès-Lavoisier, Paris, p 17.

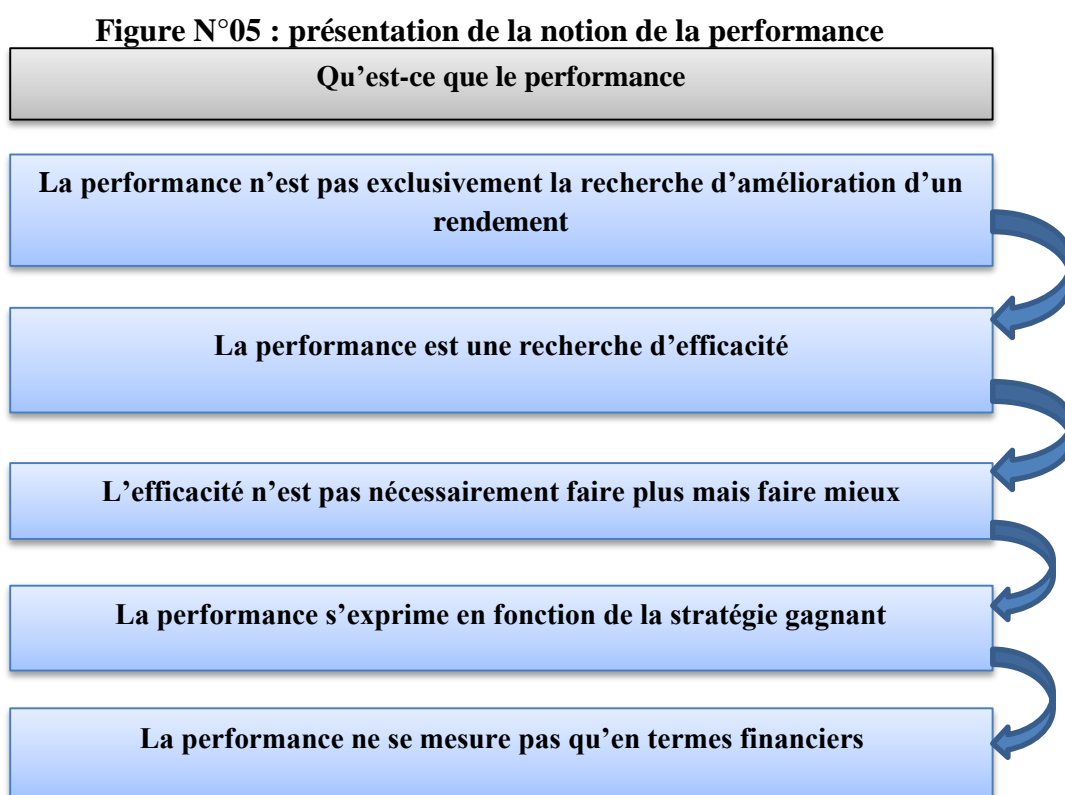
<sup>2</sup> H.BOUQUIN, [2004] ; « La Notion de Performance », Journée d'étude.I.A.E . De tours, 15/1/2004

<sup>3</sup> O.SAULPIC, F.GIRAUD, ph. ZARLOWSKI, M.A.LORAIN, FOURCADE & J. MORALES, [2011] ; « Les Fondamentaux du contrôle de Gestion » : (chapitre 1 \_ Le contrôle de gestion : vue d'ensemble), C 2011 Pearson Education P.8

<sup>4</sup> Lorino.P, « méthodes et pratiques de la performance »,3<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation, Paris, 2003, P.9.

## Chapitre II Tableau de bord, outil de mesure et de la performance

- D'après **Selmer .C** « La performance peut se définir comme étant ce que l'intéressé peut être capable réaliser. C'est un acte physique ; même si la performance est mentale (calcul mental), elle doit se traduire physiquement (additionner des chiffres sur une feuille). Les mots employés pour la performance doivent être concrets (ex : prospector vingt nouveaux clients), et non pas abstraits et flous (ex : augmenter le chiffre d'affaires) ».<sup>1</sup>
- D'après **MALLOT .J .L** et maitre **JEAN .C** la performance se définit comme étant « l'association de l'efficacité et de l'efficience où l'efficacité consiste pour une entreprise à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définies et l'efficience correspond à la meilleur gestion des moyens, des capacités en relation avec les résultats ».<sup>2</sup>



Source : <http://www.org/mesure/formation-en ligne/formation tableau de bord /formation tableau de bord performanceI4.htm>

---

<sup>1</sup> Selmer .C, « Conserve le tableau de bord : Outils de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision », Dunod, Paris, 1998, P 41.

<sup>2</sup> MALLOT Jean louis, JEAN Charles ( 1998), « l'essentiel du contrôle de gestion » Edition d'organisation, paris, p46 .

La réponse à la question : qu'est-ce que la performance organisationnelle ?

(GOODMAN et al. 1983) rapporte qu' « il est loin d'être aussi simple qu'on pourrait le croire. Même si les écrits de recherche et d'intervention abondent, il n'y pas un consensus ni sur la définition du concept, ni sur la façon de la mesurer »<sup>1</sup>.

Le terme de la performance possède divers sens pour le percevoir .d'après (BOURGUGNON ,1996) la notion de la performance, contient trois sens primaires, elle peut signifier l'action, son résultats et éventuellement son succès. Il rapport également « que la performance prend son sens lorsqu'elle est envisagée de façon instrumentale »<sup>2</sup>.

### 1.2. Définition de « couple valeur – coût »

La performance fait référence également au couple (valeur- coûts) (LORINO, 1998) 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 t seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur/ coût »<sup>3</sup> .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 marge .pour piloter la performance , le système de contrôle doit donc intégrer sa dualité intrinsèque »<sup>4</sup> .

---

<sup>1</sup> (GOODMAN et al .1983) cité par A. BOJLIDA [2002] ; « La performance Financière Des PME Manufacturière Conceptualisation Et Mesure », Mémoire présenté A Université Du Québec A Trois Rivières, Sept 2002, P8

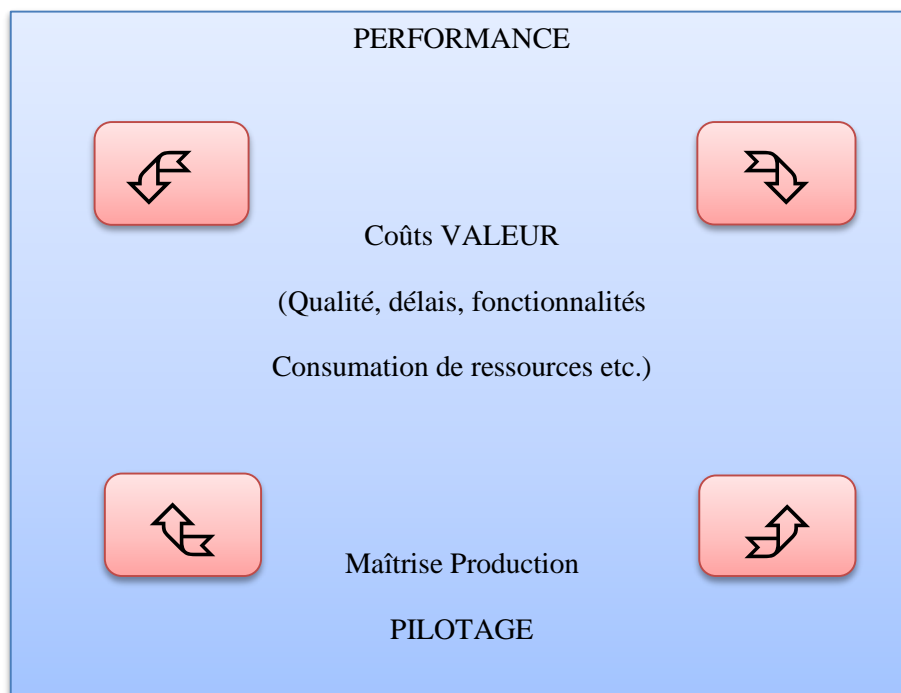
<sup>2</sup> A. BOURGUIGNON, [1996] « Définir la performance : une simple question de vocabulaire ? » dans .FERICELLI A & B. SIRE (dir), « performances et ressources humaines », paris, Economica, p. 18-31 (cité par P. GILBERT .M . CHARPENTIER Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses, réponses contingentes), IAE de paris (Université Paris 1. Panthéon – Sorbonne) – GREGOR 2004-05, PP. 3-4

<sup>3</sup> Ph. LORINO, [1998] ; « Reconstruire les processus créateurs de valeurs dans le secteur public », 9<sup>ème</sup> colloque international de la Revue PMP, Aix Provence, Mai 1998

<sup>4</sup> F. GIRAUD, O. SAULPIC, G. NAULLEAU, M – H .DELMOND, P-L. & BESCOS [2004], « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance », Ed c GAULINO, EJA – Paris – 2004, P.68



Figure n°6 : Les deux versant de la performance : coûts /valeur



Source : (p .GILBERT .M. CHAPRENTIER, 2004, OP, cité p. 3)

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.

### 1.3. Les objectifs de la performance

Les objectifs de la performance se présentent comme suit :

- Développer des produits innovants
- Récompenser les performances individuelles
- Améliorer les processus de fabrication
- Réduire les couts de fabrication
- Améliorer l'ambiance au travail
- Développer les parts de marché
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail
- Lance de nouveaux produits
- Respecter le délai de livraison
- Développer la créativité du personnel

- Améliorer le traitement des réclamations
- Identifier et évaluer les compétence-clés.

### 1.4. Les composantes de la performance

#### ➤ Notion d'efficacité

En répondant à la question suivante : ‘est ce que l'objectifs est atteint ?’ , une nouvelle question vient d'apparaître ‘existe-t-il une autre alternative plus efficace, pour atteindre les mêmes résultats ?’ .Donc l'efficacité examine le rapport entre l'effort et la performance.

Le bureau du vérificateur général du Canada définit l'efficacité comme étant ‘la mesure dans laquelle un programme atteint les buts visés ou les auteurs effets recherchés. Par exemple, pour augmenter les revenus dans un domaine donné, un programme peut être conçu pour créer des emplois,'.

Les emplois créés sont le produit du programme, à savoir une augmentation des revenus, qui peut être mesurée pour évaluer l'efficacité du programme.

D'une manière plus brève nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

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

➤ **Notion d'efficience** : Par efficience, on entend le rapport entre les biens ou les services produits, d'une part et les ressources utilisées pour les produire, d'autre part.

Dans une opération basée pour l'efficience, pour ensemble de ressources utilisées le produit obtenu est maximum, ou encore les moyens utilisés sont minimaux pour toute qualité et quantité donnée de produits ou de services, c'est –à dire que l'efficience correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats.

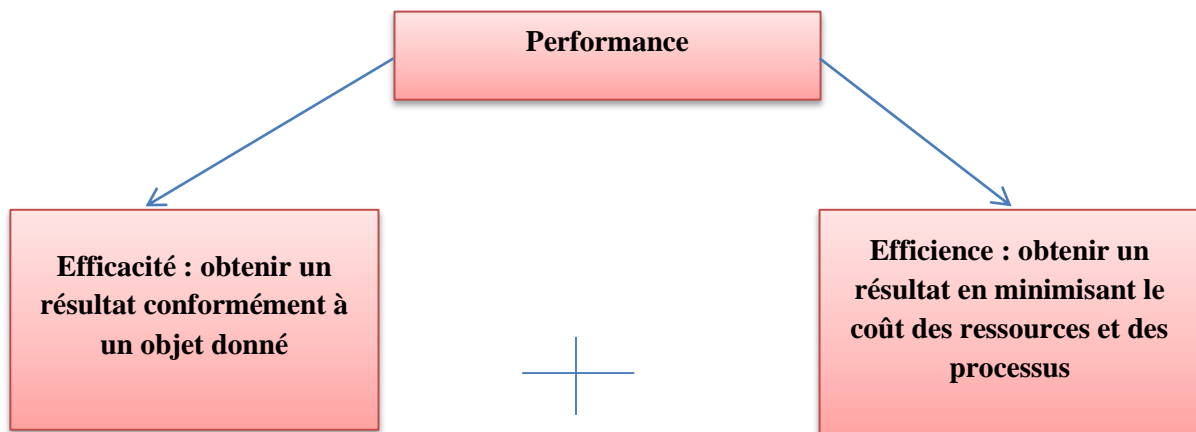
Le concept de l'efficacité peut être résumé dans la formule suivante :

$$\text{L'efficacité} = \text{Résultats atteints} / \text{Ressources utilisées}$$

Enfin nous pouvons dire que la performance c'est : **Efficace + Efficience.**

Nous expliquons les composantes de la performance dans la figure ci-dessus :

**Figure n °07 : Les composantes de la performance**



Source : ALGLAVE C .etall (2008), « mangement des entreprises », BTS Hachette Technique, paris, p 39.

### ➤ Notion de pertinence

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

### ➤ Notion d'économie

Par économie, on entend les conditions dans lesquelles on acquiert des ressources humaines et matérielles. Pour qu'une opération soit économique, l'acquisition des ressources doit être faite d'une qualité acceptable et au coût le plus bas possible.

On peut ajouter que la performance oblige à une vision globale interdépendante de tous les paramètres internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, techniques et humains, physiques et financiers de la gestion. Le gestionnaire doit donc rechercher la performance globale, qui intègre plusieurs niveaux d'évaluation :

- Pour la production, c'est l'amélioration permanente de la productivité, donc un rendement physique, associé à un niveau élevé de qualité.
- Pour la vente, c'est la compétitive sur le marché ou la différence valeur- coût.
- Pour la finance, c'est la rentabilité qui peut être définie de plusieurs manières.

### 1.5. Les Démentions de la performance

On décline performance et on étend son périmètre en distinguant plusieurs dimensions de la performance<sup>1</sup> ;

➤ **Performance et actionnaire** : les actionnaires recherchent une performance au travers de la valeur de l'action, de la distribution des dividendes.

➤ **Performance et clients** : le client évalue la performance au travers de la valeur apportée par le bien au le service qu'il utilise.

➤ **Performance et personnel** : le personnel perçoit la performance à partir du fonctionnement de l'organisation, de la qualité des conditions de travail et des relations ; il s'agit de développer la coopération, la motivation et l'implication par des incitations, de responsabiliser les acteurs et d'engendrer un apprentissage organisationnel.

➤ **Performance et partenaire** : la performance totale passe par la performance locale de chaque acteur de chaine de valeur. Il s'agit alors de gérer et d'optimiser des flux plutôt que stocks .Manager la supplie Chain c'est gérer la flexibilité et la réactivité par un échange efficace et permanent des informations entre les différentes étapes, une gestion dynamique des flux et non plus de stocks.

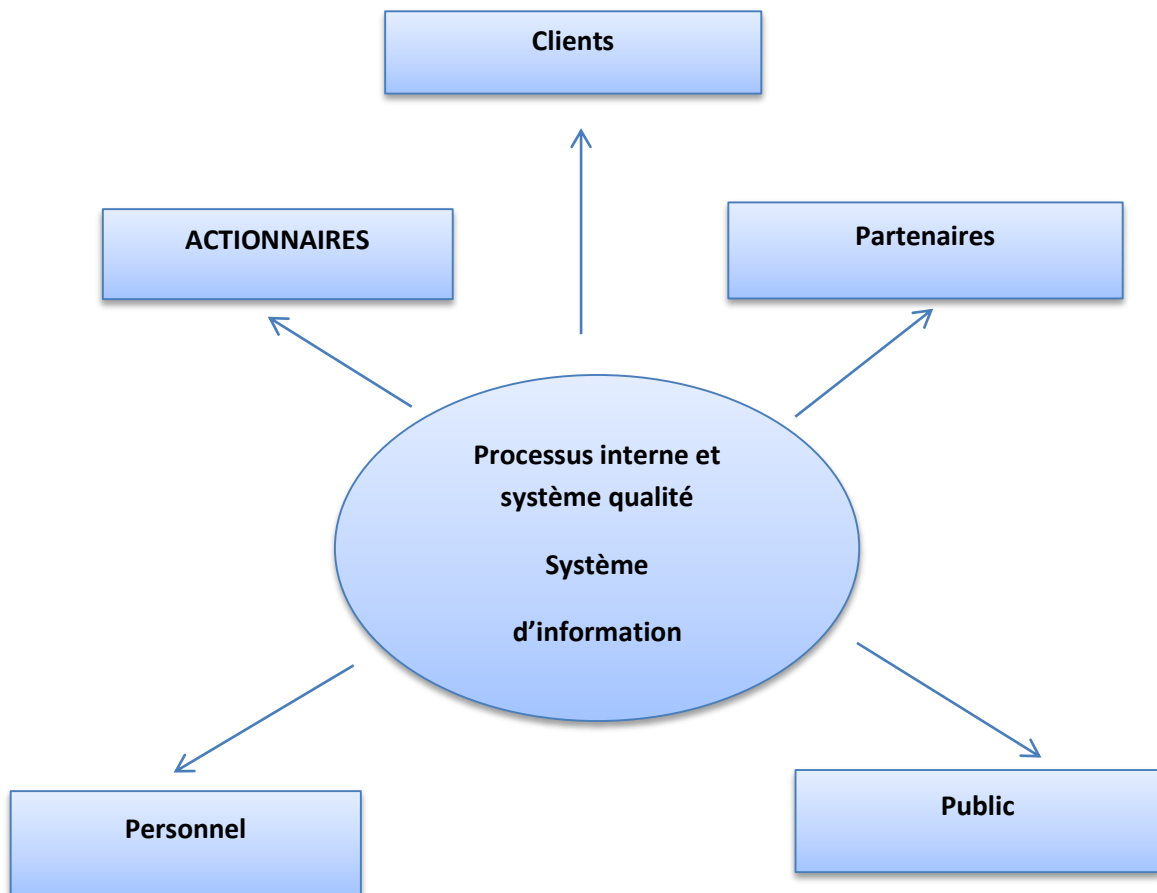
➤ **Performance et public** : pour le public, la performance consiste pour une entreprise à développer l'information sur ses produits, à préserver l'environnement, à savoir un comportement éthique et responsable vis -à vis de la société.

➤ **Performance et système de qualité** : il s'agit de respecter des procédures pour garantir la fiabilité, les coûts, les délais des biens et des services proposés aux clients, tant internes qu'externes à l'organisation.

---

<sup>1</sup> PASCAL FABRE & CATHERINE THOMAS, « mangement et contrôle de gestion » DSCG3, DUNO, 2007, p 27-30.

Figure n°08 : les sept axes de démentions de la performance



Source : FERNANDEZ Alain (2018), « les tableaux de bord des managers innovant : une démarche en 7 étapes pour faciliter la prise de décision en équipe », 1<sup>ère</sup> Edition Eyrolles, paris, p73.

### Section 02 : La mesure de la performance

#### 2.1. La mesure de la performance

**Définition** : selon KHEMAKHEM précise que « la mesure de la performance permet d'apprécier les résultats d'intégration des objectifs organisationnels. Elle est aussi destinée à associer des actions positives ou négatives à ce comportement responsable des membres de l'entreprise »<sup>1</sup>.

Qu'est-ce qu'un bon indicateur de mesure de performance ?

- Un indicateur permet de mesurer l'écart entre le résultat obtenu et les objectifs poursuivis, pour déterminer si ces derniers sont en voie d'être atteints. Il faut au préalable s'assurer que les indicateurs ont fait l'objet d'une définition explicite et partagée, afin de limiter les erreurs de construction et les interprétations divergentes : pour cela, il est indispensable de positionner la valeur de l'indicateur par rapport à une valeur de référence ou une cible à atteindre (une norme, une moyenne, une prévision, un objectif). Le choix de la référence est déterminant pour le jugement qui sera porté. Il fait partie intégrante de la construction de l'indicateur.

#### 2.2. Les soldes intermédiaires de gestion

- ✓ De décrire la répartition de la richesse créée par l'entreprise elle-même.
- ✓ De comprendre la formation du résultat net en le décomposant.

##### **Solde n°1 : La marge commerciale**

Considérée comme un indicateur de performance de la dimension commerciale de l'entreprise, la marge commerciale peut se définir comme le supplément de valeur apporté par l'entreprise aux marchandises vendues. Elle se calcule comme suite<sup>2</sup> :

---

<sup>1</sup> KHEMAKHEM Abdellatif (2007), « la dynamique de contrôle de gestion » Edition Dunod, Paris, p 43.

<sup>2</sup> CHARPENTIER Patricia, COUCOUREAUX. M, SOPEL.D (2007), « gestion financière, gestion prévisionnelle et mesure de la performance, gestion du personnel » Edition Hachette, Paris, p 43.

$$\text{MC} = \text{Ventes de Marchandises} - \text{Coût d'achat des Marchandises Vendues}$$

Dont :

$$\text{Coût d'achat des marchandises vendues} = \text{Achats de Marchandises} + \text{Variation de Stock de Marchandises.}$$

### Solde n°2 : la production de l'exercice

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

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

### Solde n° 3 : la valeur ajoutée (VA)

C'est le meilleur indicateur de mesure de l'activité de l'entreprise, il traduit le supplément de valeur donné par l'entreprise dans son activité.

Elle est donc égale à la somme de la marge commerciale, diminuée des consommations de bien et de service en provenance des tiers<sup>1</sup>.

$$\text{VA} = \text{MC} + \text{Production de l'exercice} - \text{Consommation de l'exercice en provenance de tiers.}$$

Dont :

$$\text{Consommation de l'exercice en provenance de tiers} = \text{Achats des Matières Premières} + \text{Variation de stock} + \text{Autres achats et charges externes.}$$

---

<sup>1</sup> Idem P44

### **Solde n °4 : 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 production<sup>1</sup>.

$$\text{EBE} = \text{Valeur ajoutée} + \text{Subventions d'exploitation} - \text{Charges de personnel} - \text{Impôts, taxes et versements assimilés.}$$

### **Solde n °5 : résultat opérationnel (RO) ou (résultats d'exploitation)**

Le résultat d'exploitation permet de mesurer « l'enrichissement brut de l'entreprise en tenant compte de l'usure et de la dépréciation du capital économique »<sup>2</sup>.

$$\text{RO} = \text{EBE} + \text{reprise sur charges et transferts de charges} + \text{autres produits opérationnels} - \text{dotations aux amortissements et aux provisions} - \text{autres charges opérationnelles.}$$

### **Solde n °6 : résultat courant avant impôt(RCAI)**

C'est le résultat de toutes les opérations courantes de l'entreprise par opposition aux opérations exceptionnelles .c'est ainsi une appréciation des performances à la fois industrielles, commerciales, et financière de l'entreprise<sup>3</sup>.

$$\text{RCAI} = \text{RO} + \text{Quotes - Parts de résultat sur opération faites en commun} + \text{Résultat financier.}$$

---

<sup>1</sup> Hubert de la Bruslerie, « Analyse financière », 4<sup>ème</sup> Edition, Paris, 2010, P.167.

<sup>2</sup>HUBERT de la Bruslerie (2014), « analyse financière », 3<sup>ème</sup> Edition Dunod, Paris, p 134.

<sup>3</sup> Idem, P157



Ainsi,

$$\text{Résultat financier} = \text{Produits financiers} - \text{Charges financière}$$

### Solde n°7 : résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel représente « le solde net des produits et des charges exceptionnelles, il retrace ce qui sort de l'activité habituelle de l'entreprise »<sup>1</sup>.

$$\text{Résultat exceptionnel} = \text{Produits exceptionnels} - \text{Charges exceptionnelles.}$$

### Solde n°8 : 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 (compte69)<sup>2</sup>.

$$\text{RNE} = \text{Résultat courant avant impôt} + \text{résultat exceptionnelle} - \text{participation de salaires} - \text{IBS} + \text{report à nouveau.}$$

### Solde n°9 : résultat sur cession plus d'éléments d'actif immobilisés

Ce solde est à rapprocher de la notion de plus et moins-values réelles pour des opérations de cessions d'éléments d'actif immobilisé, effectuées pendant l'exercice et présentant un caractère exceptionnel. Il s'agit d'une information complémentaire<sup>3</sup>.

$$\text{Plus-value ou moins- value sur cession d'éléments d'actif} = \text{produits de cessions d'élément d'actif} - \text{valeur comptable des éléments d'actif cédés.}$$

---

<sup>1</sup> LEGROS Georges (2016), « ingénierie financière », 2<sup>ème</sup> Edition Dunod, Paris, p 134.

<sup>2</sup> Fichres.M, 2008, « gestion financière de l'entreprise », Edition DUNOD, Paris, p.23

<sup>3</sup> LEGROS Georges, op.cit., p135.

### 2.3. Le calcul de la CAF

La CAF se calcul selon deux méthodes :

➤ **La méthode additive (à partir du résultat net)**

Cette méthode consiste à ajouter au résultat net les charges calculées (non décaissables) et soustraire les produits non encaissables. Ainsi, l'incidence des plus ou moins-value de cession doit alors être annulée afin d'éviter de les inclure dans la CAF que l'on veut mesurer hors opérations exceptionnelles en capital.

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

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

Source : isabelle .C et Thierry. C, « Gestion financière », Dunod, paris, 2002, P 32.

➤ **La méthode soustractive (à partir de l'Excédent brut d'Exploitation)**

Cette méthode de calcul s'appuie sur la formulation théorique générique suivante :

**CAF : Excédent brut d'Exploitation + produits encaissables – charge décaissables**

## Chapitre II      Tableau de bord, outil de mesure et de la performance

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

	<b>Excédent brut d'Exploitation (EBE)</b>
+	Transfert de charges (d'exploitation)
+	Autre produits opérationnels (d'exploitation)
-	Autre charges opérationnelles (d'exploitation)
+-	Quotes-parts de résultat sur opération faites en commun
+	Produits financiers (a)
-	Charge financière (b)
+	Produits exceptionnels (c)
-	Charges exceptionnels (e)
-	Participation des salariés aux résultats
-	Impôt sur le bénéfice
=	CAF

Source : Isabel .C et Thierry, C « Gestion financière », Dunod, paris, 2002, p, 32.

### **Remarque :**

(a) Sauf reprise sur dépréciations et provisions,

(b) Sauf dotations aux amortissements, dépréciations et provisions financière.

(c) Sauf :

- des cessions d'immobilisations ;
- Produits Quotes-parts des subventions d'investissement variées au résultat de

l'exercice ;

- Reprise sur dépréciations et provisions exceptionnelles.

(d) sauf :

- Valeur comptable des immobilisations cédées ;
- Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions exceptionnelles.

### **2.4. La mesure de la performance par l'analyse des ratios**

#### **2.4.1. Les ratios de mesure**

Tous les entrepreneurs, dirigeants ou créateurs de l'entreprises, garde en tête de suivre, maintenir ou d'améliorer les performances de leur entreprise : chiffre d'affaire, état de stocks, carnet de commande, nouveaux panier , nouveaux produits pour mesurer efficacement la performance de son entreprise , l'entrepreneuse doit mettre en place différents indicateurs d'analyse financière et ceux à travers les différents indicateurs d'analyse financière et ceux à travers les différents ratios de structure .

La méthode des ratios est largement utilisée par les banquiers et les gestionnaires financiers des entreprises. Elle s'applique non seulement à l'examen du bilan (financier ou à défaut comptable) pour apprécier la structure de l'actif et de l'endettement, mais aussi à l'étude de compte de résultat de façon à analyser l'exploitation et la rentabilité

#### **2.4.2. Les indicateurs d'analyses financière**

Les ratios sont un rapport entre deux données chiffrées permettant de mesurer un niveau de performance de l'entreprise, dans lesquelles existe une relation logique de nature économique ou financière. Les ratios « présents l'intérêt d'être une mesure synthétique des performances et des risques d'une entreprises »<sup>1</sup>.

Le bilan et compte résultat sont des outils de base de l'analyse financière .il convient d'introduire un lieu plus dynamique entre ces outils par la présentation de quelque ratios parmi eux il s'agit des ratios de rentabilité, la performance financière, liquidité, solvabilité, et rotation d'activité.

Et par définition, un ratio financier un coefficient ou un pourcentage calculé par un rapport entre deux masses. Il se base sur des données existantes et ne donne généralement aucune information quant à l'évolution future de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> XBOUIN .F . SIMON .X, comprendre et maitriser les outils de gestion à des fins opérationnelles, 2eme Edition : DUNOD, Paris 2002, p .49 .

### A. Les rations de rentabilité

Les rations de rentabilité permettent de comparer les résultats obtenus avec les moyens mis-en œuvre qui occupe une place très importante dans la gestion et la finance d'entreprise, la rentabilité peut se décliner sur quatre niveaux<sup>1</sup>.

- **Rentabilité commerciale**

Elle traduit l'efficacité commerciale de l'entreprise dans son activité de vente de biens ou de services .Ce résultat ne tient pas compte de la politique financière, puisqu'il est calculé avant frais financiers, ni des éléments exceptionnels. Très influencé par le secteur d'activité, meilleur indicateur de performance de l'entreprise<sup>2</sup>.

Elle se calcule comme suit :

$$\text{Rentabilité commerciale} = \text{Marge Commerciale} / \text{Chiffre d'Affaires}$$

- **Rentabilité économique**

Cette ration mesure la rentabilité des actifs investis dans l'entreprise. Il permet de rémunérer les capitaux investis dans l'entreprise<sup>3</sup>.

$$\text{Ratio de rentabilité économique} = \text{Résultat d'Exploitation} / \text{Total actif.}$$

- **Le ratio de la rentabilité financière**

Définition : « La rentabilité financière est un indicateur de mesure et de création de valeur pour l'actionnaire ».<sup>4</sup> Il se calcule par la formule suivante :

$$\text{Ratio de rentabilité financière} = \text{Résultat net} / \text{Capitaux Propre}$$

---

<sup>1</sup> CABANE pierre, « l'essentiel de la finance à l'usage des managers maîtrise des chiffres de l'entreprise », 2ème Édition EYROLLES Paris 2004, P 336.

<sup>2</sup> Idem. P 341.

<sup>3</sup> ZAMBOTTO Christian et ZAMBOTTO Mireille. Gestion financière. 4ème Edition. Paris : DUNOD .2001 .P.46 .

<sup>4</sup> RIVET, Alain. « Gestion financière ».Edition : Ellipses. Paris, 2003.P.100

### B. Ratio d'activité

Les ratios d'activité concernant les représentations synthétiques des ventes de l'entreprise. Ils s'attachent donc aux évolutions de chiffre d'affaires et de volume, à la répartition du chiffre d'affaires, au poids des différents segments, aux parts de marché<sup>1</sup>.

- **Les ratios de rotation des stocks**

Notons que de manière générale, les stocks et flux concernant les marchandises ou matières premières sont évalués au coût d'achat, alors que ceux qui se rattachent à des produits intermédiaires ou finis sont évalués au coût de production. Il est possible de calculer un ratio de rotation global, non significatif en valeur absolue mais utile dans le cadre d'une analyse de tendance. La formule générale pour les stocks est la suivante :

$$\text{Ration de rotation de stocks} = (\text{stocks moyens} / \text{coût annuel des achats ou de la production}) * 360$$

Cette ration mesure la durée d'écoulement des stocks ; il doit être apprécié en prenant en compte la nature et la saisonnalité de l'activité. Un allongement de cette durée entraîne une augmentation de BFR d'exploitation et inversement.

- **Les ratios de rotation des délais clients :**

Ce ratio mesure la durée moyenne des crédits accordés par l'entreprise à ces clients, et par définition, le délai moyen de paiement de ces derniers. Il se calcule en rapportant l'encours clients au chiffre d'affaires<sup>2</sup>.

$$\text{Ration des délais clients} = (\text{clients en -cours} / \text{chiffre d'affaires TTC}) * 360$$

---

<sup>1</sup> CABANE Pierre, Op.cit., P336.

<sup>2</sup> CABY, Jérôme, KOEHL, Jacky. « Analyse financière ».paris : Darios et Pearson Education.2003/2006.P.158

- **Le ratio de rotation des délais fournisseurs** Le ratio de rotation des délais fournisseurs mesure la durée moyenne du crédit accordé à l'entreprise par ses fournisseurs (ou le délai moyen de paiement de celle-ci) .Il rapporte l'encours fournisseurs aux achats journaliers moyens.

$$\text{Délais de rotation des fournisseurs} = (\text{dettes fournisseurs/achats et services extérieurs TTC}) * 360$$

### C. Les Rotations de solvabilité

La solvabilité est la capacité de l'entreprise a remboursés ces dettes on distingue :

- **L'Autonomie financière**

Ils permettent d'apprécier le degré du risque financier et servent également de base à l'analyse financière pour estimer le financement qui sera nécessaire et la condition dont il faudra l'assortir. Le plus utilisé de ces rations est sans doute le rapport des propres aux dettes totales de l'entreprise. La mesure la capacité de l'entreprise à s'endetter. Et aussi il indique le degré de l'Independence de l'entreprise vis-à-vis ces créanciers. Ce ratio doit être supérieur ou égale à un

Ce type de ratio a pour objectif de formuler un jugement sur l'équilibre financier de l'entreprise et d'apprécier l'aptitude de cette dernière à faire face aux échéances de ses dettes.

Il se calcul par la formule suivante :

$$\text{Ratio autonomie financière} = \text{Capitaux propres} / \text{Capitaux permanent}$$

### D. Capacité de remboursement

Ce ratio mesure la capacité d'endettement de l'entreprise, et détermine le nombre d'années qui mettrait la capacité d'autofinancement à rembourser les dettes à long et moyen terme. Ce ratio ne doit pas dépasser quatre fois la capacité d'autofinancement.

- **Capacité de remboursement** =  $DLMT/CAF < 4$
- **Financement des immobilisations**

Ce ratio permet de révéler la part des capitaux permanents dans le financement des immobilisations.

- $\text{Financement des immobilisations} = \frac{\text{capitaux permanents}}{\text{immobilisation}} \times 100$

### E. Les rations de liquidité

Ce ratio indique si l'entreprise a suffisamment de liquidités pour payer ses dettes à court terme la liquidité se définit de manière générale comme la capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements à court terme.

En pratique, la liquidité est assurée lorsque la valeur des actifs permet théoriquement de rembourser les dettes pour un même terme de liquidité/ exigibilité. Elle mesure en quelque sorte la vitesse de rotation de l'actif par rapport au passif. Une durée des emplois supérieure à celle des ressources génère un risque « d'liquidité ». Il lui faut chercher de nouvelles ressources à court terme avec une contrainte de dépendance supplémentaire. La notion de liquidité est essentiellement abordée par l'étude de rations confrontant l'actif circulant au passif à court terme, de manière générale ( liquidité générale) ou en séparant les différents types d'actifs(liquidité réduite et immédiate ) qui correspondent à des échéances différentes

- **La liquidité générale**

La liquidité générale mesure l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses dettes à court terme. Le ratio de liquidité générale se construit à partir du rapport entre les actifs à moins d'un an (stocks, créances clients, autres créances et liquidités) et le passif à moins d'un an (ensemble des dettes dont l'échéance est à moins d'un an).

**Ratio de liquidité générale = Actifs à moins d'un / Passifs à moins d'un an**



- **La liquidité réduite**

La liquidité réduite mesure l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses dettes de court terme et la sommes attendues (clients).

Elle exprime en fait la liquidité de l'entreprise en excluant les stocks de l'analyse. En effet, une partie des stocks représente une véritable immobilisation (valeur minimum du stock nécessaire à l'activité normale de l'entreprise). Ces stocks peuvent se révéler insuffisamment liquides en cas de besoin urgent. Le ratio de liquidité réduite se construit en rapportant les actifs à moins d'un an diminués des stocks au passif exigible à court terme.

$$\text{Ratio de liquidité réduite} = \frac{\text{Actifs à moins d'un an hors stocks}}{\text{Passifs à moins d'un an}}$$

- **La liquidité immédiate**

La liquidité immédiate mesure l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses dettes a court terme avec ses liquidités. Le ratio de liquidité immédiate se construit en rapportant les liquidités et les valeurs mobilières de placement au passif à moins d'un an.

$$\text{Ratio de liquidité immédiate} = \frac{\text{Disponibilités} + \text{VMP}}{\text{Passifs à moins d'un an}}$$

### F. Le ratio de financement permanent (R .F.P)

Il exprime le taux de couverture des emplois stable par les ressources stables, exprime également le niveau de fonds de roulement. Il se calcule par la formule suivante :

$$\text{Ratio de Financement Permanent} = \frac{\text{Capitaux Permanents}}{\text{Valeurs immobilisées}}$$

Ce ratio doit être supérieur ou égale à un, il permet d'identifier la part des capitaux permanents dans le financement des immobilisations.

### G. Le ratio de financements propres des immobilisations (R.F.P.I)

Ce ratio concerne le financement propre des immobilisations. Il traduit ainsi l'autonomie dont l'entreprise fait preuve dans le financement de ces investissements cumulés.

Il mesure la capacité de l'entreprise à financer ses investissements par ses fonds propres qu'il doit être supérieure ou égale à 0.5 .Il se calcule par la formule suivante :

$$\text{Ratio de Financement Propres des Immobilisations} = \frac{\text{Capitaux Propres}}{\text{valeurs Immobilisées}}$$

### 2.5. Diagnostic non financier

Les indicateurs non financiers sont le plus souvent appréhendés par opposition aux indicateurs financiers, en fonction de leur finalité ou de manière contextuelle. Les auteurs comme Kaplan et Norton (1998), dont les indicateurs non financiers constituent le sujet central, expliquent qu'ils complètent les indicateurs financiers qui focalisent trop l'attention sur le pilotage des actions à court terme.

### 2.6. Les qualités d'un bon indicateur de politique social

A l'occasion d'un café de la statistique consacré à la fiabilité des indicateurs, son intervention ne concernait pas spécifiquement l'évaluation des politiques publiques mais s'y applique parfaitement. Les dix qualités énoncées sont les suivantes :

- Clarté (pas d'ambigüité dans la définition),
- Pertinence (cohérent avec l'objectif),
- Sélectivité (indépendant des phénomènes autres que ceux que l'on veut mesurer),
- Fiabilité,
- Comparabilité,
- Sensibilité (précision ne doit pas être inférieure aux variations que l'on veut observer).
- Accessibilité (peut être obtenu à un coût raisonnable).

## **Chapitre II      Tableau de bord, outil de mesure et de la performance**

---

- Pérennité (possible de le suivre dans le temps).
- Utilité (lieu de causalité entre l'action menée et le résultat de l'indicateur).
- Ne pas entraîner des effets contraires à ceux recherchés (l'existence de l'indicateur peut induire des effets pervers).

Les indicateurs de performance sont nombreux, il est essentiel d'identifier les plus significatifs d'entre eux afin de gagner en rapidité et en efficacité .pour avoir une vision globale de la performance de l'entreprise, on distingue :

### Section 03 : Instruments et conception du tableau de bord de gestion

Avant d'entamer la phase conception, il faut d'abord mettre l'accent sur ses instruments.

#### 3.1. Les instruments du tableau de bord de gestion

Le tableau de bord est un ensemble cohérent au sein duquel les informations sont collectées et diffusées de manière systématique et rationnelle sous différentes formes telles que : les valeurs brutes, les écarts, les ratios, les graphiques et les tableaux.

Le but étant d'attirer l'attention du responsable sur les informations clés pour accélérer l'analyse et le processus de décision<sup>1</sup>.

##### 3.1.1. Les valeurs brutes et les écarts

Les valeurs brutes et les écarts sont les premiers indicateurs analysés par le contrôleur de gestion.

###### A. Les valeurs brutes

Les valeurs brutes sont essentielles pour le responsable puisse avoir une vision réaliste de son action, c'est-à-dire la mesure des grandeurs sur lesquelles il travaille. Des écarts peuvent être calculés sur certaines valeurs, ce qui constitue un outil de pilotage, puisqu'il facilite le constat des dérives éventuelles par rapport aux prévisions.

###### B. Les écarts

« L'écart est la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée ; écart entre coût prévu et coût réalisé ; entre quantité allouée et quantité consommée », moins nombreux que ceux de la gestion budgétaire, exemple : un responsable commerciale ne sera pas intéressé par un écart de rendement d'un atelier, mais qu'il désire des informations sur les écarts concernant les (ventes par type de familles des produits).

---

<sup>1</sup> LEROY.M, « le tableau de bord au service de l'entreprise », Editions d'Organisation, Paris, 2001, p.76.

### **3.2. Les ratios**

La présentation d'indicateurs sous forme de ratios facilite les comparaisons pour une appréhension de la situation en terme relatif. Ils permettent de mieux mesurer et situer la performance par rapport aux objectifs. Néanmoins, leur utilisation n'est significative que dans la mesure où leur évolution dans le temps et dans l'espace est mise en évidence.

Cependant, le recours aux ratios risque de faire perdre de vue au responsable les objectifs globaux qui sont mieux exprimés en montants globaux.

### **3.3. Les graphiques**

Les graphiques sont un instrument privilégié des tableaux de bord parce qu'ils présentent l'information d'une façon parlante. Leur intérêt est de visualiser rapidement et directement les évolutions et les mieux appréhender les changements de rythme ou de tendance, parmi les graphiques les plus utilisés, nous citons : les courbes, les histogrammes, le camembert, les tableaux et les clignotants.

#### **A. Les courbes**

Elles permettent de visualiser l'évolution de l'indicateur dans le temps ; ce qui facilite l'étude de la progression et l'analyse dans la tendance.

#### **B. Les histogrammes**

Ils sont les plus souvent utilisés pour comparer plusieurs séries de valeurs ; ils sont traduits par des segments ou des rectangles dont la largeur proportionnelle à leur valeur absolue ou relative.

#### **C. Le camembert**

C'est le meilleur outil pour présenter des données relatives aux pourcentages .Ils permettent de visualiser les évolutions et mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance. La zone des graphiques permet une présentation pédagogique des principaux indicateurs. Leurs formes peuvent être variées : (courbes, secteurs, diagramme polaire, histogramme, bâtons,...) ils dépendent du type d'indicateur à représenter.

### D.    Les tableaux

Ils sont conçus en général sur un modèle permettant de mettre en évidence les écarts entre les objectifs ou des prévisions et des réalisations, ou encore les écarts entre les réalisations de l'année N à l'année N-1, et le cumul<sup>1</sup>.

La mise en regard des réalisations du moins considéré **M-1** de la colonne **B** ou avec celle du mois **MN-1** de l'année antérieure de la colonne **C** permet de mettre en exergue et d'apprécier les tendances.

La comparaison entre le réalisé du mois **M de la colonne A** avec l'objectif du mois de la colonne **E** offre la possibilité de calculer un taux de réalisation de l'objectifs mensuel de la colonne **H** , ou le taux de réalisation de l'objectif depuis le début de l'année (colonne **I**) et le taux de réalisation de l'objectif annuel prévu de la colonne **J** par un calcul à partir des montants cumulés .

### E.    Les clignotants

Ce sont des formes d'indicateurs extrêmement importantes, ils se caractérisent pour leurs aspects visuels. On peut trouver, les indices, une valeur ou un pictogramme faisant ressortir un montant ou un écart significatif.

On constate que les instruments doivent être sélectionnés et structurés d'une manière à ce que les dirigeants doivent arrivés à exploiter avec efficacité du fait qu'ils sont pertinents et reflètent la situation réelle de l'entreprise.

Pour mieux cerner l'essentiel de ces instruments dans l'élaboration, nous allons présenter dans le deuxième point les différentes étapes à suivre pour la conception et la construction d'un tableau de bord.

---

<sup>1</sup> BOISSELIER Patrick, « contrôle de gestion ; cours et application », Edition, VUIBERT, 3eme édition Paris, 2005, p, 478.

Figure N°9 : Présentation de quelques formes graphiques.



Source : C.Alazard, S .Separi, "Contrôle de gestion", dunod, 2<sup>ème</sup>, Edition, Paris, 1994, P. 601.

### 3.4. Les principes de conception d'un tableau de bord de gestion

La conception d'un système de tableau de bord doit répondre à certaines règles de concision et de pertinence pour assurer l'efficacité du système .La définition même des tableaux de bord impose ces principes de conception :

- ✓ Une cohérence avec l'organigramme ;
- ✓ Un contenu synoptique et agrégé ;
- ✓ Une rapidité d'élaboration et transmission ;
- ✓ Les taches qui interviennent après l'édition du tableau de bord .

#### 3.4.1. La cohérence avec l'organigramme de gestion

Vis-à-vis du découpage des responsabilités et de la forme de délégation décidée par la direction générale, une cohérence existe à deux niveaux :

- Au niveau de l'ensemble, le réseau du tableau de bord épouse parfaitement l'articulation de niveaux hiérarchiques des fonctions .l'organigramme de gestion dresse la cartographie de tous les centres d'activité et de leur emboîtement successif.
- Au niveau de chaque tableau de bord, les informations retenues concernent spécifiquement la gestion du responsable, qui en est le premier destinataire et couvre les points clés de la délégation qu'il a reçue .Dans cette perspective, il est aisé de constater qu'il ne saurait exister de tableaux de bord types, du moins dans leur détail. Il faut donc, dans ce domaine, plus encore que dans les autres, se garder de plaquer sur une organisation des

maquettes qui auraient donné entièrement satisfaction dans une autre organisation même s'il s'agit d'une activité identique.

### **3.4.2. Une présentation agrégée, synoptique et convergente**

La construction gigogne permet de concilier trois exigences :

- ❖ Donner à chaque responsable les indicateurs pertinents par rapport à son champ d'action, aux axes clefs de son pilotage et aux objectifs qu'il a contractés avec le niveau supérieur ;

- ❖ Servir de support au reporting mensuel, chaque responsable faisant remonter au niveau supérieure son tableau de bord accompagné de ses commentaires et analyses. Négliger la qualité de la présentation physique d'un tableau de bord serait une grossière erreur. Les indicateurs qu'il contient doivent être peu nombreux et mis en valeur, car, à sa manière, il s'agit d'un véritable doucement pédagogique qui attire l'attention sur l'important, l'urgent le décisif.

### **3.4.3. La rapidité d'édition et de transmission avec précision**

Dans la pratique, les tableaux de bord doivent être confectionnés dans les dix jours qui suivent la période concernée. De ce fait, de nombreux indicateurs doivent être estimés. La fiabilité de ces estimations dépend d'abord de la rapidité avec laquelle les responsables peuvent caractériser l'activité de l'entreprise qu'ils pilotent grâce à l'information issue du système de base (formalisés ou non formalisés) mais la fiabilité dépend également des derniers résultats connus, diffusés par la comptabilité générale et analytique.

Une donnée estimative utilise souvent des standards ou des coûts historiques issus des derniers arrêtés comptables. Le tableau de bord joue un rôle décisif dans cette démarche, puisque pour corriger la trajectoire compte tenu de la vitesse acquise, il faut prendre très vite les bonnes décisions.

### **3.4.4. Les tâches qui interviennent après l'édition du tableau de bord de gestion**

Dès que le gestionnaire dispose de son tableau de bord, plusieurs tâches importantes lui incombent :

- Analyser les écarts importants
- Expliquer les causes de ces écarts, qu'elle soit externe (conjoncture, concurrence) ou interne (rupture de stocks, panne des machines, changement de matières premières .ou modification de procédures).



- Mettre en œuvre des décisions ou actions correctives avec l'adhésion de toute l'équipe.

### 3.5. La conception de tableau de bord

La réalisation du tableau de bord doit reposer sur une méthode rigoureuse, bien structurée, encadrée et suivie, il traduit la mission de l'entreprise et sa stratégie en un ensemble d'indicateurs de performance qui constitue la base d'un système de pilotage de la stratégie<sup>1</sup>.

#### 3.5.1. La conception générale

La forme des informations dans un tableau de bord peut-être très variée, mais la présentation pédagogique la plus répandue et considérée presque conventionnelle est souvent selon la forme

Cette maquette d'un tableau de bord type fait apparaître cinq zones :

**Zone « indicateurs »** : comprend les différents indicateurs retenus comme essentiels au moment de la conception du tableau.

**Zone « résultats réels »** : ces résultats peuvent se présenter par période ou/ et cumulés. Ils concernent des informations relatives à l'activité au niveau quantitatif et qualitatif.

**Zone « objectifs »** : dans cette zone apparaissent les objectifs qui avaient été retenus pour la période concernée. Ils sont présentés aussi soit par périodes ou/et cumulés.

**Zone « écarts »** : c'est l'écart entre les réalisations (résultats) et les objectifs préfixés. Ils sont exprimés en valeur absolue ou relative.

**Zone « commentaires »** : l'ensemble des remarques et faits marquants qui expliquent une situation lorsque l'écart entre les réalisations et les objectifs est significatif.

---

<sup>1</sup> CLAUD A, sabrine S DCG 11 « contrôle de gestion », 5<sup>EM</sup> EDITION, paris, p.595.

Cependant, la démarche doit être réaliste, ainsi, l'approche doit permettre de développer des tableaux de bord faisables, qui s'insèrent dans un projet peut être plus modeste mais plus réaliste, qui tient compte des besoins, des contraintes. Évidemment, en contrepartie, on doit s'assurer d'investir toutes les ressources nécessaires.

### 3.6. Les étapes de conception de tableau de bord

Les étapes de conception du tableau de bord sont les suivantes : l'organisation de projet, détermination des objectifs et enfin la recherche et le choix des indicateurs pertinents.

A.    **L'organisation de projet** : c'est l'étape des études d'opportunités, de faisabilité et de proposition d'un plan de réalisation.

B.    **La détermination des objectifs** : les objectifs constituent la raison d'être du tableau de bord, ils ne doivent surtout pas être confondue avec les missions, un objectif doit être quantifiable et déterminé sur une période. Il doit par ailleurs être raisonnable et de préférence discuté ou négocié avec la direction générale pour demeurer réaliste et pour qu'il soit motivant.

C.    **La recherche et le choix des indicateurs pertinents** : la difficulté d'élaboration d'un tableau de bord réside dans la sélection d'indicateurs, parmi la masse des informations fournies par les systèmes comptables et le contrôle de gestion. la performance d'un centre de profit est évaluée par une marge, indicateurs de résultat ; les indicateurs mesurant le niveau d'activité ; les coûts des moyens mis en œuvre ; la satisfaction des clients , tout cela constituent indicateurs de suivi .c'est l'étape la plus importantes, sa réussite est l'un des points sensibles de l'élaboration du tableau de bord.

**En Conclusion** La performance est le résultat ultime de l'ensemble des efforts d'une entreprise ou d'une entreprise ou d'une organisation. Ces efforts consistent à faire les bonnes choses, de la bonne façon, rapidement ,au bon moment ,au moindre cout, pour produire les bons résultats répondant aux besoins et aux attentes des clients, leurs donner satisfaction et atteindre les objectifs fixés par l'organisation.

La recherche de la performance de l'entreprise et la vocation du management, ainsi pour pouvoir analyser la performance, l'entreprise doit construire des outils pour évaluer ses résultats. (Tableau de bord, contrôle de gestion), pour manager la performance de l'entreprise, il est nécessaire de bien prendre en compte les différents niveaux de management et leur articulation.

# *Partie pratique*

## *Chapitre III*

### *La mise en place d'un tableau de bord financier au « EPB »*

### **Préambule**

Aujourd'hui, les entreprises sont en pleine réforme radicale, la concurrence n'est plus industrielle mais désormais informationnelle. et toute entreprise ne prenant pas ces changements en considération, risque d'être écartée

L'entreprise portuaire de Bejaia, comme toutes les entreprises algériennes, n'échappe pas à la règle. Elle se trouve confrontée à un environnement de plus en plus instable.

Cette partie de travail, sera décomposé en trois sections, la première section de ce chapitre correspond la présentation de l'« EPB » et la deuxième section correspond à Elaboration et l'analyse de tableau de bord financier au sein de l'EPB et enfin la troisième section qui est la dernière section sera consacré à l'amélioration de tableau de bord et dans cette section on va proposer un tableau de bord au sein de l'EPB a fin de citer les propositions d'amélioration.

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

#### 1.1. Historique de l'Entreprise Portuaire de Bejaia

##### 1.1.1. Généralité sur le port de Bejaia

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

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



La *Saldæ* romaine leur succéda, et devint port d'embarquement de blé. Ce n'est qu'au **11<sup>ème</sup>** siècle que la berbère *Begaieth*, devenue *Ennaciria*, prit une place très importante dans le monde de l'époque. Le port de Bejaia devint l'un des plus importants de la Méditerranée, ses échanges étaient très denses. L'histoire retiendra également à cette époque, que par *Fibonacci de Pise*, fils d'un négociant pisan, s'étendirent dans le monde à partir de Bejaia, les chiffres aujourd'hui universellement utilisés.

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

## **Chapitre III La mise en place d'un tableau de bord financier au « EPB »**

---

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

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

### **1.1.2. Historique et cadre juridique**

Le décret n°82-285 du 14 Août 1982 publié dans le journal officiel n° 33 porta la création de l'Entreprise Portuaire de Bejaia ; entreprise socialiste à caractère économique ; conformément aux principes de la charte de l'organisation des entreprises, aux dispositions de l'ordonnance n° 71-74 du 16 Novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises.

L'entreprise, réputée commerçante dans ses relations avec les tiers, fut régie par la législation en vigueur et soumise aux règles édictées par le susmentionné décret.

Pour accomplir ses missions, l'entreprise est substituée à l'Office National des Ports (ONP), à la Société Nationale de Manutention (SO.NA.MA) et pour partie à la Compagnie Nationale Algérienne de Navigation (CNAN).

Elle fut dotée par l'Etat, du patrimoine, des activités, des structures et des moyens détenus par l'ONP, la SO.NA.MA et de l'activité Remorquage, précédemment dévolue à la CNAN, ainsi que des personnels liés à la gestion et au fonctionnement de celles-ci.

En exécution des lois n° 88.01, 88.03 et 88.04 du 02 Janvier 1988 s'inscrivant dans le cadre des réformes économiques et portant sur l'autonomie des entreprises, et suivant les prescriptions des décrets n°88.101 du 16 Mai 1988, n°88.199 du 21 Juin 1988 et n°88.177 du 28 Septembre 1988.

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

## **Chapitre III La mise en place d'un tableau de bord financier au « EPB »**

---

L'assemblée générale extraordinaire du 22 Juin 2002 décida de l'augmentation du capital social qui fut fixé à un montant de Soixante millions (60.000.000) de dinars algériens.

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

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

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

En 2014 l'assemblée générale extraordinaire a augmenté le capital social de l'Entreprise Portuaire par l'incorporation des réserves facultatives, et qui fut fixé à un montant de trois milliard cinq cent millions de dinars (3.500.000.000 DA).

L'aménagement moderne des superstructures, le développement des infrastructures, l'utilisation de moyens de manutention et de techniques adaptés à l'évolution de la technologie des navires et enfin ses outils de gestion moderne, ont fait évoluer le Port de Bejaia depuis le milieu des années 1990 pour être classé aujourd'hui second port d'Algérie.

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

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

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

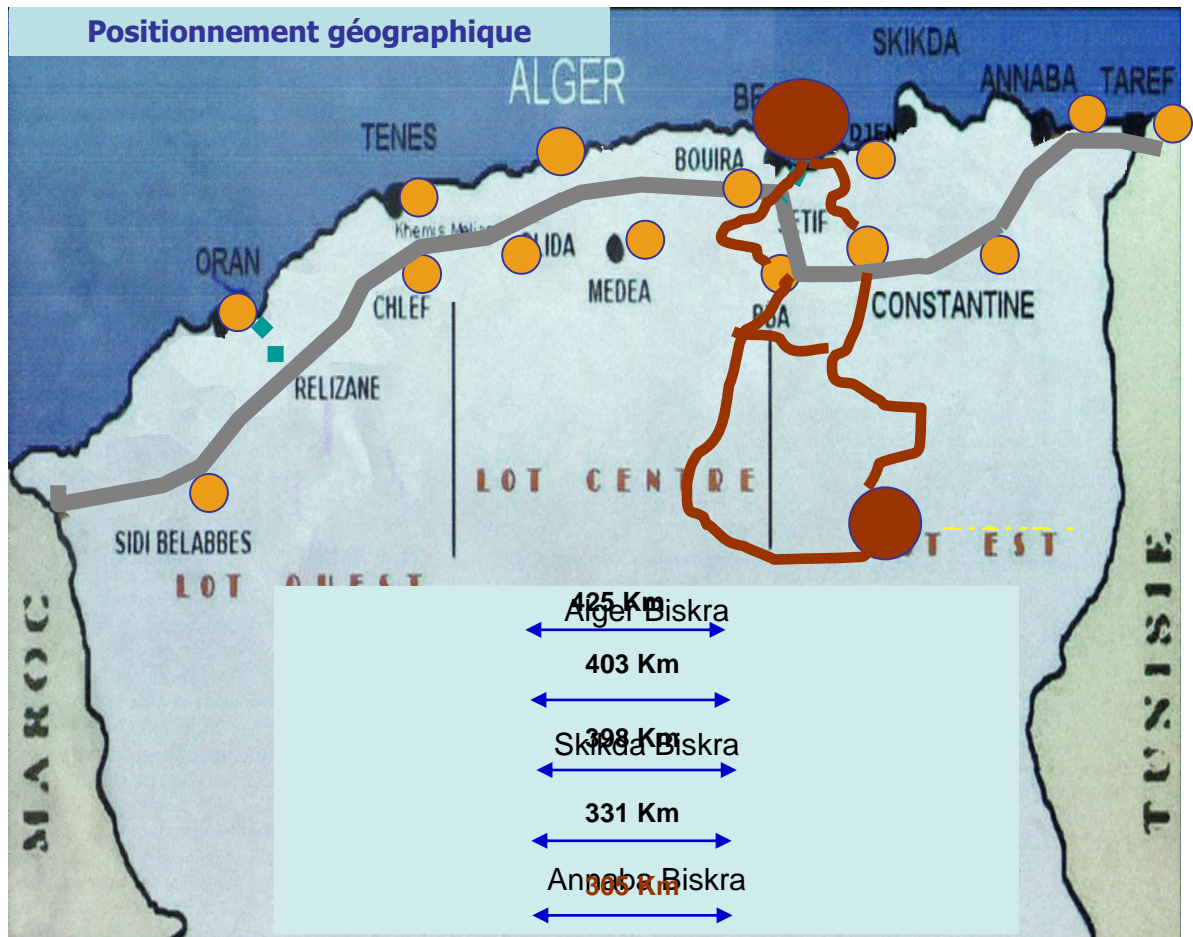


## Chapitre III La mise en place d'un tableau de bord financier au « EPB »

- A l'ouest par la zone industrielle de Bejaia.

Le Port de Bejaïa dessert un hinterland important et très vaste. La ville et le port de Bejaïa disposent de ce fait de voies ferroviaires et d'un aéroport international.

D'une desserte routière reliant l'ensemble des villes du pays jusqu'au porte du Sahara Algérienne.



### Localisation géographique :

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

### **1.3. Missions et activités de l'entreprise**

#### **1.3.1. Missions de l'entreprise**

Elle a pour missions :

- Organisation de l'accueil des navires
- Aide à la navigation (Pilotage des navires)
- Activité d'acconage (entreposage et livraison des marchandises à l'import et l'export).
- Transit des passagers et de leurs véhicules.
- Gestion et développement du domaine portuaire.
- Prise en charge des cargaisons à l'embarquement / débarquement et pré- évacuation.
- Assurer une disponibilité permanente des moyens humains et matériels.
- Améliorer en continu les performances (humaines, matérielles et budgétaires)
- Rentabiliser au maximum les infrastructures et superstructures portuaires
- Gérer les systèmes de management de la qualité, de l'environnement, de la santé et sécurité.

#### **1.3.2. Activités de l'entreprise**

Les principales activités de l'entreprise sont :

- **L'acheminement des navires de la rade vers le quai** : Dans certains cas exceptionnels, d'arrivée massive en rade, les navires restent en attente dans la zone de mouillage (rade) jusqu'à obtention de l'autorisation de rejoindre un poste à quai. Cette dernière est délivrée après une conférence de placement qui se tient quotidiennement au niveau de la Direction Capitainerie.
- **Le remorquage** : Il consiste à tirer ou à pousser le navire, pour effectuer les manœuvres d'accostage, de déhalage ou d'appareillage du navire. Il consiste également à effectuer les opérations de convoyage et d'aide dans l'exécution d'autres manœuvres.
- **Le pilotage** : Il est assuré de jour comme de nuit par la Direction Capitainerie et est obligatoire à l'entrée et à la sortie du navire. Il consiste à assister le commandant dans la conduite de son navire à l'intérieur du port.
- **Le lamanage** : Il consiste à amarrer ou désamarrer le navire de son poste d'accostage.

## **Chapitre III La mise en place d'un tableau de bord financier au « EPB »**

---

- **Les opérations de manutention et d'acconage pour les marchandises** : elles consistent en :

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

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

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

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

Un projet de réorganisation de l'entreprise a été présenté au Conseil d'administration en date du 17 février 2020, qui s'est soldé par une validation (résolution n°04).

Des ajustements ont été apportés à l'organisation actuelle par la fusion, la suppression ainsi que la création de certaines directions.

Vu la mise en place de cette nouvelle organisation, des décisions de mobilité ont été établies au profit du personnel concerné ; d'où la nécessité d'actualiser les fiches emplois avant de procéder à leur diffusion.

#### **Direction Générale :**

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

## **Chapitre III La mise en place d'un tableau de bord financier au « EPB »**

---

### **Direction Générale Adjointe Fonctionnelle :**

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

### **Direction des Ressources Humaines :**

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

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

### **Direction Digitalisation et Numérique :**

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

La Direction comportera trois (03) départements :

- Département Numérique,
- Département Génie Logiciel,
- Département Infrastructures et Systèmes.

### **Direction des Finances et Comptabilité**

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

- Département Finances,
- Département Comptabilité générale.

## **Chapitre III La mise en place d'un tableau de bord financier au « EPB »**

---

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

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

- Service Audit Interne,
- Service Management des Risques,
- Service Contrôle de Gestion.

### **Direction Achats :**

La Direction Achats comprend trois (03) départements :

- Département Passations de Commandes,
- Département Passation de Marchés,
- Département Approvisionnements,

Et la cellule Planification et Performance.

### **Direction Générale Adjointe Opérationnelle :**

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

## **Chapitre III La mise en place d'un tableau de bord financier au « EPB »**

---

### **Direction Exploitation :**

La direction est composée de cinq (05) départements :

- Département Manutention et Acconage,
- Département Affectation de Moyens,
- Département Statistiques et Commercial,
- Département Logistique d'IGHIL OUBEROUAK,
- Département Logistique de TIXTER.

### **Direction Domaine et Développement :**

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

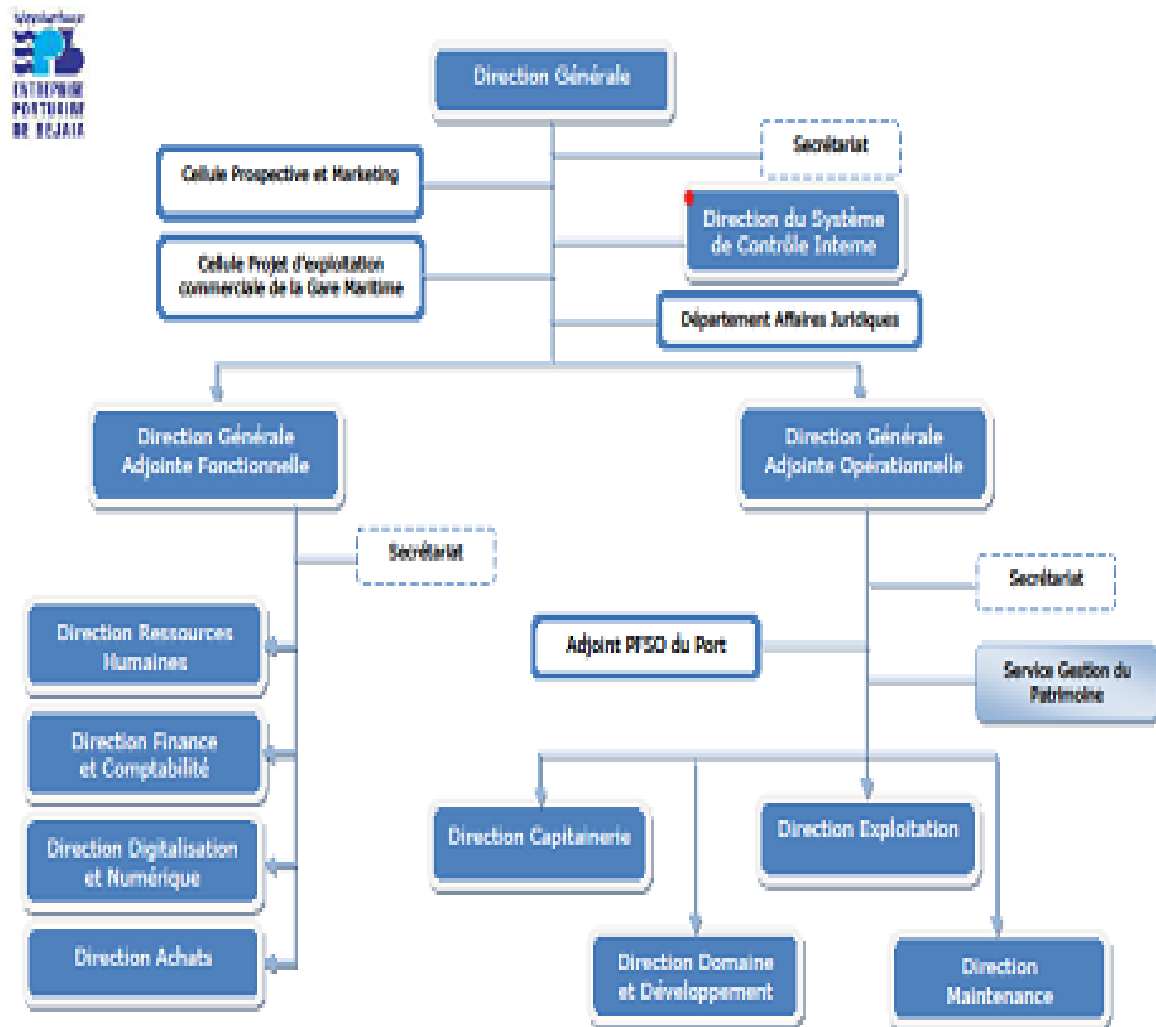
- Département Domaine,
- Département Entretien et Assainissement,
- Département Projets,
- Département Gestion du Transit des Passagers,
- Service Commercial.

### **Direction Maintenance :**

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

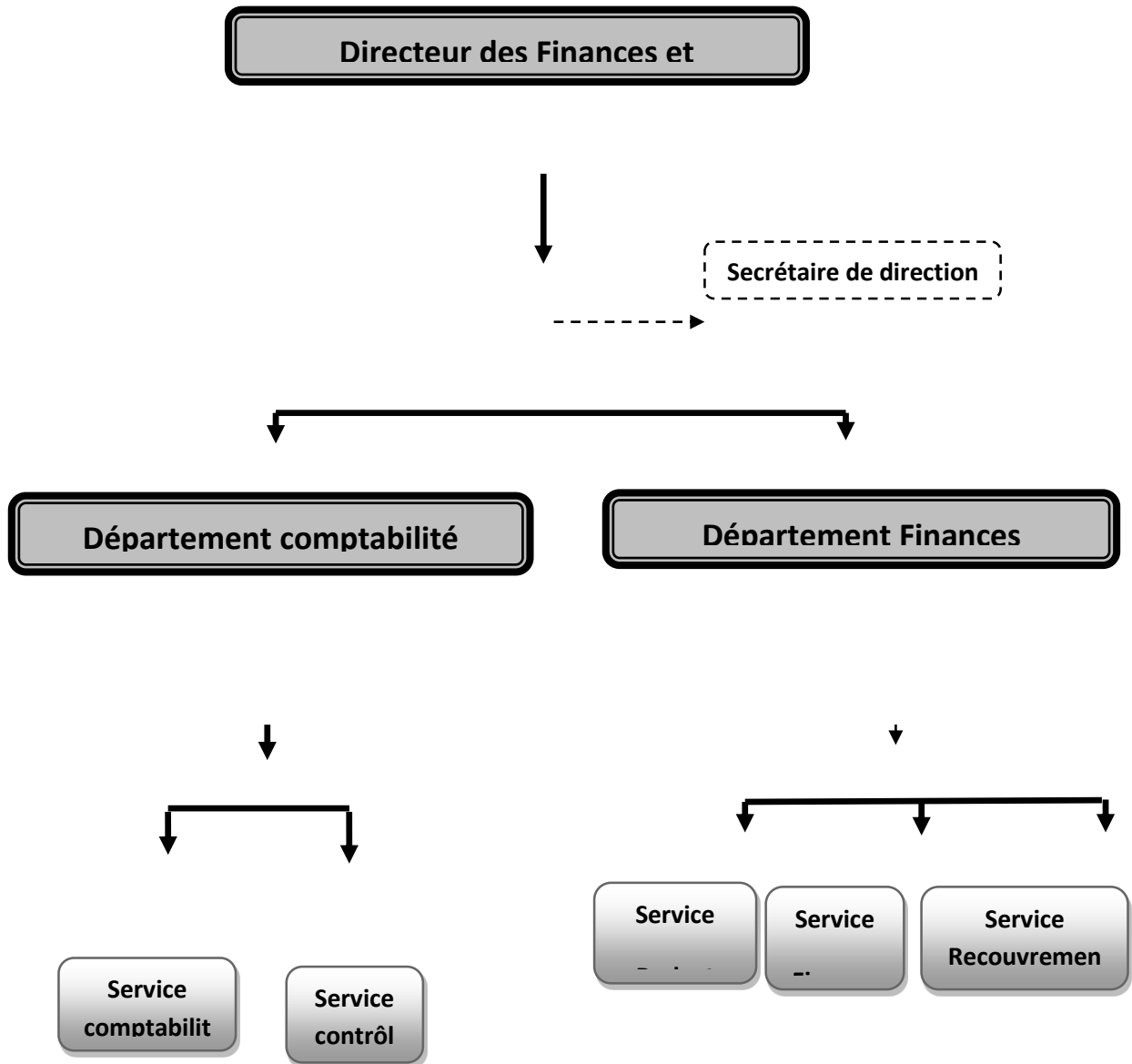
- Département Maintenance Engins.
- Département Maintenance Navale.

Figure N° 10 : Organigramme de l'entreprise



### Chapitre III La mise en place d'un tableau de bord financier au « EPB »

Figure N° 11 : organigramme de la direction des finances et comptabilité –D.F.C-



Organigramme de la Direction des Finances et Comptabilité -D.F.C-



### **Section 02 : Elaboration et l'analyse de tableau de bord financier pour l'EPB**

Au-delà de l'architecture à adopter pour implanter un système de tableau de bord, la phase de construction est primordiale. En effet, des choix fondamentaux vont être réalisés (sur le contenu, les finalités de l'outil, le rôle futur de ses utilisateurs), qui vont influencer la future vie de cet outil de gestion. La construction est donc un processus essentiel dans un projet d'instrumentalisation.

Chaque entreprise possède sa propre manière d'élaboration ses tableaux de bord financiers. Pour notre cas d'étude, nous avons choisis de suivre, comme modèle de référence, la démarche de conception présentée dans a partie théorique.

A travers les informations collectées auprès de département des finances. Nous allons analyser le tableau de bord financier au sein de l'entreprise l'EPB qui va nous permettre de suivre l'évolution des résultats ainsi que les écarts entre les deux exercices : 2019 et 2020.

#### **2.1. Les objectifs de tableau de bord au sein de l'EPB**

Les objectifs du tableau de bord répondent aux préoccupations de l'organisation.et comme son nom l'indique, il donne une orientation a l'entreprise.

Dans notre lieu de stage, le directeur de département des finances est chargé de fixer une liste d'objectifs bien précis que doit atteindre l'entreprise.il devra ensuite la proposer a comité de direction qui doit a son tour donner son approbation et sa validation.

Les principaux objectifs de l'EPB 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

#### **2.2. Les indicateurs économiques**

**Il s'agit** essentiellement des soldes intermédiaires de gestion.

Le calcul de ces soldes est utile pour analyser la situation financière de l'entreprise. Il permet de voir ou le résultat de l'EPB prend naissance, de constater quelle sont, d'un exercice a l'autre, les progressions de différents postes.

### Chapitre III La mise en place d'un tableau de bord financier au « EPB »

Le tableau N°1 présente les différents soldes intermédiaires de gestion des deux exercices 2019 et 2020 de l'EPB.

**Tableau N°1 : les soldes intermédiaire de gestion UM :KDA**

Désignation	Real 2019	Real 2020	Ecart
Chiffre d'affaires	6 332 318	5 954 353	-5.97
Valeur ajoutée	5 620 825	5 332 383	-5.13
Excédent brut d'exploitation	1 778 681	1 525 428	-14.24
Résultat opérationnel	846 594	656 490	-22.46
Résultat financier	-39 847	20 646	-151.81
Résultat courant avant l'impôt	806 747	677 136	-16.07
Résultat de l'exercice	572579	565 283	-0.92

Source : Tableau réalisé par nous-même à partir des documents internes de l'EPB

Commentaires :

- **Le chiffre d'affaires** : Le total des *prestations fournies* en 2020 s'élève à **5 954 353 KDA**, soit **(-06 %)** par rapport à l'exercice précédent, cette régression est due essentiellement à :
  - La baisse des exportations du pétrole brut (effondrement des prix) tout au long de l'année 2020 ;
  - L'arrêt de l'activité au niveau du port sec de TIXTER depuis le 2<sup>ème</sup> semestre 2020 ;
  - La crise sanitaire ayant perturbé le rythme d'exploitation ;
  - Une grève subie ayant impacté sensiblement le chiffre d'Affaires.
- La **valeur ajoutée** s'est contractée de **(-05 %)** rapportée à l'exercice 2019, cette baisse est due à la diminution du chiffre d'affaires de l'entreprise d'un montant de **377 965 KDA**.
- L'**excédent brut d'exploitation** de l'exercice 2020 a diminué de **(-253 253 KDA)** comparé à l'exercice 2019, cette baisse reste toujours une conséquence directe de la baisse du chiffre d'affaires.

## Chapitre III La mise en place d'un tableau de bord financier au « EPB »

- Le **résultat opérationnel** a également régressé de (-22 %) par rapport à 2019 bien que les produits opérationnels ainsi qu'une relative diminution des dotations aux amortissement & provisions, ont diminués l'impact de la baisse du chiffre d'affaires.
- Le **résultat financier**, redevient positif en 2020 suite à l'encaissement de dividendes de la filiale BMT.

L'Entreprise Portuaire de Bejaia clôture l'exercice 2020 avec un **résultat net positif** de **567 283 KDA**.

### 2.2.1. Analyse de l'équilibre financier

#### Fonds de roulement :

Le tableau N° 2 représente le fonds de roulement des deux exercices 2019 et 2020 de l'EPB :

**Tableau 2 : fonds de roulement UM : KDA**

Désignation	Real 2019	Real 2020	Ecart
Fonds de roulement	211 933	230 798	+8.90%

Source : tableau réalisé par nous-même à partir des documents internes de l'EPB

- Le fond de roulement de l'entreprise a **augmenté** de **18 865 KDA**, soit +09 % par rapport à l'exercice 2019. Cette amélioration est relative à l'achèvement des investissements productifs engagés par l'entreprise pour le développement de ses infrastructures et la modernisation de ses équipements.

- Il y a lieu de noter que l'entreprise a pu préserver le financement de l'intégralité de ses immobilisations aux moyens des ressources stables et dispose d'une petite marge de sécurité.

#### Besoin en fonds de roulement

Le tableau N°3 représente besoin de fonds de roulement des deux exercices 2019 et 2020 de l'EPB

### Chapitre III La mise en place d'un tableau de bord financier au « EPB »

**Tableau N°3 : besoin de fond de roulement UM :KDA**

Désignation	Real 2019	Real 2020	Ecart
Besoin de fond de roulement	-477 943	-402 442	-15.80%

Source : tableau réalisé par nous-même à partir des documents internes de l'EPB

-Les Besoin en fonds de roulement pour les 02 derniers exercices 2019 & 2020 sont **négatifs**. Cela signifie que Les besoins d'exploitation de l'entreprise sont moins importants que les ressources d'exploitations.

#### Trésorerie :

Le tableau N°4 représente la trésorerie des deux exercices 2019 et 2020 de l'EPB

**Tableau N°4 : la trésorerie UM : KDA**

Désignation	Real 2019	Real 2020	Ecart
Trésorerie	689 876	633 240	-8.21%

Source : tableau réalisé par nous-même à partir des documents internes de l'EPB

L'entreprise affiche au 31.12.2020 une trésorerie positive d'un montant de **633 240 KDA** soit **-56 636 KDA** par rapport à l'exercice 2019.

- Cette baisse est due essentiellement :
  - Les sommes importante versées au personnel dans le cadre de l'attribution d'une prime exceptionnelle d'encouragement, parallèlement aux salaires de l'exercice 2020 versés ;
  - A La hausse conséquente des dépenses sociales et fiscales ;
  - Au financement des investissements par les fonds propres de l'entreprise.

## Chapitre III La mise en place d'un tableau de bord financier au « EPB »

### 2.2.2. Analyse par les ratios

#### A. Ratios de gestion

Le tableau N°5 représente les ratios de gestion des deux exercices 2019 et 2020 de l'EPB

Tableau N°5 : les ratios de gestion UM : KDA

Désignation	Real 2019	Real 2020	Ecart
Ratio de productivité globale	89%	90%	1 pt
Ratio de recouvrement des créances	40j	35j	-5j
Ratio des frais de personnel	58%	61%	+3 pts
Ratio de rendement de travail	65%	68%	+3 pts

Source : tableau réalisé par nous-même à partir des documents internes de l'EPB

-Le délai de recouvrement des créances de l'exercice 2020 a connu une baisse de 05 jours par rapport à l'exercice 2019. Cette amélioration est due essentiellement à la baisse du chiffre d'affaires et à l'optimisation de la gestion du processus de recouvrement.

-Hausse du ratio des frais de personnel / chiffre d'affaires de 03 points, en raison de montant très important des frais de personnel qui représente 62 % du total charges, et ce, suite à la comptabilisation de la participation exceptionnelle d'encouragement sur les comptes de l'exercice 2020.

-Le ratio de frais de personnel / valeur ajoutée a connu lui aussi une augmentation de 03 points, en raison de la hausse conséquente des frais de personnel en dépit de la progression de la valeur ajoutée.

## Chapitre III La mise en place d'un tableau de bord financier au « EPB »

### B. Ratios de structure financière :

Le tableau N°6 représente les ratios de structure financière des deux exercices 2019 et 2020 de l'EPB

Tableau N°6 : les ratios de structure financière UM : KDA

Désignation	Real 2019	Real 2020	Ecart
Ratio de financement permanent	1.01	1.01	-
Ratio d'autonomie financière	1.35	1.66	+0.31 pts
Ratio de capacité de remboursement	4.82	4.15	-0.67 pts
Ratio d'endettement	42%	38%	-4 pts

Source : tableau réalisé par nous-même à partir des documents internes de l'EPB

-Ratio de financement permanent est supérieur à 1 durant les 02 derniers exercices. Cela signifie que l'entreprise arrive à financer l'intégralité de ces immobilisations aux moyens de ressources stable et dispose d'une marge de sécurité pour financer son actif circulant.

-Ratio d'autonomie financière lui aussi est supérieur à 1, cela signifie que l'entreprise est en mesure de faire face à son endettement.

-Ratio d'endettement est inférieur à 50 %, ce qui indique que l'endettement de l'entreprise est faible.

## Chapitre III La mise en place d'un tableau de bord financier au « EPB »

### C. Ratios de liquidités :

Le tableau N°7 représente les ratios de liquidités des deux exercices 2019 et 2020 de l'EPB.

**Tableau N°7 : les ratios de liquidité UM : KDA**

Désignation	Real 2019	Real 2020	Ecart
Ratio de liquidité générale	1.10	1.13	+0.03 pts
Ratio de liquidité réduite	0.95	0.94	-0.01 pts
Ratio de liquidité immédiate	0.32	0.36	+0.04 pts

Source : tableau réalisé par nous-même à partir des documents internes de l'EPB

-Ratio de liquidité générale est supérieur à 1, cela signifie que l'entreprise est très bonne grâce à son actif d'échange et qu'elle est capable de faire face à ses engagements à court terme.

-Ratio de liquidité réduite est inférieur à 1, ce qui signifie que l'entreprise peut se trouver en difficultés si ses créanciers demandent à être payés attendre.

-Ratio de liquidité immédiate pour les deux (02) exercices 2019 & 2020 est inférieur à 0,50, donc la trésorerie de l'entreprise est tendue. Cette situation est due essentiellement aux sommes importantes décaissées pour faire face aux frais de personnel notamment la prime exceptionnelle d'encouragement, les charges fiscales et sociales et le remboursement des emprunts bancaires.

### **Chapitre III La mise en place d'un tableau de bord financier au « EPB »**

#### **Ratios de rentabilité**

Le tableau N°8 représente les ratios de rentabilité des deux exercices 2019 et 2020 de l'EPB

**Tableau N°8: les ratios de rentabilité UM : KDA**

<b>Désignation</b>	<b>Real 2019</b>	<b>Real 2020</b>	<b>Ecart</b>
<b>Ratio de rentabilité économique</b>	4%	3%	- 1 pt
<b>Ratio de rentabilité financière</b>	4%	4%	-
<b>Ratio de rentabilité commerciale nette</b>	9%	10%	+1 pts

Source : tableau réalisé par nous-même à partir des documents internes de l'EPB

-Ratio de rentabilité économique a connu une légère baisse en raison de la régression du résultat opérationnel de l'entreprise de 22 %.

-Ratio de rentabilité financière reste stable durant les deux (02) exercices 2019 & 2020 due essentiellement à la baisse du résultat de l'entreprise.

-Ratio de rentabilité commerciale nette a légèrement progressé d'un (01) point.



## **Chapitre III La mise en place d'un tableau de bord financier au « EPB »**

---

### **D. Ratios de solvabilité**

Le tableau N°9 représente les ratios de solvabilité des deux exercices 2019 et 2020 de l'EPB

**Tableau N°9:** les ratios de solvabilité UM : KDA

<b>Désignation</b>	<b>Real 2019</b>	<b>Real 2020</b>	<b>Ecart</b>
<b>Ratio de solvabilité générale</b>	2.35	2.66	+0.31 pts

Source : tableau réalisé par nous-même à partir des documents internes de l'EPB

-Ce ratio est supérieur à 1, il a connu une légère augmentation, cela signifie que l'entreprise est en mesure de rembourser rapidement ses dettes si elle devrait cesser brutalement toute activité.

### **Section 3 : Amélioration de tableau de bord**

Le tableau de bord est à la fois un outil d'amélioration des performances de l'entreprise et de motivation de l'entrepreneur qui se fixe des buts et suit régulièrement les progrès accomplis.

#### **3.1. Les avantages de tableau de bord**

- Il est centré sur les informations essentielles pour la prise de décision
- Il permet un dialogue permanent entre les partenaires en vue d'une action aussi efficace que possible.
- Il permet de justifier et de faire accepter par les responsables la mise en place d'un système d'information

#### **3.2. L'intérêt de disposer d'un tableau de bord**

L'élaboration et le suivi d'un tableau de bord aident l'entrepreneur :

- A prendre du recul et se dégager des urgences.
- A planifier son développement.
- A mesurer régulièrement le chemin accompli et à corriger les écarts

#### **3.3. Procédure de mise en place des tableaux de bord**

De façon générale, l'élaboration des tableaux de bord suivre la procédure ci-dessus :

- Identification d'objectifs par domaine d'activité stratégiques
- Identification des facteurs clés de succès
- Intégration des facteurs clés de succès aux tableaux de bord des centres des responsabilités
- Mise en point d'indicateurs de suivi
- Etablissement de références et d'un modèle d'analyse des résultats
- Mise au point de la chaîne de traitement de l'information et de diffusion des documents.

Très souvent, les tableaux de bords sont identifiés aux indicateurs alors que ces derniers ne constituent que l'illustration graphique d'analyse et de concepts qu'il a fallu préalablement mettre en œuvre.

## Chapitre III La mise en place d'un tableau de bord financier au « EPB »

### 3.4. Les suggestions de recommandations

Un tableau de bord de gestion doit construire davantage dans une perspective d'action que dans une perspective d'information. La mise en place d'un système de tableau de bord de gestion n'a de sens que s'il reçoit l'appui total de direction générale. La formulation des tableaux de bord doit être, pour un responsable, l'occasion de faire participer les principaux collaborateurs

Le tableau de bord est des instruments de veille, ils doivent permettre de déceler les opportunités et prévenir les risques nouveaux, en mettant en évidence les écarts entre une situation prévue et une situation réelle. Pour que les managers puissent prendre des décisions à aboutir à la réalisation d'objectifs stratégiques, ils doivent se référer davantage à cet outil

- Stabiliser l'information et ne représenter que l'essentiel pour le décideur
- Maitriser le risque en offrant une meilleure appréciation du risque de la décision car toute décision est une prise de risques
- En aucun cas de sortie de ces outil de gestion ne doit être retardée, parce que si une information manque

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

Ce tableau de bord financier regroupe des indicateurs de résultats et des ratios de gestion permettant de reconnaître et de valoriser les performances de l'EPB.

**Tableau N° 10** : le tableau de bord financier de l'EPB

Rubrique	Indicateur/ Ratio	Unité	Real 2019	Real 2020	Ecart	% 20 vs 19	Pictogra mmes
Soldes Intermédiaire De gestion	Chiffres d'affaires HT	KDA	6332318	5954353	-5.97	-0.05	⊖
	Valeur Ajoutée	KDA	5620825	5332383	-5.13	-0.05	⊖
	Excédent brut d'exploitation	KDA	1778681	1525428	-14.24	-0.14	⊖
	Résultat Opérationnel	KDA	846594	656490	-22.46	9.15 <sup>-07</sup>	⊖
	Résultat financier	KDA	-39847	20646	-151.81	-1.51	⊖

### Chapitre III La mise en place d'un tableau de bord financier au « EPB »

	Résultat Ordinaire Avant impôts	KDA	806747	677136	-16.07	-0.16	☹
	Résultat net De L'exercice	KDA	572579	567283	-0.92	-9.24 <sup>-03</sup>	☹
	Cash-flow	KDA	1618321	1599801	-1.14	-0.01	☹

	Résultat net	KDA	688341	601309	-12.64	-0.12	☹
--	--------------	-----	--------	--------	--------	-------	---

	Créances totales	KDA	822423	679769	-17.35%	0.72	☺
--	---------------------	-----	--------	--------	---------	------	---

Equilibre financier	Fonds de Roulement	KDA	211933	230798	+8.90%	0.08	☺
	Besoin en Fonds de Roulement	KDA	-477943	-402442	-15.80%	-0.15	☹
	trésorerie	KDA	689876	633240	-8.21%	-0.08	☹

Ratio de gestion	Ratio de Productivité Globale	%	89%	90%	1pts	0.01	☺
	Ratio de Recouvrement Des créances	jour	40j	35j	-5j	-0.125	☹

### Chapitre III La mise en place d'un tableau de bord financier au « EPB »

	Ratio des frais De personnel	%	58%	61%	+3pts	0.05	☺
	Ratio de Rendement De travail	%	65%	68%	+3 pts	0.046	☺

Ratio de Liquidité	Ratio de liquidité Générale	-	1.10	1.13	+0.03 pts	0.02	☺
	Ratio de Liquidité Réduite	-	0.95	0.94	-0.01 pts	-0.01	☹
	Ratio de Liquidité immédiate	-	0.32	0.36	+0.04 pts	0.125	☺

	Ratio de rentabilité Economique	-	4%	3%	- 1 pts	-0.25	☹
	Ratio de Rentabilité	-	4%	4%	-	-	☺

### Chapitre III La mise en place d'un tableau de bord financier au « EPB »

Ratio de rentabilité	Financière						
	Ratio de rentabilité commerciale nette	-	9%	10%	+1 pts	0.11	☺

Ratio de solvabilité	Ratio de solvabilité générale	-	2.35	2.66	0.31 pts	0.13	☺
----------------------	-------------------------------	---	------	------	----------	------	---

Ratios de structure financière	Ratio de financement permanent	-	1.01	1.01	-	-	☹
	Ratio d'autonomie financière	-	1.35	1.66	+0.31 pts	0.22	☺
	Ratio de capacité de remboursement	-	4.82	4.15	-0.67 pts	-0.13	☹
	Ratio d'endettement	%	42%	38%	-4 pts	-0.095	☹

Source : tableau réalisé par nous-même à partir des documents internes de l'EPB

### **3.6. Les propositions d'amélioration**

Arrivés à terme de notre travail, on a pu constater, grâce aux différents calculs et analyses que nous avons effectués, que l'EPB est financièrement performante :

- Elle possède une structure financière assez équilibrée
- Elle arrive à dégager de bonnes rentabilités, ainsi qu'une CAF qui lui permet d'investir davantage
- Elle termes de solvabilité et de liquidité, elle affiche des ratios satisfaisants qui traduisent sa capacité à faire face à ces engagements.
- Aussi il faudrait garder un œil sur les taux d'évolution des différents indicateurs du tableau de bord financier notamment ceux qui connaissent des diminutions significatives.
- Motivation de personnel
- Fidélisation des salariés
- Motivation du personnel et organisation des séances de formation pour l'amélioration des compétences
- Mettre en place des méthodes d'amélioration des performances
- Assurer une meilleure qualité des produits
- Améliorer le processus commerciaux
- Les responsable peut intervenir donc par encourager employés par des primes supplémentaires en fonction du rendement, améliorer les conditions de travail si ne sont pas favorable, ou assurer une formation accélérée au personnel non qualifié

### 3.7. Tableau de bord après l'amélioration : ou proposition d'un tableau de bord au sein de l'EPB

D'après ce qui a été rapporté dans les précédentes sections, nous allons proposer bien sûr à titre d'essai un tableau de bord pour l'entreprise EPB. En mettant sur pied quelques indicateurs de performance, cela d'après les besoins et les objectifs assignés par l'entreprise « EPB »

**Tableau N°11 : Essai d'un tableau de bord au sein d'EPB**

Processus	Objectifs	Indicateurs (mesures)
<b>commercial</b>	Augmenter le chiffre d'affaire d'EPB de ...%par rapport à l'exercice précède	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Chiffre d'affaire réalisé</li> <li>➤ Chiffre d'affaire prévu</li> </ul>
	Augmentation des volumes de vente par exemple durant l'exercice en cours	Volume des ventes pour la période 2020/volume des ventes pour la période 2019
	Fidéliser le client	➤ Chiffre d'affaire
	➤ Augmentation des commandes d'un client	➤ client
	Atteindre un taux de satisfaction des clients de l'EPB	Les livraisons et les réclamations
	Facturer le client après service fait	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ nombres de factures encaissés</li> <li>➤ nombre facture hors délais</li> </ul>
Obtenir de nouveaux marchés (les marchés obtenus par rapport à la concurrence	➤ ratio remise de prix	



### Chapitre III La mise en place d'un tableau de bord financier au « EPB »

	Par exemple avoir de nouveaux clients	
<b>Financier</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Garder le niveau de la trésorerie supérieur au égal à 0</li><li>➤ Identifier les flux financiers de l'entreprise si on veut anticiper et maîtriser sa trésorerie</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Fonds de roulement – besoin de fonds de roulement</li></ul>

Source : proposé par nous même

### **Conclusion**

Ce chapitre nous a permis d'avoir des connaissances et tous qui concernent la structure de l'entreprise portuaire de Bejaia, on a essayé d'analyser ses différents indicateurs et les ratios, on a cité les avantages de tableau de bord au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia et ces principes objectifs et les propositions d'amélioration enfin on a essayé d'élaborer un tableau de bord.

Ce tableau de bord financier, que nous avons analysé, rassemble des indicateurs pertinents qui nous permettent de suivre l'activité de l'EPB.

En fin, le rôle de tableau de bord au sein de l'EPB est de présenter une synthèse claire de l'activité de l'entreprise et mesurer les résultats pour permettre le suivie et l'analyse de sa performance financière.

# *Conclusion Générale*

## Conclusion Générale

---

Au cours de notre travail de recherche l'accent a été porté sur l'analyse et la maîtrise de l'un des outils du contrôle de gestion qui est le tableau de bord au sein d'une entreprise publique algérienne, en l'occurrence l'EPB.

Notre travail au sein de département des finances de l'EPB, s'est porté sur la mesure de la performance financière de cette entreprise à travers la conception d'un tableau de bord financier, nous avons fait l'analyse des indicateurs de mesure car si une étape primordiale de toute les mise en place parce que elle nous a permet de comprendre la formation des résultats présentés dans le tableau de bord.

Le « tableau de bord » est l'ensemble des données chiffrées nécessaires et suffisantes, mises sous formes de tableaux synthétiques permettant aux différents responsables de prendre des décisions, au regard des données prévisionnelles et des objectifs fixés. Ses principales qualités sont de fournir un nombre, très réduit d'informations dans un temps assez court afin de contribuer à des prises de décision immédiates. Très utilisé dans les grandes entreprises, mais aussi dans les moyennes entreprises, le « tableau de bord » permet de renforcer l'efficacité de la gestion de certains services ou département de l'entreprise.

Le tableau de bord qui est un véritable outil d'aide à la décision, n'est plus propre à la fonction du contrôle de gestion, mais la dépasse vers les autres services et départements, puisque les managers en font un outil indispensable au suivi des cours des résultats, et à une prise de décisions, à la hauteur des situations qui s'imposent.

Donc, à la fin, nous pouvons dire que le tableau de bord permet de prendre les bonnes décisions, dans les meilleurs délais.

Durant notre travail de recherche, nous avons essayé de montrer la place du contrôle de gestion dans l'entreprise et d'analyser le tableau de bord et de citer des propositions à la fin de son application. De ce fait, nous avons mené une étude quantitative et qualitative au niveau de l'EPB, notre cas pratique nous a permis d'exploiter nos connaissances théoriques à la mise en place du tableau de bord afin de répondre aux deux hypothèses que nous avons citées dans l'introduction.

➤ Le rôle de tableau de bord : créer les liens de causalité qui retienne cette complémentarité. Cet outil doit apporter des mesures en termes de

## Conclusion Générale

---

fonctionnement et d'amélioration continue dans tous les niveaux de l'entreprise. Qui se trouvent eux-mêmes concernés par la mesure et le suivi de la performance dont l'objectif est la recherche continue de l'amélioration et de la compétitivité avec toutes ses formes ; ce qui confirme l'hypothèse N°1.

➤ L'EPB utilise sa propre démarche dans l'élaboration de tableau de bord, ce qui a motivé le choix de la méthode d'élaboration de notre système tableau de bord à l'EPB c'est l'approche GIMSI cette méthode, s'inscrit dans un mode de management moderne, elle rapproche le processus décisionnel ; ce qui confirme l'hypothèse N°2.

Etablir un bon tableau de bord financier pour l'EPB, permet de juger sa santé, et ainsi procéder à la mesure de sa performance financière. Aussi, ce tableau de bord n'est pas là, seulement pour résoudre les problèmes, mais aussi pour dresser un état du lieu

Après tout, nous sommes conscientes de l'insuffisance de notre travail, faute de manque de temps parce que un mois de stage est insuffisant, aussi des obstacles concernant les informations que nous avons pu acquérir. Mais en dépit de ça, nous avons essayé au maximum d'enrichir nos connaissances théoriques et être capables de les mettre en pratique

Néanmoins nous espérons approfondir nos capacités dans ce domaine.

# *Liste bibliographique*

## Liste bibliographie

---

### ➤ Les ouvrages

- 1/ SADOU.A, « comptabilité générale », Edition BERTI, Alger, 2002, P.03.
- 2/ Bouquin H, (2008) comptabilité de gestion, Economica, 5ème édition.
- 3/ Anthony .R, cité in : le ministère français de la fonction publique, de la réforme de l'état et de l'aménagement du territoire. Le contrôle de gestion dans l'administration de l'état. Eléments de méthodologie, paris, 2002, P.25 disponible sur le site : [http : / www.performance publique. Gouv. Fr](http://www.performance publique. Gouv. Fr).
- 4/ GERVAIS(M) : « contrôle de gestion » 8<sup>ème</sup> Edition, ECCNOMICA, paris, 2005, P.12.
- 5/ GIRAUD (F), SAULPIC (O), M.H.NAULLEAU (G) & P.L.BESCOS (P) : « contrôle de gestion et pilotage de la performance », Ed. GUALINO, Paris, 2002, p.34.
- 6/ MAHE (H) : « dictionnaire de gestion, concepts et outils », Ed .ECONOMICA, paris, 1998,
- 7/ GAUTER.F, 2006, « contrôle de gestion » , Edition Education, France , P,27 .
- 8/ Claud Alazard, Sabine Sépari, « contrôle de gestion », manuel et application Dunod France, septembre 2007
- 9/ Langlois, C.Bonnier, M.Bringer, « contrôle de gestion », copyright Editions FLOUCHER, Paris 2006, PP 18, 19.
- 10/ M.LEROY [2001] ; « le tableau de bord au service de l'entreprise » Editions d'organisation, 2001, P.20
- 11/ B.BECHET [2012] « contrôle de Gestion Budgétaire », paru sur l'adresse [http : // outils-de-gestion.fr/du](http://outils-de-gestion.fr/du) 9 août 2012
- 12/ M.GERVAIS [2005] , « Contrôle De Gestion » , Edition Economica
- 13/ HAMMER M. & J CHAMPY, [2000] , « le Reengineering » Éd Dounod (mars 2000)
- 14/ Atlas du Management 2010, P24
- 15/ O.AVRIL, [2009] ; «contrôle de Gestion dans les PME : points essentiels et objectifs » ; paru dans le site : [www.acting .Finances.com](http://www.acting .Finances.com), Article n°38, Novembre 2009 .P.1
- 16/ H.MEHDI Paru sur le site : (<http://fr.scribd.com/doc/72037511/contrrole-de-gestion>) SD
- 17/ M.LEROY [2001] ; « le tableau de bord au service de l'entreprise »Ed. D'organisation P. 20
- 18/ J.L.MALO [2008]. « Les tableaux de bord », Revue la nouvelle Encyclopédie comptable Economica
- 19/ Th.NOBRE [2001] ; « Quels tableau de bord de pilotage pour l'hôpital ? » 21<sup>ème</sup> congrès de L'AFC, France May (2000) ; Submitted on 20 Apr 2011.P.4

## Liste bibliographie

---

- 20/ M.BOITIER [2002 ] ; « Le contrôle de gestion : une fonction aux prises avec les transformations organisationnelles et techniques des entreprises : L'exemple des systèmes de gestion intégrés »Thèse de doctorat en Sciences de gestion présentée et soutenue le 18décembre 2002, Université de Toulouse UT1 ; P.119
- 21/ Th.NOBRE [2011] ; « Quels tableaux de bord de pilotage pour l'hôpital ? »,21<sup>ème</sup> congrès de l'AFC, France May (2000) ; Submitted on 20 APR 2011.P.4
- 22/ D.BESSIRE, [2001], « Du Tableau De Bord Au Pilotage : L'entreprise Au Risque De Se Perdre », HAL, Archives-ouvert.fr, du 18 May 2011, P.8
- 23/ LEROY MECHEL, « le tableau de bord au service de l'entreprise »édition d'organisation, paris, 2001, P14.
- 24/ Norbert guedji, « le contrôle de gestion », édition d'organisation, paris, 2000, P285.
- 25/ PATRCK BOISSELIER, « contrôle de gestion, cours et application », Vuibert, paris, 1999, P70.
- 26/ LAVOISIER-Hermès(2006), « amélioration des performances par l'analyse de la valeur », Edition Hermès-Lavoisier, Paris, p 17.
- 27/ H.BOUQUIN, [2004] ; « La Notion de Performance », Journée d'étude.I.A.E. De tours, 15/1/2004
- 28/ O.SAULPIC, F.GIRAUD, ph. ZARLOWSK I, M.A.LORAIN, FOURCADE & J. MORALES, [2011] ; « Les Fondamentaux du contrôle de Gestion » : (chapitre 1 \_ Le contrôle de gestion : vue d'ensemble), C 2011 Pearson Education P.8
- 29/ Lorino.P, « méthodes et pratiques de la performance »,3<sup>ème</sup> édition, édition d'Organisation, Paris, 2003, P.9.
- 30/ Selmer .C, « Conserve le tableau de bord : Outils de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision » , Dunod , Paris , 1998 ,P 41.
- 31/ MALLOT Jean louis, JEAN Charles (1998), « l'essentiel du contrôle de gestion » Edition d'organisation, paris, p46.
- 32/ (GOODMAN et al .1983) cité par A. BOJLIDA [2002] ; « La performance Financière Des PME Manufacturière Conceptualisation Et Mesure », Mémoire présenté A Université Du Québec A Trois Rivières, Sept 2002, P8
- 33/ BOURGUIGNON, [1996] « Définir la performance : une simple question de vocabulaire ? » dans .FERICELLI A & B. SIRE (dir), « performances et ressources humaines », paris, Economica, p. 18-31 (cité par P. GILBERT .M . CHARPENTIER Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses, réponses



## Liste bibliographie

---

contingentes), IAE de paris (Université Paris 1. Panthéon – Sorbonne) – GREGOR 2004-05, PP. 3-4

34/ Ph. LORINO, [1998] ; « Reconstruire les processus créateurs de valeurs dans le secteur public », 9<sup>ème</sup> colloque international de la Revue PMP, Aix Provence, Mai 1998

35/ F. GIRAUD, O. SAULPIC, G. NAULLEAU, M – H .DELMOND, P-L. & BESCOS [2004], « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance », Ed c GAULINO, EJA – Paris – 2004, P.68

36/ PASCAL FABRE & CATHERINE THOMAS, « mangement et contrôle de gestion » DSCG3, DUNO, 2007, p 27-30

37/ KHEMAKHEM Abdellatif (2007), « la dynamique de contrôle de gestion » Edition Dunod, Paris, p 43.

38/ CHARPENTIER Patricia, COUCOUREAUX. M, SOPEL.D (2007), « gestion financière, gestion prévisionnelle et mesure de la performance, gestion du personnel »Edition Hachette, Paris, p 43.

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

40/ HUBERT de la Bruslerie (2014), « analyse financière », 3<sup>ème</sup> Edition Dunod, Paris, p 134.

41/ LEGROS Georges (2016), « ingénierie financière », 2<sup>ème</sup> Edition Dunod, Paris, p 134.

42/ Fichres.M, 2008, « gestion financière de l'entreprise », Edition DUNOD, Paris, p.23

43/ XBOUIN .F . SIMON .X, comprendre et maitriser les outils de gestion à des fins opérationnelles, 2eme Edition : DUNOD, Paris 2002, p .49 .

44/ CABANE pierre, « l'essentiel de la finance à l'usage des managers maitrise des chiffres de l'entreprise », 2<sup>ème</sup> Édition EYROLLES Paris 2004, P 336.

45/ ZAMBOTTO Christian et ZAMBOTTO Mireille. Gestion financière. 4<sup>ème</sup> Edition. Paris : DUNOD .2001 .P.46 .

46/ RIVET, Alain. « Gestion financière ».Edition : Ellipses. Paris, 2003.P.100

47/ CABY, Jérôme, KOEHL, Jacky. « Analyse financière ».paris : Darios et Pearson Education.2003/2006.P.158

48/ LEROY.M, « le tableau de bord au service de l'entreprise », Editions d'Organisation, Paris, 2001, p.76.

49/ BOISSELIER Patrick, « contrôle de gestion ; cours et application », Edition, VUIBERT, 3eme édition Paris, 2005, p, 478.

50/ CLAUD A, sabrine S DCG 11 « contrôle de gestion »,5<sup>EM</sup> EDITION, paris, p.595.

## Liste bibliographie

---

51/ ALGLAVE C .etall (2008), « mangement des entreprises », BTS Hachette Technique, paris, p 39.

52/ FERNANDEZ Alain (2018), « les tableaux de bord des managers innovant : une démarche en 7 étapes pour faciliter la prise de décision en équipe »,1<sup>ère</sup> Edition Eyrolles, paris, p73.

53/ isabelle .C et Thierry. C, « Gestion financière », Dunod, paris, 2002, P 32.

54/ C.Alazard, S .Separi, "Contrôle de gestion", dunod, 2<sup>ème</sup>, Edition, Paris, 1994, P. 601.

55/ P .L . Boscos, « Le contrôle de gestion et management », Montech. Ed .Paris, 1997, P. 42.

56/ L. Langlois, C. Bonnier, M. bringer, « contrôle de gestion », copyright Editions, Paris 2006, PP 18 ,19.

### Les sites d'internet :

1/ <http://www.org/mesure/formation-en ligne/formation tableau de bord /formation tableau de bord performanceI4.htm>

## *Les Annexes*

Tableau de bord financier 2019/2020					
Indicateur / Ratio	Unité	Formule de calcul	Real. 2019	Real. 2020	Ecart
<b>Chiffre d'affaires global</b>	KDA	Σ Vente de prestations de service	6 332 318	5 954 353	-5,07
<b>Principaux ratios intermédiaires de gestion</b>	KDA	Chiffre d'affaires - Comptes intermédiaires	5 620 925	5 332 383	-5,13
	KDA	Excédent brut d'exploitation	1 778 681	1 525 428	-14,24
	KDA	Résultat opérationnel	846 594	656 490	-22,46
	KDA	Résultat financier	-39 847	20 646	+151,38
	KDA	Résultat ordinaire avant impôts	806 747	677 136	-16,07
	KDA	Résultat net des activités ordinaires + Résultat extraordinaire	572 574	567 283	-0,92
	KDA	Carh-Flau	1 618 321	1 599 801	-1,16
<b>Trésorerie nette</b>	KDA	(Σ Encours - Σ Décaissements) + Trésorerie initiale	688 341	601 308	-12,64
<b>Créances</b>	KDA	Σ créances clients	822 423	679 749	-17,35
<b>Equilibre financier</b>	KDA	Fonds de roulement	211 933	230 798	+8,90
	KDA	Besoin en fonds de roulement	-477 943	-402 442	+15,80
	KDA	Trésorerie	688 876	633 240	-8,21
<b>Ratios de gestion</b>	%	Ratio de productivité globale	89%	90%	+1 pb
	Jour	Ratio de recouvrement des créances	40	35	-5
	%	Ratio des frais de personnel	58%	61%	+3 pb
	%	Ratio de rendement de travail	65%	68%	+3 pb
<b>Ratios de trésorerie</b>	-	Ratio de liquidité générale	1,10	1,13	+0,03 pb
	-	Ratio de liquidité réduite	0,95	0,94	-0,01 pb
	-	Ratio de liquidité immédiate	0,32	0,36	+0,04 pb
<b>Ratios de rentabilité</b>	-	Ratio de rentabilité économique	4%	3%	-1 pb
	-	Ratio de rentabilité financière	4%	4%	-
	-	Ratio de rentabilité commerciale net	9%	10%	+1 pb
<b>Ratio de solvabilité</b>	-	(Σ Actif) / Dettes	2,35	2,68	+0,31 pb
<b>Ratios de structure financière</b>	-	Ratio de financement permanent	1,01	1,01	-
	-	Ratio de capacité de remboursement	1,35	1,68	+0,31 pb
	-	Ratio d'endettement	4,82	4,15	-0,67 pb
	%	Ratio de capacité de remboursement	42%	38%	-4 pb

# *Tables des matières*

# Table des matières

---

**Remerciements**

**Dédicace**

**Dédicace**

## **Sommaire**

Liste D'abréviation

Liste des tableaux

Liste des figures

**Introduction Générale ..... 1**

## **Cadre théorique**

### **Chapitre I**

#### **Généralité sur le contrôle de gestion**

Préambule ..... 8

**Section 01 : Notion sur le contrôle de gestion ..... 9**

1.1. Définition du contrôle de gestion ..... 9

1.2. Les caractéristiques du contrôle de gestion ..... 10

1.3. Les objectifs du contrôle de gestion ..... 11

1.4. Les différentes formes de contrôle ..... 13

1.4.1. Le contrôle organisationnel ..... 13

1.4.2. Le contrôle interne ..... 13

1.4.3. Audit interne, audit financier, audit opérationnel ..... 13

**Section 02 : Démarche et outils de contrôle de gestion ..... 15**

2.1. La place du contrôle de gestion ..... 15

2.2. Le rôle du contrôle de gestion ..... 16

2.3. Les processus de contrôle de gestion ..... 17

2.3.1. Phase de prévision ..... 17

2.3.2. Phase d'exécution ..... 17

## Table des matières

---

2.3.3.Phase d'évaluation .....	17
2.3.4.Phase d'apprentissage .....	17
2.4. Les limites de contrôle de gestion .....	18
2.5. Les outils de contrôle de gestion .....	19
2.5.1.Les outils prévisionnels .....	20
2.5.2.Les outils de suivi de réalisation .....	21
2.5.3.Les outils d'appuis .....	21
<b>Section 3 : Approches théoriques et contexte évolutif des tableaux de bord .....</b>	<b>25</b>
3.1. L'évaluation de la notion de tableau de bord .....	25
3.2. Le cadre conceptuel du Tableau de Bord .....	25
3.3. Définition et les caractéristiques du tableau de bord .....	28
3.3.1.Définition du tableau de bord .....	28
3.3.2.Les caractéristiques de tableau de bord .....	28
3.4. Les objectifs de tableau de bord .....	29
3.5. Le rôle du tableau de bord .....	30
3.6. Les indicateurs de tableau de bord .....	31
3.6.1.La définition d'indicateur .....	31
3.6.2.Les fonctions des indicateurs .....	31
3.6.3.Typologie des indicateurs .....	31
Conclusion .....	33

## Chapitre II

### Tableau de bord, outil de mesure et de la performance

Préambule .....	35
<b>Section 01 : notions générales sur la performance .....</b>	<b>36</b>
1.1. Définition de la performance .....	36
1.2. Définition de « couple valeur – coût » .....	38
1.3. Les objectifs de la performance .....	39

## Table des matières

---

1.4. Les composantes de la performance .....	40
1.5. Les Démentions de la performance .....	42
<b>Section 02 : La mesure de la performance .....</b>	<b>44</b>
2.1. La mesure de la performance .....	44
2.2. Les soldes intermédiaires de gestion .....	44
2.3. Le calcul de la CAF .....	48
2.4. La mesure de la performance par l'analyse des ratios .....	50
2.4.1. Les ratios de mesure .....	50
2.4.2. Les indicateurs d'analyses financière .....	50
2.5. Diagnostic non financier .....	56
2.6. Les qualités d'un bon indicateur de politique social .....	56
<b>Section 03 : Instruments et conception du tableau de bord de gestion .....</b>	<b>58</b>
3.1. Les instruments du tableau de bord de gestion .....	58
3.1.1. Les valeurs brutes et les écarts .....	58
3.2. Les ratios .....	59
3.3. Les graphiques .....	59
3.4. Les principes de conception d'un tableau de bord de gestion .....	61
3.4.1. La cohérence avec l'organigramme de gestion .....	61
3.4.2. Une présentation agrégée, synoptique et convergente .....	62
3.4.3. La rapidité d'édition et de transmission avec précision .....	62
3.4.4. Les taches qui interviennent après l'édition du tableau de bord de gestion .....	62
3.5. La conception de tableau de bord .....	63
3.5.1. La conception générale .....	63
3.6. Les étapes de conception de tableau de bord .....	64



## Table des matières

---

### Partie pratique

#### Chapitre III

<b>La mise en place d'un tableau de bord financier au « EPB » .....</b>	<b>66</b>
Préambule .....	67
<b>Section 01 : La présentation de l'entreprise portuaire de Bejaia « EPB ».....</b>	<b>68</b>
1.1. Historique de l'Entreprise Portuaire de Bejaia .....	68
1.1.1. Généralité sur le port de Bejaia .....	68
1.1.2. Historique et cadre juridique .....	69
1.2. Implantation géographique du port de Bejaia .....	70
1.3. Missions et activités de l'entreprise .....	72
1.3.1. Missions de l'entreprise .....	72
1.3.2. Activités de l'entreprise .....	72
1.3.3. Organisation de l'entreprise .....	73
<b>Section 02 : Elaboration et l'analyse de tableau de bord financier pour l'EPB .....</b>	<b>79</b>
2.1. Les objectifs de tableau de bord au sein de l'EPB .....	79
2.2. Les indicateurs économiques .....	79
2.2.1. Analyse de l'équilibre financier .....	81
2.2.2. Analyse par les ratios .....	83
<b>Section 3 : Amélioration de tableau de bord .....</b>	<b>88</b>
3.1. Les avantages de tableau de bord .....	88
3.2. L'intérêt de disposer d'un tableau de bord .....	88
3.3. Procédure de mise en place des tableaux de bord .....	88
3.4. Les suggestions de recommandations .....	89
3.5. La mise en forme du tableau de bord financier .....	89
3.6. Les propositions d'amélioration .....	93
3.7. Tableau de bord après l'amélioration : ou proposition d'un tableau de bord au sein de l'EPB .....	94

## Table des matières

---

<b>Conclusion Générale .....</b>	<b>97</b>
<b>Liste bibliographie .....</b>	<b>100</b>
<b>Les Annexes.....</b>	<b>106</b>
<b>Tables des matières .....</b>	<b>1078</b>

# *Tableau de bord comme outil de mesure et de la performance*

## *Cas de l'EPB*

### *Résumé*

Ouazzi nessrine & Ziane Lydia, le tableau de bord comme outil de mesure et de la performance-cas de l'EPB, mémoire de master en sciences financières et comptabilité, option finance des entreprises, université d'A. Mira Bejaia, juin 2021.

Le contrôle de gestion connaît, depuis quelques années, des mutations. Ces évolutions ont changé sa proposition dans le domaine théorique et dans le domaine pratique ce qui lui a permis de s'enrichir et devenir une fonction stratégique. Aussi le contrôle de gestion est une discipline des sciences de gestion et un métier. En tant que discipline, il repose sur des méthodes et, à ce titre, se sont-elles qui constituent l'essentiel du domaine. Mais c'est aussi un métier avec des qualités spécifiques.

#### **Mots clés**

Contrôle de gestion, tableau de bord, la performance.

### *Summary*

Ouazzi nessrine and Ziane Lydia, Dashboard as a tool for measuring EBE performance status, Master is thesis in finance and accounting, financing options for A .Mira bejaia university companies, June 2021

Management control has undergone changes in recent years. These evolutions have changed proposals in the theoretical field and in the practical field, which has enabled it to enrich itself and become a strategic function. Also management control is a discipline of management science is a profession. As a discipline, it is based on methods and as such,they are the essentials of the field.but it is also a profession with specific qualities

#### **Keywords**

Management Control, Dashboard, Performance.