

Université A. MIRA-BEJAIA



Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion

Département des sciences financières et comptabilité

### **Mémoire de fin de Cycle**

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences financières et comptabilité

Option : **COMPTABILITE ET AUDIT**

Thème

*Etablissement d'un tableau de bord prospectif au sein de la  
SARL IFC industrie.*



#### **Elaboré par :**

M<sup>elle</sup> Kasri Dylia

M<sup>elle</sup> Bennai Hafsa

#### **Membres du jury :**

Mr. Rezki. D                      Université de Bejaia                      Président

Mr. Amalou. M                      Université de Bejaia                      Examineur

Mr. Maamri. M                      Université de Bejaia                      Encadreur

**Année universitaire : 2021/2022**

## Remerciements

*Tout d'abord, nous souhaiterions bâtir ce préambule textuel par adresser notre loyale reconnaissance et nos sincères remerciements à notre encadreur, **Mr Maamri Moussa**, pour son professionnalisme indéfectible, son dévouement inconditionnel, sa patience continuelle, sa disponibilité sans faille et ces conseils avisés ; autant d'outils méthodologiques et pédagogiques qui a su nous guider vers le voie de la réussite. Nous tenons aussi à rendre un chaleureux hommage à tout le corps enseignant en général et **M<sup>me</sup> Ayad Naima** en particulier qui nous a dispensés d'une instruction de qualité et d'un accompagnement aux valeurs humanistes et aux réflexions morales immaculées.*

*Nos vifs remerciements vont aussi à **M<sup>r</sup> Sahi Younes** de nous avoir donné l'opportunité d'effectuer notre stage au sein de sa direction ainsi à **M<sup>me</sup> ARKOUB Sabiha** notre maitre de stage qui nous a conduits tout au long de cette mission et nous a donné l'opportunité et la confiance pour réaliser ce stage, et pour le temps qu'elle a bien voulu consacrer au cours de cette période à répondre à toutes nos interrogations.*

*Aussi, nos remerciements s'adressent aux membres de jury qui ont accepté d'examiner et d'évaluer ce modeste travail.*

*Nos remerciements vont aussi à l'adresse de nos deux familles, et plus particulièrement à nos parents qui sont le pilier de toute notre vie et qui au goût du sacrifice ont fait de nous ce que nous sommes aujourd'hui.*

*Sur la même venelle, nous voudrions expliciter notre reconnaissance envers nos amis et toutes les personnes qui ont contribué à cette finalité de près ou de loin.*

## Dédicaces

*À mes très chers parents. Nulle dédicace ne saurait être assez disert pour vous formuler toute mon affection et mon incommensurable gratitude. Vous m'avez élevé et protégé contre vents et marées et m'avez soutenu de ma naissance jusqu'à l'âge mûr, en peignant de mille joies l'horizon de ma vie. Rien au monde ne vaut vos sacrifices et votre dévouement, recevez ici, mes plus sincères reconnaissances ;*

*À mes très chers frères et sœurs KAHINA, SABRINA, CELINA et LARBI. Je vous dédie ce travail en témoignage de mon amour et de mon grée à vous qui vous a était toujours présent. Que dieu vous garde et vous protège ;*

*À mes très chères cousins et cousines MAISSA, NARIMANE, NESRINE, KENZA et MASSI. Je vous dédie ce travail en témoignage de mon amour et de mon grée pour vous qui est toujours été présents dans les bons comme les mauvais moments de ma vie ;*

*À mon fiancé YAZID pour ton appuie, ton soutien et ton encouragement sincère ;*

*À mes oncles et tantes, KATIA, LILA, ZAHIA, SOUAD, RAZIKA et HAMOU. Aimables et pleins de bonté, vous m'avez montré votre confiance et votre soutien. Voyez dans ce modeste ouvrage l'expression de mon affection ;*

*À mes amies, sœurs de cœur SOUHILA, SONIA, LINDA, ASSIA et ZAKIA. Pour votre appui, votre assistance sans faille et pour vos encouragements sincères ;*

*À mon binôme HAFSA, compagne de cette aventure pédagogique. Partager ces moments d'étude et de travail fut mémorable ;*

*À tous ceux qui, par un mot, m'ont assisté, soulagé ou donné la force de persévérer.*

**DILYA.**

## **Dédicaces**

*À mes très chers parents, Nulle dédicace ne saurait être assez disert pour vous formuler toute mon affection et mon incommensurable gratitude. Vous m'avez élevé et protégé contre vents et marées et m'avez soutenu de ma naissance jusqu'à l'âge mûr, en peignant de mille joies l'horizon de ma vie. Rien au monde ne vaut vos sacrifices et votre dévouement ; recevez ici, ma plus sincère reconnaissance ;*

*À mes très chères sœurs NABILA, LAMIA et MERIEM. Je vous dédie ce travail en témoignage de mon amour et de mon grée à vous qui vous a était toujours présent. Que dieu vous garde et vous bénisse ;*

*À mes très chers frères DOUDINE, ISLAM et YOUNES. Je vous dédie ce travail en témoignage de mon amour et de mon grée à vous qui vous a était toujours présent. Que dieu vous garde et vous bénisse ;*

*À mes adorables petits anges Hadjer, Abderrahmane, Amir et Zakaria ;*

*À mes amies, sœurs de cœur SARAH, ANISSA, LITICIA et Celia. Pour votre appui, votre assistance sans faille et pour vos encouragements sincères ;*

*À ma chère copine et binôme Dilya, pour le soutien et l'aide qu'elle m'a apporté, Je te souhaites la réussite dans ta vie ;*

*Que se travail traduit ma gratitude et mon affection et mon grand amour. J'ai de la chance de vous avoir. Que dieu vous garde.*

**HAFSA**

## Liste des abréviations

Abréviation	Libellés
AC	Actif Circulant.
AI	Actif Immobilisée.
ANC	Actif Non Courant.
BFR	Besoin de Fond de Roulement.
CA	Chiffre d'Affaire.
CP	Capitaux Propre.
CAF	Capacité d'Autofinancement.
CAHT	Chiffre d'Affaire Hors Taxe.
CATTC	Chiffre d'Affaire Toutes Taxes Comprises.
CI	Capital Investi.
D.R.C.C	Délai de Rotation Crédit Client.
D.R.C.F	Délai de Rotation Crédit Fournisseur.
DAF	Direction Administrative et Financière.
DAG	Direction Administratif Général.
DCT	Dettes à Court Terme.
DFCT	Dette Financière a Cout Terme.
DG	Direction Générale.
DLMT	Dettes à Long et Moyen Terme.
DZA, DA	Dinard Algérien.
EBE	Excédent Brut d'Exploitation.
EE	Energie Electrique.
EF	Electrique Frigorifique.
FRNG	Fond de Roulement Net Globale.
IFC	Industrie Frigorifique commercial.
J	Jour.
KP	Capitaux Permanents.
MCC	Centres de contrôle moteur.
PDG	Président- Directeur Général.
PLC	Contrôleurs Logiques du Programme.
RAF	Ratio D'autonomie Financière.
RCAI	Résultat Courant Avant Impôt.
RCR	Ratios de Capacité de Remboursement.
RE	Résultat d'Exploitation.
RE	Ratio d'Endettement.

REE	Ratio de Rentabilité Economique.
REN	Ratio de rentabilité économique nette.
RFP	Ratio de Financement Permanent.
RFPI	Ratio de Financement Propre des Immobilisations.
RIF	Ratios d'Indépendance Financière.
RLG	Ratio de Liquidité Générale.
RLI	Ratio de Liquidité Immédiate.
RLR	Ratio de Liquidité Réduite.
RO	Responsables Opérationnels.
ROA	Return On Assets.
ROCE	Return On Capital Employed
ROE	Return On Equity.
ROI	Return on Investment.
RRC	Ratio de Rentabilité Commerciale.
RRF	Ratio de Rentabilité Financière.
RSG	Ratios de Solvabilité Générale.
RT	Résultat.
SARL	Société à Responsabilité Limité.
SDCD	Systèmes Distribués de Commande.
SIG	Soldes Intermédiaires de Gestion.
TA	Total Actifs.
TD	Total Dettes.
TDB	Tableau De Bord.
TN	Trésorerie Nette.
TP	Trésorerie Passive.
TR	Trésorerie.
VA	Valeur Ajoutée.
VD	Valeurs Disponibles.
VE	Valeurs d'Exploitation.
VI	Valeurs Immobilisées.
VR	Valeurs Réalisables.

## Listes des Figures

<b>Figure N°. 1</b> : Représentation graphique des différents niveaux du contrôle de gestion .....	8
<b>Figure N°. 2</b> : Les Etapes d'analyse du contrôle de gestion.....	9
<b>Figure N°. 3</b> : Présentation d'histogramme .....	33
<b>Figure N°. 4</b> : Présentation de la courbe.....	33
<b>Figure N°. 5</b> : Présentation du camembert .....	34
<b>Figure N°. 6</b> : Le Triangle D'or De Pilotage De La Performance.....	61
<b>Figure N°. 7</b> : Fiche signalétique de la Sarl IFC industrie. ....	82
<b>Figure N°. 8</b> : Représentation de l'Organigramme de la Sarl IFC. ....	87
<b>Figure N°. 9</b> : Représentation Du Réseau De Distribution.....	90
<b>Figure N°. 11</b> : Représentation Graphique De L'évolution Des Masses De L'actif Du Bilan	95
<b>Figure N°. 12</b> : Présentation graphique de la structure du passif. ....	98
<b>Figure N°. 13</b> : Représentation graphique de l'évolution des indicateurs de l'équilibre financiers.....	100
<b>Figure N°. 14</b> : Représentation graphique de l'évolution des indicateurs de rentabilité.....	102
<b>Figure N°. 15</b> : Représentation graphique de l'évolution des ratios de la structure financière. .....	104
<b>Figure N°. 16</b> : Représentation graphique de l'évolution des ratios de liquidité. ....	106
<b>Figure N°. 17</b> : Représentation graphique de l'évolution des ratios de rentabilité. ....	107
<b>Figure N°. 18</b> : Représentation graphique de l'évolution des ratios de Solvabilité. ....	109
<b>Figure N°. 19</b> : Représentation graphique de l'évolution des ratios de rotation. ....	111
<b>Figure N°. 20</b> : Représentation graphique de l'évolution des SIG.....	115
<b>Figure N°. 21</b> : Représentation graphique de l'évolution du chiffre d'affaire. ....	115
<b>Figure N°. 22</b> : Représentation graphique de l'évolution de la CAF. ....	118

## Liste des schémas

Schéma N° 1 : Représentation graphique des phases d'un processus de contrôle de gestion	14
Schéma N° 2 : l'évolution du champ d'action du contrôle de gestion	20
Schéma N° 3 : Les Objectifs De L'analyse Financière	42
Schéma N° 4 : Le Concept D'efficacité, D'efficience Et De Performance	54

## Liste des tableaux

Tableau N° 1 : Analyse Comparative Entre Le Contrôle Interne Et Le Contrôle De Gestion	18
Tableau N° 2 : Le Champ D'application De L'analyse Financière	45
Tableau N° 3 : Présentation Générale De L'analyse Financière	50
Tableau N° 4 : particularités de chaque performance	56
Tableau N° 5 : Présentation Les Deux Parties Du Bilan (Actif Et Passif)	69
Tableau N° 6 : Présentation Des Soldes Intermédiaires De Gestion	73
Tableau N° 7 : La Capacité D'autofinancement Par La Méthode Soustractive	77
Tableau N° 8 : La Capacité D'autofinancement Par La Méthode Additive	78
Tableau N° 9 : Effectifs de l'entreprise IFC	82
Tableau N° 10 : Présentation de clients/ fournisseurs de la SARL IFC	89
Tableau N° 11 : Représentation du bilan des grandes masses « structure actif »	93
Tableau N° 12 : Représentation du bilan des grandes masses « structure passif »	96
Tableau N° 13 : Présentation de la variation des indicateurs de l'équilibre financier	98
Tableau N° 14 : Présentation des indicateurs d'équilibre financier	98
Tableau N° 15 : Indicateur de rentabilité financière et économique	100
Tableau N° 16 : Ratios de la structure financière	103
Tableau N° 17 : Ratios de liquidité	105
Tableau N° 18 : Ratios de rentabilité	106
Tableau N° 19 : Ratios de solvabilité	108
Tableau N° 20 : Ratios de rotation	109
Tableau N° 21 : Représentation des SIG	111
Tableau N° 22 : Présentation de la variation du chiffre d'affaire	115
Tableau N° 23 : Présentation de la CAF « la méthode soustractive »	116
Tableau N° 24 : Présentation de la CAF « la méthode additive »	117
Tableau N° 25 : Tableau de bord prospectif 2017-2020	119



## Sommaire

Introduction Générale.....	1
<b>Chapitre I : Contrôle de gestion : Généralités, organisations et outils</b>	
Introduction.....	4
Section 01 : Généralités sur le contrôle de gestion .....	5
Section 02 : L'organisation de la fonction du contrôle de gestion au sein de l'entreprise.....	15
Section 03 : Les outils du contrôle de gestion.....	21
Section 04 : Le tableau de bord comme outil du contrôle de gestion .....	28
Conclusion.....	34
<b>Chapitre II : L'analyse financière et la performance d'une entreprise</b>	
Introduction.....	36
Section 01 : Généralités Sur L'analyse Financière .....	37
Section 02 : l'analyse de la performance financière de l'entreprise. ....	51
Section 03 : les indicateurs de la performance financière.....	60
Section 04 : tableau de bord comme outil de mesure de la performance financière de l'entreprise.....	68
Conclusion.....	79
<b>Chapitre III : Evaluation de la performance financière de la Sarl IFC à travers le Tableau de Bord Prospectif</b>	
Introduction.....	80
Section 01 : présentation de l'organisme de d'accueil IFC.....	81
Section 02 : établissement d'un tableau de bord prospectif de l'entreprise SARL IFC industrie .....	92
Conclusion.....	123
Conclusion Générale .....	124
Annexes.....	

***Introduction***

***Générale***

Dans une économie de marché qui se caractérise par la présence d'une forte concurrence, la survie de toute entreprise lui exige d'améliorer sa performance, cette dernière est une notion centrale en science de gestion et sa mesure est une tâche délicate et très complexe, Cependant dans le souci de la mesurer et de la suivre, le contrôle de gestion est incontournable. C'est une discipline permettant la maîtrise de la gestion de l'entreprise, la coordination entre différentes actions, la convergence des objectifs individuels aux objectifs de l'organisation, il permet également le suivi des réalisations par rapport aux objectifs qu'une entité s'est fixés au préalable, en effet en cas de difficultés il permet d'identifier rapidement les causes de dysfonctionnement pour entreprendre des mesures correctives d'une part et d'autre part dans le cas d'un bon fonctionnement il permet de maintenir et d'améliorer ces points forts, afin d'assurer le suivi permanent et d'améliorer sa performance en mettant à la disposition des entreprises différents types d'outils prévisionnels, de suivi, de pilotage et d'appuis.

D'une manière générale, le but principal du contrôle de gestion est de faire amener l'entreprise vers l'objectif ultime de son organisation. Son rôle consiste à ce que les éléments qui constituent cette organisation apportent le meilleur concours à la réalisation de son objectif, et d'aider les opérationnels à atteindre ensemble les buts visés par l'entreprise « dans de bonnes conditions d'efficacité ». <sup>1</sup>Veiller à ce que les ressources ont procurés et utilisées de manière efficace et efficiente atteindre les objectifs et mettre en œuvre les stratégies de l'entreprise. Pour se faire, le contrôle de gestion propose une panoplie d'outils, dont principalement le système d'information, la comptabilité de gestion, la gestion budgétaire et bien évidemment les tableaux de bord avec leurs indicateurs.

Le tableau de bord est un outil très important pour l'entreprise, notamment les indicateurs représentés par une forme de "graphiques, tableaux, pourcentages... etc.". Cela permet d'avoir une vision plus claire qui résume les activités et les résultats de l'entreprise. Il permet de gérer ce qui est considéré comme essentiel dans le fonctionnement de l'entreprise.

C'est ainsi que le tableau de bord constitue un outil indispensable du contrôle de gestion, tant qu'il mesure l'activité de l'entreprise en faisant apparaître des indicateurs pertinents, ainsi il est un instrument d'aide à la prise de décision. Il mesure la performance afin de mieux évaluer le chemin parcouru et le chemin restant à parcourir pour accéder aux objectifs de performance,

---

<sup>1</sup> MEREYEM AFRYAD, « LE CONTROLE DE GESTION ET LE TABLEAU DE BORD : Aspects généraux du contrôle de gestion », P3.

Il contribue ainsi à réduire l'incertitude et offre une meilleure appréciation des risques inhérents à toute prise de décision.

C'est dans cette optique 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 Sarl Industrie Frigorifique Commerciale (IFC) de Bejaia, dans le but de répondre à la problématique suivante : « **Comment peut-on mettre en place un tableau de bord prospectif et comment peut-il mesurer la performance financière d'une entreprise ?** ».

Suite à cette problématique, certaines interrogations méritent la réflexion, à savoir :

- Quelles sont les outils et les indicateurs mis à la disposition de l'entreprise IFC permettant de mesurer sa performance ?
- Quelle est la place qu'occupe par le tableau de bord dans le processus de contrôle de gestion d'IFC industrie ?
- Comment peut-on évaluer la performance financière de l'entreprise IFC à travers le tableau de bord ?

Pour mieux comprendre ces interrogations, nous avons développé un cadre de recherche qui débutera par une évaluation des connaissances et se terminera par une enquête sur scène. Cela dit, nous entrons des hypothèses comme le premier élément de réponse aux questions du terrain que nous affirmerons ou infirmerons à la fin de ce travail recherché :

- **Hypothèse 01** : Les indicateurs et les outils contenus dans le tableau de bord prospectif présentent des critères fiables et indispensables dans une entreprise notamment IFC industrie afin de mesurer et évaluer la performance de l'entreprise ;
- **Hypothèse 02** : Le tableau de bord en tant qu'outil de contrôle de gestion occupe la même place avec les autres outils de contrôle de gestion dans le processus de prise de décision ;
- **Hypothèse 03** : Le tableau de bord prospectif est un outil efficace pour évaluer la performance d'IFC, et procéder à l'évaluation de sa santé financière.

Par ailleurs, l'objet de cette recherche est d'aboutir, par le biais d'une étude empirique, à une meilleure compréhension de l'outil du tableau de bord, ainsi d'exposer la notion de la performance financière et sa mesure au sein de la Sarl IFC industrie, dont le but consiste à

étudier cet instrument, comprendre sa conception et son élaboration au sien de l'entreprise, dans cette perspective.

Pour répondre à notre question centrale et pour affirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons optés par une méthode hypothético déductive adéquate qui est basée sur une démarche bibliographique qui consiste à la collecte d'informations et de données comptable (bilans, TCR...), en s'appuyant sur des techniques documentaires qui consiste en la consultation d'ouvrages, des livres, des rapports, des articles, ainsi que des sites Web, notamment un stage pratique au niveau d'IFC industrie.

Pour mettre en œuvre ce travail de recherche, l'approche méthodologique que nous avons adoptée s'articule autour des trois chapitres suivants :

- Le premier chapitre intitulé ; « Contrôle De Gestion : Généralités, Organisations Et Outils» est composé de quatre sections, la première sera consacrée aux notions de base sur le contrôle de gestion, la deuxième portera sur l'organisation de la fonction du contrôle de gestion, la troisième exposera les outils de contrôle de gestion et, enfin, la dernière section sera consacré au tableau de bord comme outil du contrôle de gestion.
- Le deuxième chapitre intitulé : « L'analyse Financière Et La Performance D'une Entreprise » portera sur des généralités sur l'analyse financière, par ailleurs nous essayerons de définir le concept de performance financière d'une entreprise. Ensuite nous présenterons les indicateurs de la performance financière, enfin nous aborderons tableau de bord comme outil de mesure de la performance financière de l'entreprise.
- Le troisième chapitre intitulé : « Evaluation De La Performance Financière De La Sarl IFC à Travers Le Tableau De Bord Prospectif » considéré comme le cas pratique de notre recherche, celui-ci se subdivisé en deux sections dans un premier temps ne procéderons à la présentation de la Sarl IFC industrie. Puis dans un deuxième temps nous allons procéder à l'élaboration d'un tableau de bord prospectif qui nous permettra de mesurer la performance de l'entité analysée.

# ***Chapitre I***

## ***Contrôle de gestion : Généralités, organisations et outils.***

## Introduction

Le contrôle de gestion est une discipline riche, complexe et en constante évolution. Il suit de très près les transformations de la société. Or, l'essentiel des activités humaines est de plus en plus dominé par l'immatériel, la complexité et la quête effrénée de la performance. Les fonctions de direction et de contrôle se transforment, exigent des aptitudes conceptuelles importantes et une grande estime de la responsabilité. Dans ce contexte, il ne suffit plus de former les individus à un emploi, mais il faut leur donner les moyens de s'adapter à des situations et des environnements différents. Le contrôle de gestion, au-delà d'un objectif de surveillance, s'efforce par ses mécanismes de répondre aux besoins des gestionnaires dans les activités de prise de décision de pilotage et d'évaluation de la performance.

Le contrôle de gestion intervient dans toute entreprises qu'elle soit industrielle ou commerciale. Il cherche à concevoir et à mettre en place des instruments d'information destinés à permettre aux responsables d'agir en toute cohérence avec les objectifs fixés.

Tout au long de ce chapitre nous aborderons dans une première section les notions de base sur le contrôle de gestion, ainsi dans une deuxième section nous présenterons l'organisation de la fonction du contrôle de gestion au sein d'une entreprise, ensuite la troisième section sera consacré aux outils du contrôle de gestion, nous terminerons avec la dernière section qui abordera le tableau de bord comme outil du contrôle de gestion.

## Section 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est une procédure durable de management d'entreprise permettant d'évaluer en temps réel l'ensemble des activités et réalisations. Ce processus est axé sur un sens de perfectionnement de la performance des services exercé par l'entreprise. En effet, C'est un outil qui aide à la prise de décision qui apprécie l'efficacité de mobilisation des ressources de l'entreprise. L'objectif poursuivi dans ce chapitre est d'expliquer ce que recouvre le contrôle de gestion ainsi que sa place dans l'entreprise.

### 1. Historique et définition du contrôle de gestion

Nous allons traiter l'historique du contrôle ainsi que ses différentes définitions.

#### 1.1. Historique du contrôle de gestion

A l'origine, le contrôle de gestion a fait son apparition aux Etats-Unis dans les grandes firmes (fabricant du matériel militaire). Dans la première moitié du 20<sup>ème</sup> siècle, il s'est développé en même temps que l'organisation scientifique du travail et que les fondamentaux de l'administration des entreprises (Fayol, 1916). En effet, le concept de contrôle de gestion, traduction de l'expression anglo-saxonne « Management control », a connu sa première forme comme fonction autonome durant la crise de 1929. A cette époque, la préoccupation des dirigeants était alors à la fois de maîtriser les coûts et de contrôler les responsabilités déléguées, par un contrôle budgétaire. Durant cette période, les gestionnaires ont pris conscience de la nécessité de faire appel à tous les moyens visant la rationalité et la productivité de leurs entreprises. Aussi, un système du contrôle des activités de ces différentes fonctions s'avère incontournable pour guider ces entreprises à atteindre leurs objectifs. C'est d'ailleurs pendant cette période que la comptabilité industrielle ainsi que les courants de pensée de productivisme tels que le taylorisme et le fordisme ont fait leurs apparitions.

Alazard & Separi (2010) ont souligné : « qu'une première évolution dans les enjeux et le champ d'analyse des premières formes de contrôle de gestion va apparaître avec l'accroissement de la taille des unités de production et de leurs diversifications. Il devient nécessaire de déléguer des tâches, des responsabilités tout en exerçant un contrôle sur les exécutants »<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Alazard. C & S. Separi. (2010), « DCG 11 : Contrôle De Gestion : Manuel et Applications », 2<sup>ème</sup> Édition, Dunod, Paris, P 5.



## 1.2. Définition du contrôle de gestion

Il existe de nombreuses définitions du contrôle de gestion. Pour cela nous avons jugé utile de présenter quelques-unes qui nous apparaissent plus exhaustive à savoir :

- Le contrôle de gestion est une démarche, d'inspiration systémique, destinée à assurer la maîtrise continue de l'évolution d'une entreprise par le recours à différents dispositifs de collecte, de traitement et d'interprétation de données informatives relatives à la gestion d'une organisation<sup>3</sup>.
- Le contrôle de gestion est un processus, comprenant un ensemble d'outil de calcul, d'analyse, d'aide à la décision (quantitative et qualitative), pour piloter les produits, les activités et les processus d'une organisation, en fonction de ses objectifs. Pour aider à la gestion de l'organisation et de ces acteurs, pour aider à la réflexion, aux décisions et aux actions des managers a tous les niveaux hiérarchiques<sup>4</sup>.

En parallèle à ces définitions, il importe aussi de souligner l'existence de deux types de définitions qui lui ont été concernées, et qui on suivre l'évolution de l'organisation à travers le temps, ces deux types sont les définitions traditionnelle et moderne.

### 1.2.1. Définition traditionnelle

La définition historique du contrôle de gestion a été donnée par Robert. N. Anthony en 1965 : « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources obtenues sont utilisées de manière efficace et efficiente pour réaliser les objectifs de l'organisation »<sup>5</sup>.

Selon A. Khemakhem, (1976) : le contrôle de gestion est « le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité »<sup>6</sup>. L'auteur présente le contrôle de gestion sous l'angle quantitatif et interne. Il tient peu compte de l'environnement externe de l'organisation. Il met l'accent sur la flexibilité du contrôle de gestion pour tenir compte des spécificités de chaque situation et de chaque entreprise.

---

<sup>3</sup>Mahe. (1998), « Dictionnaire De Gestion, Vocabulaire, Concepts et Outils », Edition Economica, Paris, P 23.

<sup>4</sup> Alazard. C & S. Separi. (2010), OP. Cit, P 28.

<sup>5</sup> R.N. Anthony. (1965), "Planing and Contrôle Système a Frame work for Analysis", Harvard University, Boston, P 17.

<sup>6</sup> A. Khemakhem. (1976), « la dynamique du contrôle de gestion », édition Dunod, Paris, P.16.

### 1.2.2. Définition moderne

Dans leur ouvrage publié en 2002, un groupe de spécialistes en contrôle de gestion ont avancé la définition suivante : « le contrôle de gestion est une démarche permettant à une organisation de clarifier ses objectifs de performances et d'en piloter la réalisation progressive, en assurant la convergence des actions engagées par les différentes entités de la structure »<sup>7</sup>.

Dans un ouvrage plus récent, Claude Alazard et Sabine Separi définissent le contrôle de gestion ainsi : « le contrôle de gestion est un processus, comprenant un ensemble d'outils de calcul, d'analyse, d'aide à la décision (quantitatifs et qualitatifs), pour piloter les produits, les activités et les processus d'une organisation, on fonction de ses objectifs, pour aider à la gestion de l'organisation et de ses acteurs ( management des équipes et socialisation des acteurs), pour aider à la réflexion, aux actions des managers à tous les niveaux hiérarchiques »<sup>8</sup>.

Donc tout système de contrôle de gestion repose sur trois bases qui sont : les objectifs, les moyens et les résultats, l'analyse des liens entre ces trois éléments fait découler trois concepts nécessaires : **Efficienc**e\ **Efficacit**é\ **Pertinenc**e.

- a. **L'efficacité** : consiste pour une organisation à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définis ;
- b. **L'efficience** : correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats ;
- c. **La pertinence** : les objectifs doivent être en rapport avec les moyens existants ou mobilisable en peu de temps.

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

---

<sup>7</sup> F. Giraud et O. Saulpie, G.M.H. Naulleau & P.L. Bescos. (2002), « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », Edition Gualino, France, P 34.

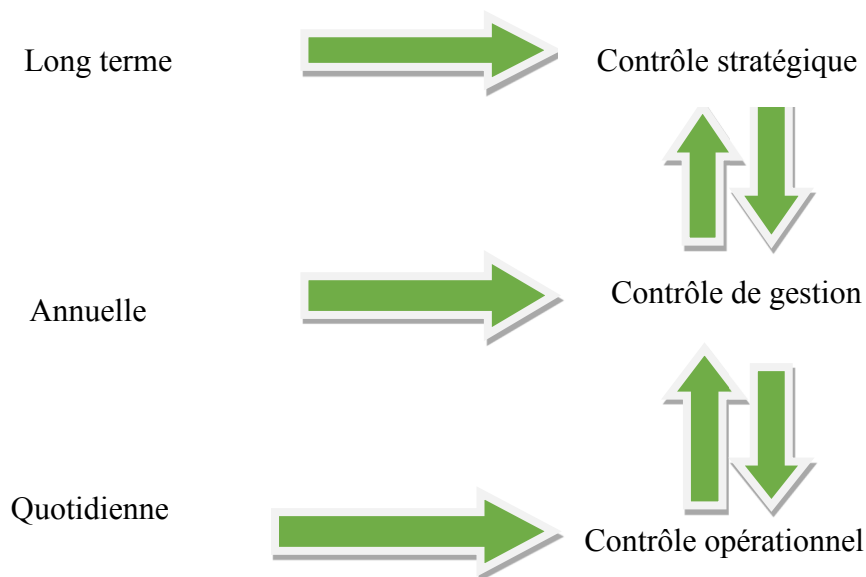
<sup>8</sup>Alazard. C & S. Separi. (1998), « Contrôle de Gestion : Manuel et applications », 4ème édition, Dunod, Paris, P 17. Gualino, France, P 34.

<sup>8</sup> Ibid, P 17.

## 2. Les niveaux du contrôle de gestion

Il existe une hiérarchie entre les trois types de contrôle. Il n'y a pas de contrôle de gestion sans contrôle opérationnel (ou d'exécution). Ni de contrôle stratégique sans contrôle de gestion. Les trois niveaux de contrôle peuvent fonctionner séparément, mais en général, la relation entre le contrôle stratégique, contrôle de gestion, et le contrôle opérationnel est simplifiée par le schéma suivant :

**Figure N°. 1 : Représentation graphique des différents niveaux du contrôle de gestion**



Source : Alazard. C et Sépari. S. (2010), « Contrôle De Gestion : manuel et application », 2<sup>ème</sup> Edition, Dunod, Paris, Page 9.

### 2.1. Le contrôle de stratégie

L'élaboration de la stratégie oriente les activités de l'entreprise sur le long terme. C'est-à-dire, permet de fixer les axes de développement que la direction veut mettre en œuvre au cours des prochaines années. A ce niveau, un contrôle stratégique doit aider les prises de décision stratégique par l'intégration de données futures en fonction d'un diagnostic interne et externe et la planification stratégique. Cette dernière permet à la direction d'arrêter et d'ajuster ses choix en termes de missions, de métiers, de domaines d'activité et de facteurs-clés succès.

Le contrôle stratégique aidera aussi à piloter les choix stratégiques et constituera une référence pour leur poste-évaluation. « Le contrôle de la stratégie n'est pas seulement l'outil de la mise en œuvre de la stratégie. Mais il vient aussi en appui du processus de cadrage de la stratégie et de définition des grandes lignes de l'organisation ».<sup>9</sup>

<sup>9</sup>Bouquin. H, Kuszla. C. (2013), « Le Contrôle De Gestion », 10<sup>ème</sup> Edition, Collection gestion, Mayenne, P 128.

Ou encore de façon plus précise : « définir la stratégie de l'entreprise. C'est concevoir la ou les chaînes de valeur auxquelles elle doit prendre part et les positions qu'elle doit y occuper, de façon à assurer des avantages concurrentiels pérennes et défendables ». <sup>10</sup>

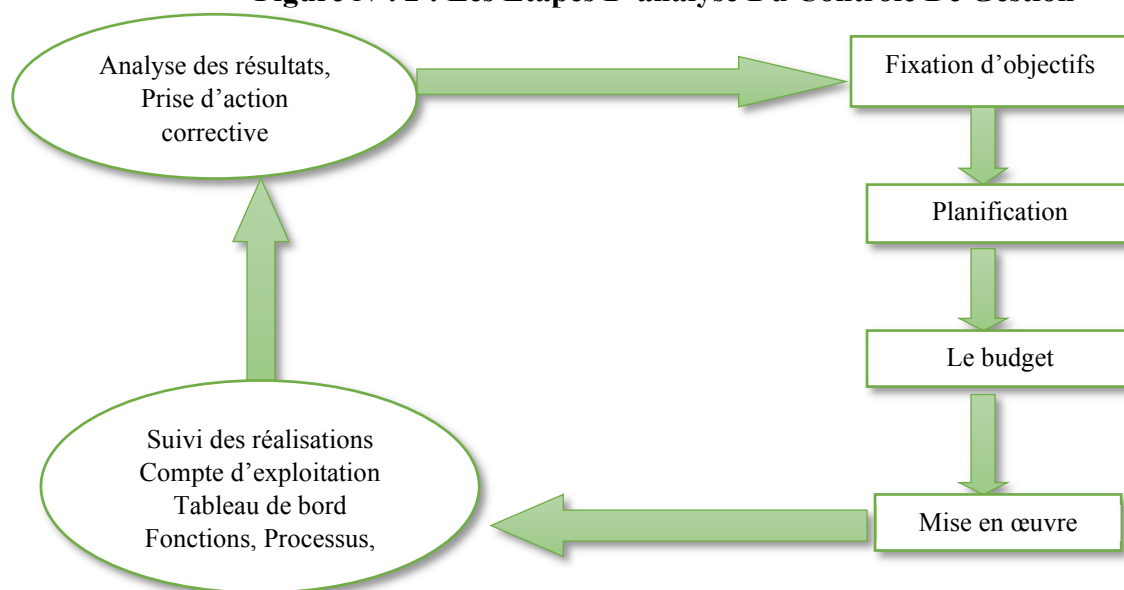
De ce fait, le contrôle de stratégie est un processus de cadrage, il permet de mesurer les organisations des résultats de la prise de décision.

### 2.2. Le contrôle de gestion

Ce deuxième niveau de contrôle a pour but la finalisation du contrôle opérationnel, ainsi on peut identifier les champs de finalisation du contrôle de gestion selon BOUQUIN <sup>11</sup> :

- Il définit les méthodes de contrôle opérationnel conformes aux finalités c'est-à-dire les objectifs ;
- Il organise la sélection annuelle des objectifs, la planification et les budgets de l'entreprise, de ses unités et responsables pour qu'ils soient conformes à la stratégie ;
- Il vérifie la motivation des managers et évalue leurs performances.

**Figure N°. 2 : Les Etapes D'analyse Du Contrôle De Gestion**



Source : Selmer, Caroline. (2001), « Concevoir Le Tableau De Bord », 2ème Edition, Dunod, Paris, Page 23.

### 2.3. Le contrôle opérationnel

Le contrôle opérationnel, il est formé des processus et des systèmes conçus pour garantir aux responsables que les actions de routine qui relèvent de leurs autorités seront, sont et ont été

<sup>10</sup> Lorino Philippe. (2002), « Le Contrôle De Gestion Et Pilotage De L'entreprise », 2ème édition, Paris, P 16.

<sup>11</sup> Bouquin. H. (2008), « Le Contrôle De Gestion », 8ème Edition, Presse Universitaire de France, Paris, P 95.

mises en œuvre conformément aux finalités confiées, tout en dispensant ses responsables de piloter directement ces actions<sup>12</sup>. Ce type de contrôle est surtout créé pour piloter par automatisme dans le respect des normes professionnelles (normes de tolérance d'usinage pour un ouvrier sur machine, normes d'entretien préventif pour un agent de maintenance, normes de traitement des impayés pour un responsable du recouvrement...).

### **3. Les Objectifs du contrôle de gestion**

D'une manière générale, le but principal du contrôle de gestion est de mener l'entreprise vers l'objectif ultime de son organisation. Son rôle consiste à ce que les éléments qui constituent cette organisation apportent le meilleur concours à la réalisation de son objectif, et d'aider les opérationnels à atteindre l'ensemble des buts visés par l'entreprise dans des bonnes conditions d'efficacité.

#### **3.1. Maitrise de la gestion**

On distingue quatre points de la maîtrise de la gestion :

##### **3.1.1. La Conditions pour assurer une bonne maitrise de gestion**

- Nécessité d'une décentralisation des responsabilités avec le maintien de la coordination.
- Nécessité d'une décentralisation du système budgétaire en gérant des centres de responsabilité ou unité de gestion, dont le découpage est adapté à l'organisation.

##### **3.1.2. Le rôle du contrôleur de gestion :**

C'est d'assurer les éléments suivants :

- Les objectifs sont traduits en un ensemble cohérent de sous objectifs pour les responsables opérationnels.
- Les plans précise permettant d'atteindre les objectifs avec les moyens disponibles et qu'ils sont effectivement réalisés.

##### **3.1.3. La coordination verticale et horizontale**

- **La coordination verticale :** Elle s'effectue entre les différentes unités opérationnelles, pour s'assurer que les objectifs sont compatibles avec les moyens.

---

<sup>12</sup> Bouquin .H (2008). OP. Cit, P 94 ;

- **La coordination horizontale** : Elle est mise en œuvre pour assurer la coopération entre les différentes unités, et l'adéquation entre les ressources et les moyens.

### **3.1.4. Le facteur humain**

- Apprécier les performances des différentes fonctions et des différents individus.
- Motivation : procéder à l'évaluation individuelle des responsables, qui doit être liée à un système de sanctions récompenses adéquat.

### **3.2. Maitrise de l'activité**

- Mesurer l'activité de l'entreprise et de ses principales unités opérationnelles, en vue de rechercher des gains de productivité et de la rendre plus efficace ;
- Maîtriser les risques dont l'entreprise est susceptible de subir ;
- Améliorer l'efficacité par la conception et la bonne utilisation du système d'information de gestion, qui doivent pouvoir restituer aux différents niveaux de la hiérarchie, les informations qui permettent d'assurer pleinement leurs responsabilités dans le cadre de délégations reçues.

### **3.3. Maitrise de la rentabilité**

Mesurer la rentabilité globale de l'entreprise, de ses principales activités et de ses produits, puis faire évoluer la rentabilité par l'augmentation des produits ou la réduction des coûts.

### **3.4. Maitrise de l'évolution de l'entreprise**

- L'élaboration de normes de prévisions en fonctions d'objectifs fixés, le suivi des réalisations correspondantes ainsi que par l'analyse des écarts constatés et les actions correctrices qui peuvent en découler.
- Mise en œuvre d'une planification à moyen terme dans le cadre d'une stratégie définie et la détermination de budgets annuels cohérents avec les plans à moyen terme.
- Assurer une meilleur exploitation et développement de l'entreprise par une utilisation optimale des moyens d'exploitation, une meilleure gestion du personnel et en mesurant des décisions stratégiques.

### **3.5. Projection dans le futur**

Le contrôle de gestion a donc une vocation de :

- Dynamisme.

- De projection dans le futur.
- D'aide à l'action et non pas de bureaucratie et de lourdeur administrative.

### **3.6. Le contrôle de gestion**

Le contrôle de gestion est une fonction d'aide à la direction générale et aux responsables opérationnels, pour fixer les objectifs, définir les moyens et les méthodes afin d'atteindre ces objectifs, compte tenu des contraintes de l'entreprise. Et suivre la mise en œuvre pour s'assurer qu'ils atteignent effectivement les objectifs visés ainsi que les risques dont l'entreprise est susceptible de subir.

### **3.7. Réponses aux objectifs économiques**

Le contrôle de gestion doit répondre aux objectifs économiques de l'entreprise liés à la rentabilité et la suivre. C'est à partir de ces objectifs que se définissent les problèmes à résoudre compte tenu de l'environnement, la concurrence, etc.

## **4. Le processus du contrôle de gestion**

Un processus est un enchaînement d'activités qui contribuent à la création d'un bien ou d'un service. Bescous Et Mendoza (1994) définissent le processus comme : « un ensemble d'activités liées en vue d'atteindre un objectif commun (ex : ensemble d'activités nécessaires à la facturation d'un client) »<sup>13</sup>.

Le processus du contrôle de gestion correspond aux phases traditionnelles du management : prévision, action, évaluation et apprentissage<sup>14</sup>.

### **4.1. La phase de prévision**

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

### **4.2. La phase d'exécution**

Cette phase se déroule à l'échelon des entités de l'organisation. Les responsables des entités mettent en œuvre les moyens qui leur sont alloués. Ils disposent d'un système d'information qui

---

<sup>13</sup> Bescous. P. L&C. Mendoza. (1994), « Le Management De La Performance », Edition, Comptable, Malesherbes, Paris, P 42.

<sup>14</sup> Langloi. L. Bonnier. C. Bringer. M. (2006), « Contrôle De Gestion », Edition Focher, Paris, P 18.

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 leur ont été déléguées.

### **4.3. La phase d'évaluation**

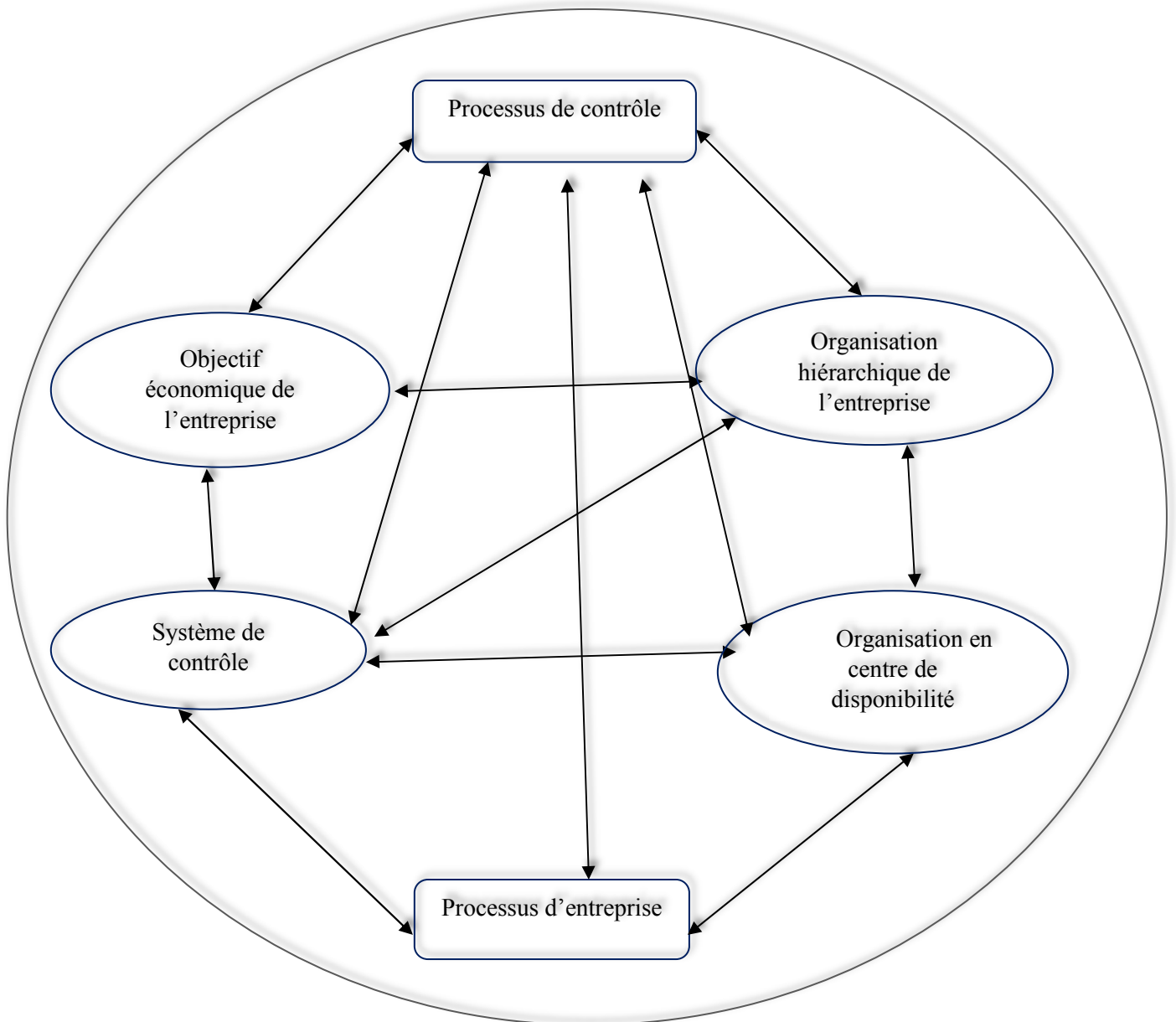
Cette phase consiste à confronter les résultats obtenus par les entités aux résultats souhaités par la direction afin d'évaluer leur performance. Cette étape de contrôle met en évidence des écarts et en détermine les causes. Elle doit conduire les responsables à prendre des mesures correctives. Le processus est plus réactif lorsque cette étape de contrôle est réalisée régulièrement au niveau des entités.

### **4.4. La 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 faiblesses. Une base de données est constituée pour être utilisée en vue de futures prévisions.



**Schéma N°. 1 : Représentation graphique des phases d'un processus de contrôle de gestion**



Source : Ardoin j. L, michel.d & j. Schmidt. (1985), « Le Contrôle De Gestion », Publi-Union, Paris, P 5.

## Section 02 : L'organisation de la fonction du contrôle de gestion au sein de l'entreprise

Nous nous sommes intéressés dans cette section à la présentation de l'organisation de la fonction du contrôle de gestion, son implantation, ses missions et formes, et l'évolution de son champ d'action.

### 1. L'implantation du contrôle de gestion

Les entreprises n'ont pas toutes nécessairement une fonction du contrôle de gestion explicitement identifiée. Le processus du contrôle de gestion peut parfois être mise en œuvre de façon diffuse dans l'entreprise, par l'ensemble de l'encadrement, sous l'impulsion d'une structure légère de coordination, chargée de la conception des procédures et du système d'information de gestion. La fonction contrôle de gestion est sujette à des grandes variations suivant : la taille, la complexité, la pression concurrentielle, la structure financière et la maturité managériale des entreprises. Cependant, des auteurs comme LONING & All, ont identifié trois rattachements possibles du contrôle de gestion. Il s'agit du :<sup>15</sup>

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

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

Cette position consiste à mettre le contrôle de gestion sous la responsabilité hiérarchique directe du directeur général, on peut dire que c'est une position de conseil. C'est le rattachement qui offre le plus légitimité au contrôleur de gestion et de faire son travail de façon plus aisée.

#### 1.2. Rattachement du contrôle de gestion à la Direction Administrative et financière (DAF)

Ce positionnement consiste à mettre le contrôleur de gestion sous la responsabilité hiérarchique du directeur financier, la principale limite de ce positionnement est que le contrôleur de gestion n'a aucune autonomie et ne pourra pas vraiment aider les responsables fonctionnels. Son champ d'action est restreint et même limité aux opérationnels, cette position peut être une entrave à la performance du système de contrôle de gestion.

---

<sup>15</sup> Loning. H & al. (2008), « Le Contrôle De Gestion : Organisation, Outils, Et pratiques », 3ème Edition, Dunod, Paris, P 285.

### **1.3. Rattachement du contrôle de gestion aux Directeurs ou Responsables opérationnels (DO/RO)**

Ce rattachement consiste à positionner le contrôle de gestion au même niveau hiérarchique que les directions opérationnelles. Une place égale est accordée à toutes les directions en dessous de la direction générale, ce qui facilite les échanges entre des directions et accorde au contrôleur un pouvoir identique à celui des autres directeurs.

Quelle que soit sa position, le contrôleur de gestion doit pouvoir être sur le terrain, écouter et communiquer avec tous les services et tous les niveaux hiérarchiques, être le consultant interne de l'ensemble de l'organisation.

## **2. Les missions du contrôle de gestion**

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

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

### **2.1. Au niveau de la prévision**

Le contrôle de gestion doit élaborer les objectifs, définir les moyens permettant de les atteindre et surtout préparer des plans de rechange en cas d'échec qui seront établis à l'avance. De même, le contrôle de gestion doit s'assurer de la comptabilité de budget émanant des différents services.

### **2.2. Au niveau du conseil**

Le contrôle de gestion doit fournir aux différents centres de responsabilité les informations nécessaires à la mise en œuvre d'un ensemble de moyens permettant d'améliorer leur gestion.

### **2.3. Au niveau du contrôle**

Le contrôle de gestion doit déterminer les responsabilités et assurer le suivi permanent de l'activité de l'entreprise en gardant la comptabilité entre eux par le biais du tableau de bord.

### **2.4. Au niveau de la mise au point des procédures**

La mission du contrôle de gestion consiste à élaborer les indicateurs et les uniformiser pour que la comparaison de l'entreprise avec son environnement soit homogène.

### 3. Les formes du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion peut revêtir trois formes : le contrôle organisationnel, contrôle interne et l'audit interne :

#### 3.1. Le contrôle organisationnel

Selon El GADI A : « Le contrôle organisationnel cherche à améliorer les règles et procédures qui structurent les décisions auxquelles les décideurs se réfèrent pour déterminer leurs comportements. Son domaine est très vaste et englobe les systèmes décisionnels et informationnels. Il ne se limite pas au seul contrôle technique »<sup>16</sup>.

Le contrôle organisationnel doit donc assurer, en temps réel, le suivi et la qualité des processus décisionnels. Toutes les dimensions de l'organisation y sont intégrées : les structures, les procédures de décision, les comportements des acteurs et la culture de l'organisation.

Trois types de méthodes sont utilisés par le contrôle organisationnel :

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

#### 3.2. Le contrôle interne

Le contrôle interne : « c'est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise, il a pour but, d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation des méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci »<sup>17</sup>.

Selon Robert. O, (2009) : Le contrôle interne est mis en œuvre par des personnes. Il est l'affaire du conseil d'administration, du management, et des autres membres du personnel. Ce n'est pas simplement un ensemble de manuels de procédures et de documents ; mais il est assumé à tous les niveaux de la hiérarchie<sup>18</sup>.

---

<sup>16</sup> EL GADI, Abdelhamid. (1996), « Audit Et Controle De Gestion », Mithaq- almaghrib, P 56.

<sup>17</sup> Alazard. C & S. Separi. (2010), OP. Cit, P 10.

<sup>18</sup> Robert. O. Marie-pierre. M. (2009), « Comptabilite Et Audit : Manuel Et Application », 2ème Edition, Dunod, Paris, P 524

Donc Le contrôle interne est axé sur la réalisation des objectifs dans un ou plusieurs domaines, doit être assuré par l'ensemble du personnel de l'entreprise et exercé à tous les niveaux de décisions.

**Tableau N°. 1 : Analyse Comparative Entre Le Contrôle Interne Et Le Contrôle De Gestion**

Libellé	Contrôle interne	Contrôle de gestion
Leurs natures	. Un ensemble de sécurités	. Un ensemble de procédures et de méthodes permettant de suivre, d'analyser et de corriger la gestion de l'entreprise.
Leurs objectifs	Pour maîtriser le fonctionnement de l'entreprise : . Protection du patrimoine . Qualité de l'information . Amélioration des performances . Application des instructions de direction	. Concevoir le circuit d'information pour faciliter sa circulation . Vérifier si les objectifs fixés sont atteints . Synthétiser l'ensemble des résultats permettant une vue globale de la situation
Leurs manifestations	. Organisation et mise en place de la procédure.	. Budgets : élaboration . Etats budgétaires par centre de coût ou de profit . Production/suivi de l'analyse des résultats.

Source : J. Consulting. (1986), « Outils et techniques de contrôle de gestion », P 12.

### 3.3. L'audit interne

L'audit interne contrôle le processus du contrôle interne, c'est-à-dire, le processus qui conditionne la qualité de prestation de l'organigramme.<sup>19</sup> Il s'interroge sur son efficacité et sa fiabilité, sur son aptitude à détecter et corriger les dysfonctionnements, à couvrir la totalité des opérations et à assurer leurs cohérences.

<sup>19</sup> Guery. J & Guiriec J. C. (1998), « Contrôle de gestion et choix stratégique », Edition Delmas, Paris, P 21.

- Le terme « audit » est actuellement largement répandu dans les entreprises<sup>20</sup>. C'est pour cela que l'audit doit permettre de :
  - ✓ Mesurer et améliorer la fiabilité des systèmes d'information comptable et financière 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 externe.

### **4. Evolution du champ d'action du contrôle de gestion**

Selon ALAZARD & SEPARI, trois éléments sont essentiels pour situer le niveau du contrôle de gestion :<sup>21</sup>

- Un système d'information sur les performances.
- Un système d'animation de l'organisation.
- Un système s'adaptant aux évolutions de la production.

#### **4.1. Un contrôle de gestion pour la performance**

Le contrôle de gestion est considéré actuellement comme un système d'information, captant et traitant en permanence des informations passées et présentes pour mesurer la performance de l'activité de l'entreprise ; l'approche cybernétique de la boucle de rétroaction pour représenter le contrôle de gestion est donc insuffisante. Il faut l'intégrer dans une approche systématique comme un outil d'aide aux décisions stratégique.

#### **4.2. Un contrôle de gestion pour l'animation**

Dans une entreprise considérée comme un système socio-économique, le contrôle de gestion doit assumer de plus en plus un rôle d'animation parmi les acteurs de l'organisation.

#### **4.3. Un contrôle de gestion pour le système de production actuel**

Les évolutions des contraintes de la production ainsi que les modifications dans la structure des coûts nécessitent des adaptations et des améliorations du contrôle de gestion. En effet, les facteurs de performance et de différenciation tels que : la qualité du produit et du processus

---

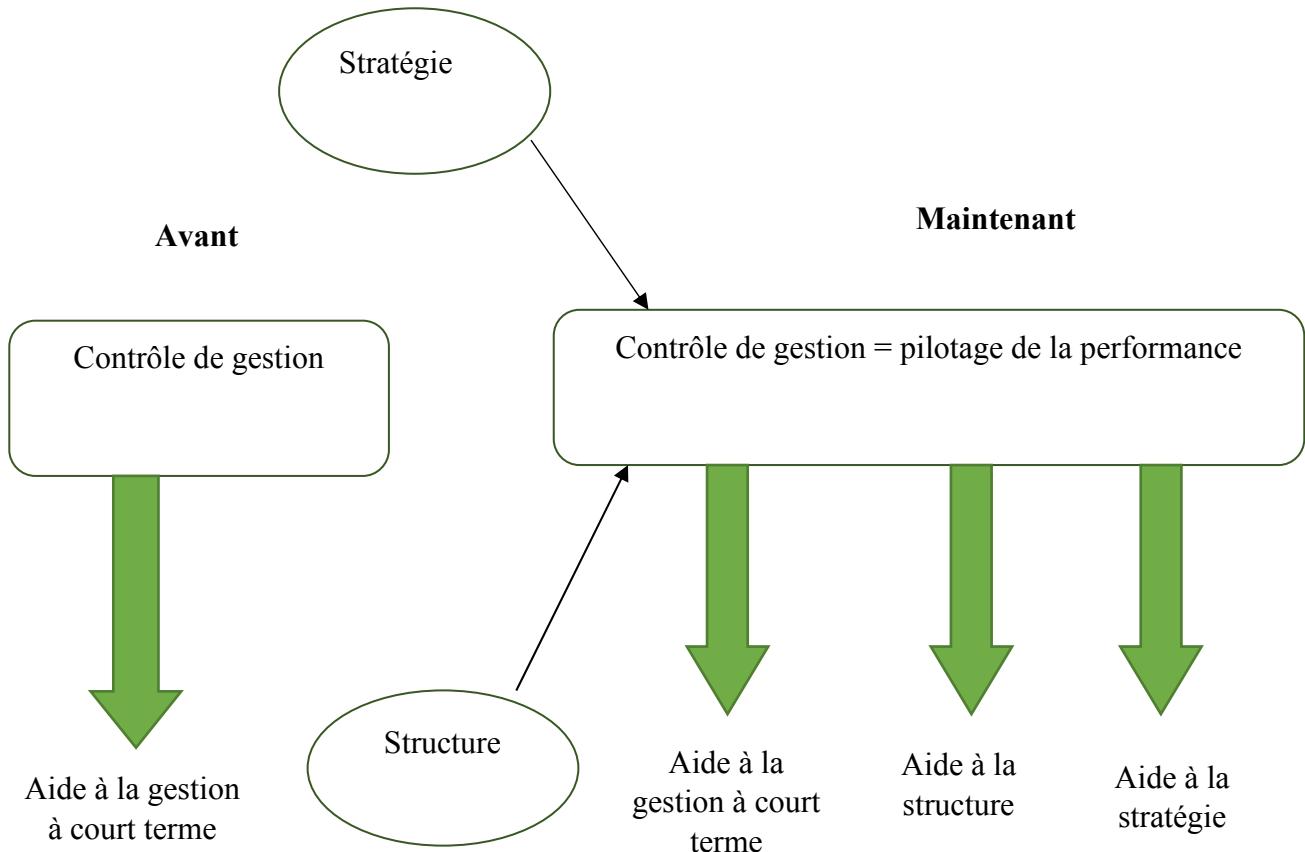
<sup>20</sup> Alazard C. & Separi S. OP. Cit. (2010), P 11.

<sup>21</sup> Alazard C. & Separi S. (2001), « Contrôle De Gestion : Manuel Et Application », 5ème Edition, Dunod, Paris, P 677.

## Chapitre I      **Contrôle De Gestion : Généralités, Organisations Et Outils**

productif, le coût de la conception, de la maintenance, de la logistique et des services attachés au produit, ne sont pas correctement intégrés dans les techniques classiques du contrôle de gestion.

**Schéma N°. 2 : l'évolution du champ d'action du contrôle de gestion**



**Source :** Alazard C. & Separi S. (2001), « Contrôle De Gestion : Manuel Et Application », DEFC éprouve n°7, 5ème Edition, Dunod, P 77.

## Section 03 : Les outils du contrôle de gestion

Dans le cadre de son fonctionnement, un système du contrôle de gestion fait recours à différents outils. Ces outils permettent de comparer les résultats obtenus aux objectifs fixés. Ces outils sont utilisés pour mesurer, analyser et constater a posteriori, les performances de l'organisation. Le contrôle de gestion devient alors un facteur clé de l'entreprise.

### 1. La comptabilité

La comptabilité est un système d'organisation des données financières d'une entreprise, ou autrement dit une discipline pratique permettant de fournir de manière continue et en temps réel un état de la situation financière de l'entreprise<sup>22</sup>.

#### 1.1. La comptabilité financière (générale)

La comptabilité générale est un outil de gestion qui permet d'enregistrer, classer et analyser toutes les opérations effectuées par l'entreprise. Selon GERVAIS : « La comptabilité générale rend compte des résultats d'une période (Tableau de compte de résultats) et de la situation du patrimoine en fin de période (Bilan). Elle a la particularité d'être confuse pour les opérationnels, exhaustive et complexe Puisqu'elle est tenue par la législation économique et fiscale, ce qui la rend lourde et tardive, mais régulière et sincère »<sup>23</sup>.

En revanche toutes les entreprises sont tenues de présenter le compte de bilan et de résultat, de ce fait la comptabilité valorise ces moyens et ces buts. Cet outil présente des limites qui proviennent de sa lourdeur, de son exhaustivité et de la complexité à laquelle elle se trouve tenue par la législation économique et fiscale.

##### 1.1.1. Le rôle de la comptabilité générale

La comptabilité générale est une technique d'enregistrement de stockage et de traitement de l'information ainsi qu'un système normalisé et réglementé ayant pour objectif une représentation synthétique de l'entreprise. Les états financiers qui en résultent doivent répondre aux besoins d'un grand nombre d'utilisateurs internes à l'entreprise (dirigeants, salariés) ou externes à l'entreprise (actionnaires, Etat, organisme sociaux, créanciers).

---

<sup>22</sup> <https://www.l-expert-comptable.com/fiches-pratiques/le-chiffre-d-affaires-definition-et-calcul-du-ca.html>, consulté le 20/05/2020 à 22 :00h

<sup>23</sup> Savall. H & Zardet. V. (1992), « Le Nouveau Contrôle De Gestion, Méthode Des Coûts-Performances Cachées », Edition Eyrolles, Paris, P 27.



### **1.2. La comptabilité analytique**

C'est une comptabilité d'exploitation interne aux entreprises. Elle permet de localiser les zones de performance et de non-performance au sein d'une société en se focalisant sur le calcul de la rentabilité par poste, par produit, par atelier, par centre de décision... La comptabilité analytique est essentiellement tenue par les moyennes et grandes entreprises qui l'utilisent comme un outil de pilotage stratégique.

Selon Denis CLARINVAL : « La comptabilité analytique s'intéresse avant tout aux coûts (en anglais elle s'appelle « Cost Accounting »). Elle est intrinsèquement liée à la comptabilité générale : plus précisément elle extrait les données comptabilisées dans les classes 3, 6 et 7 ; elle soumet à ces données à un traitement spécifique de manière à faire ressortir des informations porteuses de sens pour la gestion saisie dans son ensemble »<sup>24</sup>.

#### **1.2.1. Objectifs de la comptabilité analytique**

- ✓ Calculer les coûts des différentes fonctions de l'entreprise et les différents biens produits : parmi les objectifs attendus de la comptabilité analytique c'est l'analyse des performances de l'entreprise et c'est là qu'apparaît son rôle d'outil d'information interne, utilisé par les gestionnaires pour déterminer les responsabilités par centre de profit et d'évaluer les rendements par activité ;
- ✓ Fournir une base d'évaluation pour certains postes de bilan : L'un des objectifs de la comptabilité analytique est de proposer des méthodes permettant de calculer et d'évaluer les stocks ;
- ✓ Expliquer les résultats en comparant les coûts et les prix de vente : En effet la comptabilité analytique a tout d'abord pour objectif d'analyser la formation du résultat global et de dégager la contribution des différentes activités à ce résultat ;
- ✓ Donner une base au contrôle de gestion : La comptabilité analytique est une façon de créer et de traiter l'information pour la rendre utile à la décision. C'est à travers elle que la gestion prévisionnelle arrive à ses fins.

### **2. La gestion budgétaire**

La gestion budgétaire occupe une place primordiale parmi les techniques du contrôle de gestion, car elle est prédominante dans l'orientation et la prise de décision, de plus les autres outils de contrôle s'établissent et se jugent par référence à cette technique.

---

<sup>24</sup> Clarinval. D. (2011), « Comptabilité Analytique », Edition Win Books accounting, Compta-excellent.be, Paris, P 2.

La gestion budgétaire est « un mode de gestion prévisionnelle qui consiste en la traduction d'objectifs en un ensemble de programmes et de budgets »<sup>25</sup>.

La gestion budgétaire est « un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrés, appelés **budget**, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables »<sup>26</sup>.

### 2.1. Le budget

Il se définit comme étant « l'expression comptable et financière des plans d'action retenus pour mettre en œuvre la stratégie à court terme »<sup>27</sup>. Le budget représente un chiffrage des objectifs et ou des moyens ; il est exprimé en valeur et ou en quantité qui correspondent à :

- Un acte de management, car ils traduisent des décisions sur ce qui va être fait demain et les conséquences de ces décisions.
- Des outils de management parce qu'ils impliquent l'encadrement dans la préparation et l'étude des décisions budgétaires et nécessitent la coordination des différents centres de responsabilité de l'entreprise.
- Des outils de contrôle de gestion, car les responsables opérationnels s'engagent sur les objectifs inclus dans les budgets. Ceux-ci serviront d'ailleurs de base pour le suivi des réalisations et constituent les outils de référence pour les tableaux de bord et le système de reporting.

### 2.2. Le contrôle budgétaire

M. Gervais définit le contrôle budgétaire comme « la comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant aux budgets afin :

- De rechercher la (ou les) cause (s) d'écarts,
- D'informer les différents niveaux hiérarchiques,
- De prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires,
- D'apprécier l'activité des responsables budgétaires. »<sup>28</sup>

En ce sens, le contrôle budgétaire est une fonction partielle du contrôle de gestion dont dépend la qualité de ses interventions.

---

<sup>25</sup> Doriath. B & Lozato. M & Mendes. P & Nicolle. Pascal. (2010), « Comptabilité Et Gestion Des Organisations », 7<sup>ème</sup> Edition, Dunod, Paris, P 297.

<sup>26</sup> Doriath. B. (2008), « Contrôle De Gestion En 20 Fiches », 5<sup>ème</sup> Edition, Dunod, Paris, P 1.

<sup>27</sup> Gervais. M. (2000), « Contrôle De Gestion », 7<sup>ème</sup> Edition, Economica, Paris, P 273.

<sup>28</sup> Alazard. C & Sépari. S. (2010), OP. Cit, P 226.

Pour un contrôle budgétaire efficace, le contrôle de gestion se doit de :

- ✓ Définir les centres de responsabilités en évitant les chevauchements d'autorité ou les incohérences de rattachements hiérarchique ;
- ✓ Servir de liaison et d'arbitrage entre les centres de responsabilité, en particulier en définissant clairement les modalités de cession entre les centres ;
- ✓ Décider du degré d'autonomie délégué aux centres et de faire respecter les orientations de politique générale de la firme ;
- ✓ Mettre en place des unités de mesure des performances connues et acceptés par les responsables.

### 3. Le système d'information

Le contrôle de gestion envisage ses rapports avec le système d'information. Il sert à déterminer la façon dont il contribue à la prise de décision et à la connaissance des besoins des gestionnaires en matière d'information.

R. REIX, (2005) : définit le système d'information comme étant un « Ensemble organisé de ressources (matériel, logiciel, personnel, données, procédures...) permettant d'acquérir, de traiter, stocker, communiquer des informations (sous forme de données, textes, images, sons...) dans des organisations »<sup>29</sup>. Ainsi, ce système est défini comme étant un « système utilisateur machine intégrée qui produit de l'information pour assister les êtres humains dans les fonctions d'exécution, de gestion et de prise de décision »<sup>30</sup>

Et aussi : « Un système d'information se définit par l'information qu'il véhicule et par la manière dont il exprime sur ses différents supports. C'est un langage de communication d'une organisation, adapté à la nature plus ou moins répétitive de l'information que l'on veut y'échanger »<sup>31</sup> .

#### 3.1. Les buts d'un système d'information

Trois principaux buts sont assignés au système d'information :

- a- Le contrôle :** le système d'information doit être la mémoire de l'organisation, en traitantes les données passées et en constituant un historique qui servira de base de

---

<sup>29</sup>Reix. R. (2005), « Systeme D'information et Management de l'organisation », 5<sup>ème</sup> Edition, Vuibert, Paris, P 3.

<sup>30</sup> Marsal. C & Travaille. D. (2006), « Les Systemes D'information De Pilotage, Les Tableaux De Bord », FARGO centre de recherche en finance, Architecture et gouvernance des organisations, cahier du FARGO, n°1060901, Septembre, P 2.

<sup>31</sup> Ibid, P 2.

comparaison afin de déceler toute anomalie dans l'organisation, en ce sens le système d'information doit être fiable.

- b- La coordination :** le système d'information par son aspect dynamique traite aussi les informations relatives au présent en assurant la coordination entre les différents services, le système doit être rapide.
- c- La décision :** le système d'information traite des informations concernant le futur, il doit permettre de construire des scénarios et grâce à la simulation de rendre possible le choix d'une solution plus au moins optimale donc d'une prise de décision, le système d'information doit être pertinent.

### 3.2. Les sous-systèmes de base de système d'information

La représentation classique du système d'information distingue trois sous-systèmes<sup>32</sup> : Le système opérant, le système de pilotage et le système d'information.

- a) Le système opérant :** se composant de l'ensemble des ressources relatives à l'activité ;
- b) Le système de pilotage :** englobant l'ensemble des agents responsables de la conduite des opérations et de la mobilisation des moyens nécessaires ;
- c) Le système d'information :** vu comme outil de communication entre le système opérant et le système de pilotage.

En résumé, le système d'information de gestion vise à :

- ✓ Fournir des informations complètes, pertinents et précise sur les performances et le fonctionnement de l'organisation ;
- ✓ Faciliter l'analyse des données ainsi obtenus en vue d'améliorer le processus de décision à tous les niveaux de gestion.

## 4. Les outils d'appuis

Ce sont les outils et les méthodes d'analyses, ayant pour objectif d'aider le manager lors de la mise en œuvre d'action corrective. Parmi ces outils :

### 4.1. Le Re-engineering

Selon HAMMER. M & J. CHAMPY, 2002 : « Le Re-engineering est une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opératoires visant à obtenir une

---

<sup>32</sup> Loning. H et al. (2008), OP. Cit, P 208.

amélioration spectaculaire des principales performances en matière de coût, de qualité, de service et de rapidité »<sup>33</sup>.

### 4.2. Le Benchmarking

C'est un ensemble de procédures de recherches et d'analyses comparative de la concurrence pour améliorer les performances d'une entreprise, il est défini comme « un processus continu et systématique de mesure des performances des produits, services et pratiques par rapport à ceux des concurrents de référence ou des entreprises leaders dans leur secteur »<sup>34</sup>. Il permet, l'amélioration des performances en se fixant des objectifs efficaces et crédibles ; d'identifier ses points forts et ses faiblesses afin de les transformer en opportunité d'amélioration ; découvrir les meilleurs méthodes et pratiques qui ont fait leurs preuves ailleurs.

### 5. Le Reporting

Fondamentalement, constitué d'indicateurs comptables et financiers, le reporting contient des mesures du chiffre d'affaires, du résultat, des éléments du bilan, ainsi que des ratios financiers clés, selon une périodicité généralement mensuelle. L'avantage que présente cet outil est que les informations financières qui remontent à la direction générale offrent une synthèse de la performance des activités, ce qui évite la surcharge d'informations inutiles à la prise de décision<sup>35</sup>.

#### 5.1. Les principes du Reporting

MATHE et MALO identifient trois principes de base du Reporting :<sup>36</sup>

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

---

<sup>33</sup> Hammer. M & J. Champy. (2000), « Le Re-engineering », Edition Dunod, Paris.

<sup>34</sup> <http://www.qualipole.fr/les-articles-specialises/le-benchmarking-ou-comment-se-comparer-aux-meilleurs-pour-s-ameliorer.html>, consulter le 11/05/2022 à 12h40.

<sup>35</sup> Doriath .B. (2008), OP. Cit, P 143.

<sup>36</sup> Charles. M. J & Louis. M. J. (2000), « L'essentiel Du Controle De Gestion », 2ème Edition, D'organisation, Paris, P 17.

### **6. Le tableau de bord**

Le tableau de bord regroupe un ensemble d'indicateurs de pilotage, construits de façon périodique, à l'intention d'un responsable afin de lui permettre de connaître l'état et l'évolution de l'unité qu'il pilote de guider ses décisions en vue d'atteindre les objectifs de performance qui lui sont assignés.<sup>37</sup>

#### **6.1. Les objectifs du tableau de bord**

Le tableau de bord permet au responsable d'une unité d'en assurer le pilotage :

- En mettant en évidence les performances réelles et en alertant sur les dysfonctionnements ;
- En assurant un contrôle permanent, complémentaire de la planification budgétaire qui peut se révéler insuffisante ;
- En favorisant la prise de décision corrective ou la saisie des opportunités qui se présentent.

---

<sup>37</sup> Doriath. B & Lozato. M & Mendes. P & Nicolle. Pascal. (2010), OP. Cit, P 330.

### Section 04 : Le tableau de bord comme outil du contrôle de gestion

Pour piloter et mesurer la performance de l'entreprise, les managers ou les décideurs ont besoin des indicateurs synthétiques qui sont regroupés sous forme de tableau de bord. Dans cette section nous allons décrire ce qu'est un tableau de bord, puis nous aborderons quelques indicateurs de ce tableau permettant de mesurer la performance de l'entreprise.

#### 1. Définition et rôle de tableau de bord

Tableau de bord est un outil de gestion qui présentant synthétiquement les activités et les résultats de l'entreprise par processus, sous forme d'indicateurs.

##### 1.1. Définition de tableau de bord

Selon EL GADI Abdelhamid : « Le tableau bord est constitué par un ensemble de renseignement judicieusement choisis (chiffres, ratios, graphiques), qui constituent la synthèse des documents de l'ensemble de l'exploitation et qui, par une présentation pratique, doivent permettre aux dirigeants, sans recherche ni perte de temps, de se faire une opinion exacte et précise de la situation de l'entité concernée »<sup>38</sup>.

BOISSELIER a défini le tableau de bord comme « un document synthétique rassemblant différents indicateurs sur des points clés de gestion et destiné à un responsable désigné en vue de l'aider au pilotage de son action »<sup>39</sup>.

Ainsi, on peut conclure que le tableau de bord est un outil qui répond mieux aux besoins d'un pilotage rapide, permanent sur un ensemble de variables tant financières, quantitatives que qualitatives.

##### 1.2. Les rôles de tableau de bord

Le tableau de bord a un rôle essentiel en entreprise. Il permet le pilotage de l'entreprise et d'apprécier les différentes délégations et le rôle de chacun. De cette façon on peut arriver à faire des prévisions et à contrôler la gestion prévisionnelle.

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

---

<sup>38</sup>El Gadi. Abdelhamid. (1996), OP. Cit, P 32.

<sup>39</sup> Boisselier. P. (1999), « Contrôle de gestion, cours & application », édition Vuibert, Paris, P 70.

Il permet aux décideurs d'identifier les écarts le plus rapidement possible et d'effectuer des actions correctives.<sup>40</sup>

### **1.2.1. Le tableau de bord est un instrument de contrôle et de comparaison**

Pour piloter la performance de l'entreprise, le tableau de bord a pour mission de :<sup>41</sup>

- Permettre de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire ;
- Attirer l'attention sur les points clés de la gestion et sur leur dérive éventuelle par rapport aux normes de fonctionnements prévues ;
- Permettre de diagnostiquer les points faibles et de faire apparaître ce qui est anormal et qui a une répercussion sur le résultat de l'entreprise.

### **1.2.2. Le tableau de bord est un outil de dialogue et de communication**

Le tableau de bord utilise des outils de dialogue et de communication pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise. Parmi ces outils :<sup>42</sup>

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

### **1.2.3. Le tableau de bord est un outil d'aide à la prise de décision et à la prévision**

Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs peu nombreux conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs

---

<sup>40</sup> Norbert. G. (2001), « Le Contrôle De Gestion Pour Améliorer La performance », 3<sup>ème</sup> édition d'organisation, Paris, P 285.

<sup>41</sup> Alazard. C & S. Sépari. (2006), « Contrôle de gestion, Manuel et Application », Edition Dunod, Paris, P 634

<sup>42</sup> Ibid, P 600.



fonctions. Sa définition relève de la mission du contrôleur de gestion qui devra le négocier avec l'utilisateur.<sup>43</sup>

Il répond donc à une triple question :

- L'état du système et son évolution constatée sont-ils normaux, par référence à l'état et à l'évolution souhaitée ?
- Les délégations s'exercent-elles dans les conditions d'efficacité désirées ?
- Cela, va-t-il durer ?

### **1.2.4. Le tableau de bord est un outil d'alerte et de diagnostic**

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

### **1.2.5. Le tableau de bord, outil de motivation et de mesure et des performances**

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

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

### **1.2.6. Le tableau de bord est un outil d'organisation**

Avec son effet miroir, le tableau de bord reflète le niveau de performance ou de l'échec de l'entreprise. Ces indicateurs alertent le responsable sur les points sensibles ou douteux. Pour concevoir les outils et les appuis d'action qui permettront d'atteindre les objectifs alloués par l'entreprise. En ayant à sa disposition la meilleure combinaison des ressources techniques et humaines possibles.

### **1.2.7. Le tableau de bord est un moyen d'appréciation et de délégation du pouvoir**

Ce qui permet de valider le projet tableaux de bord, c'est la qualité des procédures de collecte et de transmission des informations entre le contrôleur et le contrôlé. Cet instrument, permet aux

---

<sup>43</sup> EL Gadi Abdelhamid. (1996), OP. Cit, P 32.

responsables de chaque niveau hiérarchique, d'apprécier les résultats obtenus, au même temps, de rendre compte au délégant de la situation. Il est nécessaire que le délai de parution du tableau de bord soit en adéquation avec le (délai de réactivité) du processus. Le TDB permet une collecte d'information régulières et une mise à jour synchronique. Afin que le pilotage soit efficace, et pouvoir répondre aux besoins réels de l'entreprise et prendre les bonnes décisions.

### **2. Les instruments de tableau de bord**

Le contenu du tableau de bord est variable selon les responsables concernés, leur niveau hiérarchique et les entreprises. Pourtant, dans tous les tableaux de bord des points communs existent dont :

#### **2.1. La conception générale**

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

##### **2.1.1. Indicateurs**

Cette zone comprend les différents indicateurs retenus comme essentiels au moment de la conception du tableau. Chaque rubrique d'indicateurs devrait correspondre à un indicateur et présenter un poids économique significatif.

##### **2.1.2. Résultats réels**

Ces résultats peuvent être présentés par période et/ou cumulés. Ils concernent des informations relatives à l'activité de nature quantitative ou qualitative.

##### **2.1.3. Objectifs**

Dans cette zone apparaissent les objectifs qui avaient été retenus pour la période concernée. Ils sont présentés selon les mêmes choix que ceux retenus pour les résultats.

##### **2.1.4. Ecart**

Ces écarts sont exprimés en valeur absolue ou relative. Ce sont ceux émanant de tout calcul présentant un intérêt pour la gestion.

#### **2.2. Les instruments utilisés**

Les instruments les plus fréquents sont les écarts, les ratios, les graphiques...etc. sont utilisées dans le but d'attirer l'attention du responsable sur les informations clés pour faciliter l'analyse et le processus de décision.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> Leroy. M. (1998), « Le Tableau De Bord Au Service De L'entreprise », Edition d'organisations, Paris, P 76.

### **2.2.1. 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 »<sup>45</sup>.

Autrement dit l'écart représente la différence entre le réalisé et l'objectif, jugeant de l'efficacité des actions menées, soit dans le cadre budgétaire (le contrôle budgétaire permet le calcul d'un certain nombre d'écarts). Il s'agit alors de repérer ceux qui présentent un intérêt pour le destinataire du tableau de bord, soit en dehors du cadre budgétaire, avec des écarts issus d'indicateurs qualitatifs.

### **2.2.2. Les ratios**

Les ratios sont des rapports de grandeurs significatifs du fonctionnement de l'entreprise.<sup>46</sup> En règle générale, un ratio respecte les principes suivants :

- ✓ Un ratio seul n'a pas de signification : c'est son évolution dans le temps et dans l'espace qui est significative ;
- ✓ Il faut définir le rapport de telle sorte qu'une augmentation du ratio soit signe d'une amélioration de la situation ;
- ✓ La nature des ratios varie selon le destinataire et son niveau hiérarchique.

### **2.2.3. Les commentaires**

Le commentaire doit apporter une valeur ajoutée par rapport aux chiffres et aux graphiques des faits marquants du mois, l'activité du mois, les écarts constatés...etc. qui figurent déjà sur le tableau de bord.

### **2.2.4. Les clignotants**

Ce sont des seuils limites définis par l'entreprise et considérés comme variable d'action. Leur dépassement oblige le responsable à agir et à mettre en œuvre des actions correctives.

Les formes variées que peuvent prendre les indicateurs ne doivent pas faire oublier l'essentiel. La pertinence de l'outil de tableau de bord tient d'abord aux choix des indicateurs. Toute la difficulté réside dans leur définition, puisqu'il faut choisir l'information pertinente parmi la masse des informations disponibles.

---

<sup>45</sup> Brigitte. D, OP. Cit, P 72.

<sup>46</sup> Brigitte. D, OP. Cit, P 76.

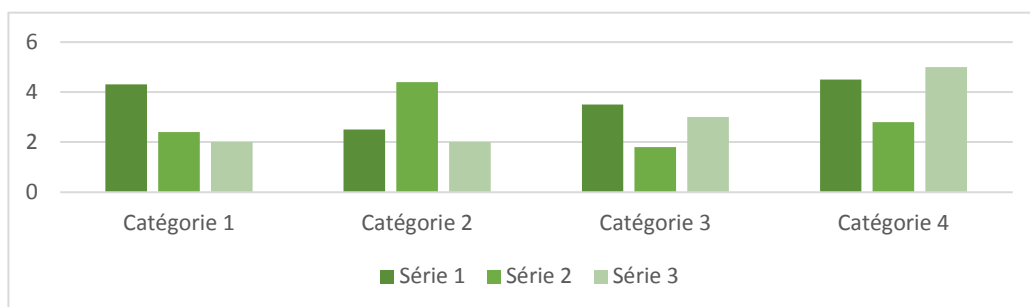
## 2.2.5. Les graphiques

Les représentations graphiques des données donnent plus de visibilité sur l'évolution des situations et des indicateurs. Une autre forme de présentation des données, est de mettre les données dans des graphiques indépendantes dans l'intérêt de visualiser directement et rapidement les évolutions et de mieux appréhender les changements de rythme ou de tendance.<sup>47</sup>

### 2.2.5.1. Les histogrammes

Ils sont les plus souvent utilisés pour comparer plusieurs séries de valeur.

**Figure N°. 3 : Présentation d'histogramme**

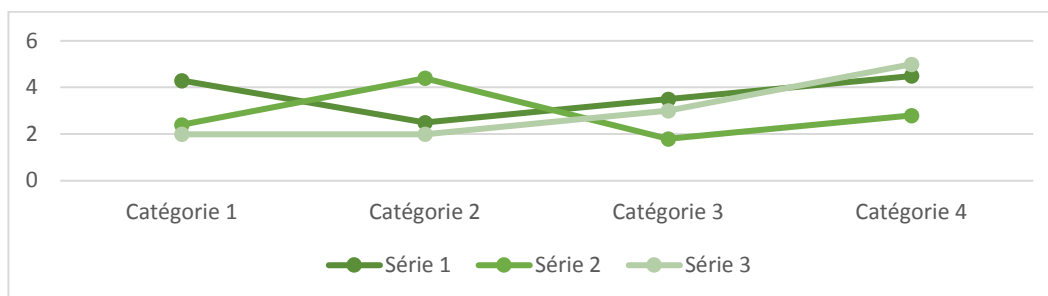


Source : Microsoft office Word

### 2.2.5.2. 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 de la tendance.

**Figure N°. 4 : Présentation de la courbe**



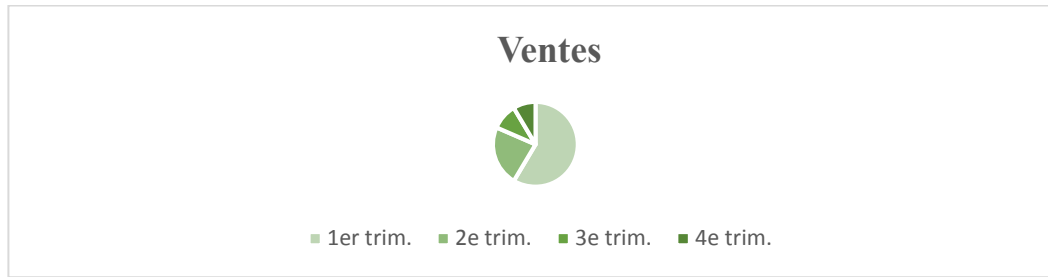
Source: Microsoft office Word

### 2.2.5.3. Le camembert:

C'est le meilleur outil pour présenter des données relatives (pourcentage).

<sup>47</sup>Alazard. C & S. Separi. (2006), OP. Cit, P 634.

Figure N°. 5 : Présentation du camembert



Source : Microsoft office Word

### 2.2.6. Les tableaux

Les tableaux fournissent des données détaillées et laissent la possibilité à l'utilisateur d'effectuer des calculs complémentaires. Mais leur capacité à donner une vue d'ensemble est inversement proportionnelle à leur densité.

## Conclusion

A l'issue de ce chapitre nous avons retenu que le contrôle de gestion est à la fois une discipline et un métier. Le contrôle de gestion est un processus de suivi et de surveillance qui a connu des développements importants de ses outils, et la mise en place de ces derniers, attire l'attention des managers sur la préparation de l'avenir de la société.

Le contrôle de gestion est le garant de la bonne santé de la structure en s'assurant que les ressources sont employées efficacement. Et intervient également pour fournir les outils qui vont servir aux décideurs pour suivre l'impact de leur action. Celle-ci résultant de décisions de portée stratégique et tactique.

## ***Chapitre II***

# ***L'analyse financière et la performance d'une entreprise***

**Introduction**

Toute organisation vise à être performante pour perdurer, croître, progresser et acquérir de nouveaux marchés. Pour atteindre ses objectifs, l'entreprise doit disposer de ressources physiques, humaines et financières suffisantes à fin d'assurer sa performance.

Avant de pouvoir parler la performance d'une entreprise nous allons d'abord aborder l'analyse financière proprement dite, il est nécessaire de définir au préalable quelques notions fondamentales et de déterminer les éléments qui nous seront de base dans notre étude.

Nous allons évoquer dans la première section les généralités sur l'analyse financière, nous allons Notamment aborder les indicateurs de performances dans la troisième section après avoir mis en évidence le concept de la performance dans la deuxième section, en présentant quelques notions qui vont nous aider à mieux appréhender ce concept. Pour terminer, nous allons clôturer la quatrième section par un tableau de bord comme outil de mesure de la performance financière de l'entreprise.

## Section 01 : Généralités sur l'Analyse Financière

Avant de juger la santé d'une personne et si elle se porte bien ou non, il faut qu'on lui fasse ce qu'on appelle un bilan général qui déterminera l'état de santé de cette dernière. Et ce va de même pour une entreprise car pour s'assurer qu'elle jouit d'une parfaite santé il faut qu'on lui fasse une analyse, qui est connue sous le nom de l'analyse financières »

Nous allons consacrer cette section à la présentation de la notion de l'analyse financière, d'apporter quelques éclaircissements à cette dernière en présentant son historique et un certain nombre de définitions qui seront détaillées pour mieux comprendre ce concept, ses rôles, ses objectifs ainsi que ses utilisateurs et ses étapes

### 1. Historique de l'analyse financière

L'analyse financière est apparue au moyen âge<sup>95</sup>avec la naissance de la comptabilité générale. Elle se confond toute fois avec cette dernière et il était difficile de parler d'une technique de gestion spécifique que l'on ne peut dénommer ainsi.

Dans les années vingt, les besoins en capitaux des entreprises s'accroissent. Les problèmes de financement dominant, d'où un certain désintérêt pour la gestion interne

A la veille de la crise de 1929, le métier des banquiers consistait essentiellement à assurer les mouvements des comptes et à octroyer des facilités des caisses occasionnelles. Le problème était d'assurer le financement d'industries naissantes (charbon, textiles construction, mécanique). Des crédits d'exploitation étaient consentis moyennant des solides garanties destinées à éviter une confusion entre le risque du banquier et celui de l'entreprise ; les garanties permettant, en effet, au banquier de s'assurer du remboursement du sort de l'entreprise débitrice. De telles garanties reposaient sur des biens faisant partie du patrimoine de l'entreprise, mais non directement affectés par son exploitation ou tout simplement sur le patrimoine personnel des propriétaires de l'entreprise.

Le patrimoine était essentiellement constitué par des biens fonciers et immobiliers, en résulte que le risque du crédit bancaire était alors lié aux modalités juridiques de la prise de garantie, encore fallait-il vérifier que le bien donné en garantie avait une valeur indépendante de l'évolution de l'entreprise, et en suite évaluer ce bien ainsi que le risque des moins-values liées l'incertitude, quant à la valeur réelle de l'actif net en cas de liquidation, joint à la difficulté d'évaluer les biens donnés en garantie et à déterminer l'indépendance à l'égard de l'exploitation

---

<sup>95</sup> Plonchona. A, « Introduction A L'analyse Financières », Edition Foucher, Paris, P 8.



de l'entreprise, montreront aux banquiers que la simple optique de la recherche de la solvabilité était insuffisante pour déterminer rationnellement la décision d'octroi d'un crédit.

Au milieu des années cinquante-deux tendances apparaissent. D'une part, les études évaluent dans la direction de la théorie financière et les problèmes de choix des investissements D'autre part, l'évaluation de l'économie et la concurrence accrue se traduit par un accroissement des besoins d'une gestion de qualité, de ce fait, par le développement d'une analyse financière interne à l'entreprise.

A l'heure actuelle, cette technique a conquis le droit d'être citée dans les entreprises et les cabinets d'experts comptables eux-mêmes se reconvertissent progressivement dans l'analyse de l'information qu'ils se contentaient, dans le passé, de collecter.

## **2. Définition et rôle de l'analyse financière**

L'analyse financière est un processus qui consiste à analyser les informations stratégiques, économiques et financière d'une entreprise. Il peut s'agir des états financiers, des documents comptables etc.

### **2.1. Définition de l'analyse financière**

Plusieurs auteurs ont tenté de donner une définition de l'analyse financière, et parmi lesquelles on cite les suivantes :

On peut définir l'analyse financière comme une étude évaluant la situation financière d'une entreprise à un moment défini Elle est réalisée à partir de documents comptables et d'un ensemble de données économiques et financières, afin de porter un jugement sur la santé financière d'une entreprise<sup>96</sup>.

Pour COHEN Elie (2006), propose une définition de l'analyse financière qui nous paraît bien refléter ses différentes facettes « L'analyse financière est un ensemble de concepts, de méthodes et d'instruments qui permettent de formuler une appréciation relative à la situation financière d'une entreprise, aux risques qui l'affectent et au niveau de ses performances »<sup>97</sup>.

Pour Alain MARIO (2000), « L'analyse financière constitue une boîte à outils et un ensemble de méthodes de compréhension de l'entreprise à travers ses états comptables, une

---

<sup>96</sup> <https://www.cours-gratuit.com/cours-analyse-financiere/l-analyse-financiere-cours-complet>, consulté le 05/05/2022 à 20h00.

<sup>97</sup> Cohen. E. (2014), « Analyse Financière », 5ème Edition, Economica, Paris, P 8.

méthode qui a pour objectifs de porter un jugement global sur le niveau de la performance de l'entreprise et sur sa situation financière actuelle et future »<sup>98</sup>.

Pour Jean-Pierre LAHILLE (2001), « l'analyse financière peut être définie comme une démarche, qui s'appuie sur l'examen critique de l'information comptable et financière fournie par une entreprise à destination des tiers (donc de tout le monde), ayant pour but d'apprécier le plus objectivement possible sa performance financière et économique (rentabilité, pertinence des choix de gestion). Sa solvabilité (risque potentiel qu'elle présente pour les tiers, capacité à faire face à ses engagements). Et enfin son patrimoine ».<sup>99</sup>

Pour B et F GRANDGUILLOT : « la finalité de l'analyse financière est d'établir un diagnostic financier qui consiste à recenser les forces et les faiblesses de l'entreprise afin de porter un jugement sur sa performance et sa situation financière, et aussi l'étude de l'activité, de la rentabilité et de la structure financière de l'entreprise soit à posteriori (données historique et présentes) soit a priori (prévision) »<sup>100</sup>.

Pour Christophe THIBIERGE : « l'analyse financière est l'ensemble des outils et méthodes permettant de porter une appréciation sur la santé financière et le risque d'une entreprise »<sup>101</sup>.

Pour VIZZANOVA « l'analyse financière comme un ensemble de méthodes et de techniques permettant d'apprécier la situation financière passé et actuelle de l'entreprise afin d'évaluer la performance de l'entreprise ».<sup>102</sup>

A partir de ces définitions, nous dirons que l'analyse financière repose sur un ensemble de méthodes et d'outils qui permettent de juger la situation et les performances des entreprises dans leurs nombreuses dimensions.

## 2.2. Rôles de l'analyse financière

L'analyse financière joue un double rôle dans le processus de communication interne et externe de l'entreprise : d'une part elle consiste à la source d'indicateurs développés à partir

---

<sup>98</sup> Mario.A. (2000), « Analyse Financière », 7<sup>ème</sup> Edition, Dunod, Paris, P 19.

<sup>99</sup> Lahille. J-P. (2001), « Analyse Financière », Edition DALLOZ, Paris, P 1.

<sup>100</sup> Grandguillot B et F. (2007), « Les Outils De Diagnostic Financier A Partir Des Documents Comptables Etablis Conformément Au Plan Comptable », 11<sup>ème</sup> Edition, Gualino, Paris, P 15.

<sup>101</sup> Thibierge. C. (2007), « Analyse Financière », 2<sup>ème</sup> Edition, librairie Vuibert, Paris, P 1.

<sup>102</sup> Vizzanova. P. (1999), « Gestion Financière », Edition FOUCHER, Paris, P 3.

des informations comptables établies par l'entreprise. D'autre part, elle permet au destinataire de l'information d'assurer son interprétation.

En effet, elle vise essentiellement :

- Améliorer la gestion de l'entreprise, grâce à un diagnostic précis ;
- Etudier la gestion de la solvabilité des concurrents, clients ou fournisseurs ;
- Savoir si l'entreprise a satisfait les contraintes financières, de la rentabilité, de l'équilibre financier et de la flexibilité ;
- Détection des risques susceptibles que l'entreprise peut affronter ;
- Détermination de la situation actuelle et la prédiction de la situation future par l'opération de calcul ;
- La recherche de nouvelles ressources pour assurer un financement continu.

### **3. Objectifs de l'analyse financière**

L'analyse financière a pour but de donner une appréciation de l'état de santé financière de l'entreprise. En d'autres termes, elle permet de détecter chez l'entreprise analysée les points forts et les points faibles du point de vue financier et d'essayer de prendre une décision sur la base de jugement porté sur la santé financière de l'entreprise, parmi ses objectifs on distingue : les objectifs internes et les objectifs externes.

#### **3.1. Les objectifs internes**

- De connaître sa situation financière à une date déterminée ;
- De prévoir l'évolution probable de cette situation ;
- Dégager des résultats, des indicateurs caractéristiques, des ratios et de les apprécier ;
- Dégager les points forts et les points faibles de l'entreprise ;
- Mesurer la solvabilité, la rentabilité et la liquidité de l'entreprise ;
- Apprécier le risque pour l'entreprise qu'impliquer la mise en place de ces crédits ;
- Evaluer l'indépendance financière de l'entreprise, et sa capacité d'endettement dans l'optique des besoins futurs ;
- De devoir guider les décisions de la direction générale ainsi que celle de la direction financière : Décision d'investissement, de financement, de distribution de dividende, etc.

**3.2. Les objectifs externes**

Qui consiste à :

- Aboutir à une décision argumentée, et en cohérence avec la stratégie commerciale de l'entreprise.
- Compréhension détaillée de l'économie de l'entreprise, c'est-à-dire son positionnement sur le marché.

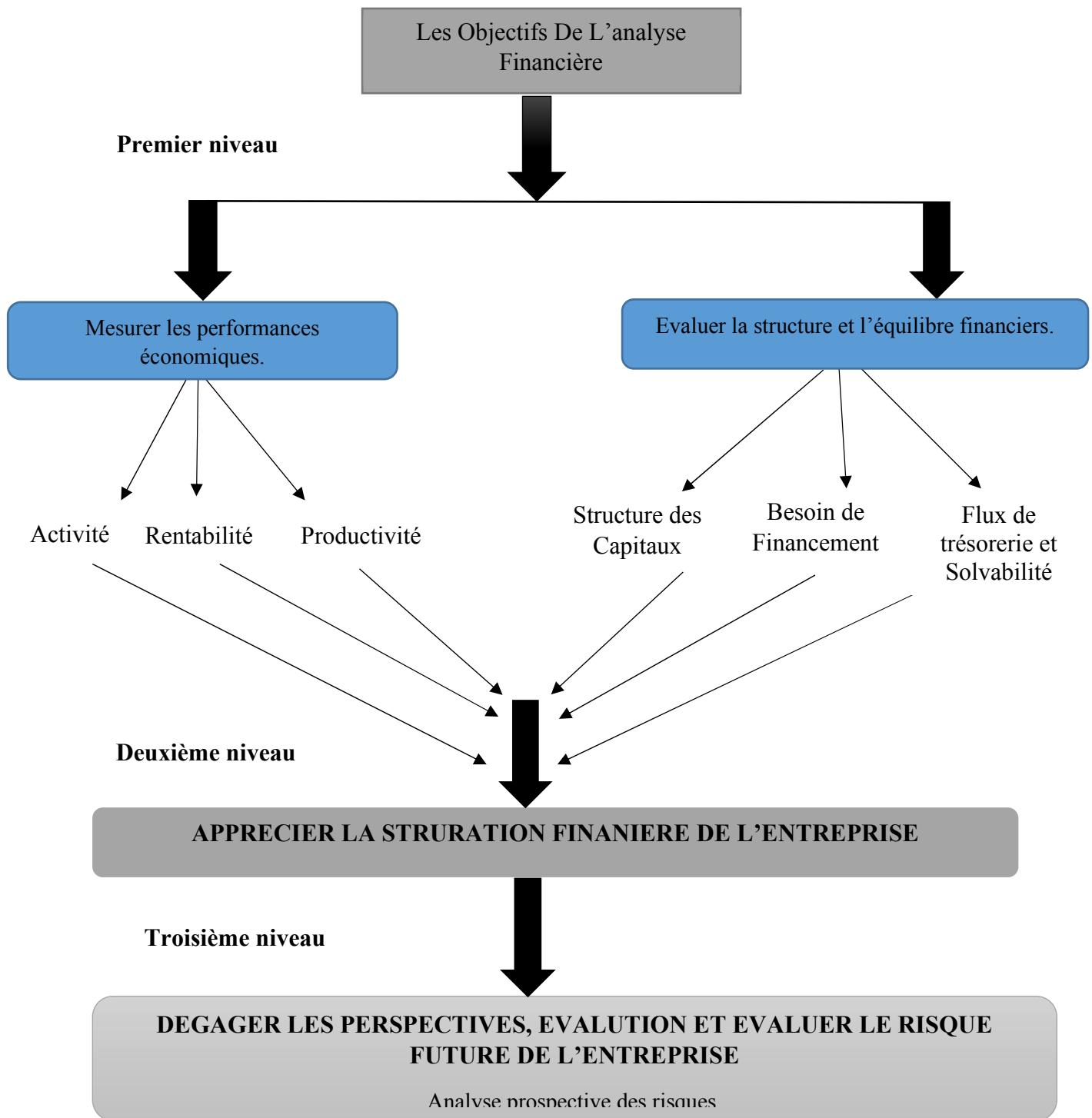
En effet, l'objectif essentiel de l'analyse financière est de porter un jugement de valeur sur la santé financière d'une entreprise, en vue de prendre des décisions qui s'imposent. Il consiste à apprécier les conditions d'équilibre financier d'une entreprise et de mesurer les performances commerciales, économiques et financières des capitaux investis.

La pluralité des points de vue justifie non seulement des différences des choix au niveau des méthodes et de l'interprétation des données comptables et financières, mais aussi des objectifs recherchés. Car l'analyse financière concerne en principe tous les partenaires de l'entreprise.<sup>103</sup>

---

<sup>103</sup> Grandguillot B et F. (2008), « Analyse Financière », 12<sup>ème</sup> Edition, Gualino, Paris, P 15.

Schéma N° 3 : Les Objectifs De L'analyse Financière



Source : <https://www.tifawt.com/analyse-financiere/4-etapes-pour-une-bonne-demarche-danalyse-financiere/>.

## 4. Les utilisateurs et le domaine d'application de l'analyse financière

### 4.1. Les utilisateurs de l'analyse

Plusieurs partenaires financier et économiques de l'entreprise qui ont des préoccupations différentes et multiples, sont concernés et intéressés par l'analyse financière pour l'utiliser dans le processus décisionnel<sup>104</sup>.

#### 4.1.1. Les dirigeants de l'entreprise

En menant une bonne gestion, le dirigeant cherche à connaître la situation financière de l'entreprise et déceler dans son fonctionnement les points susceptibles d'améliorer la gestion et le résultat. Pour cela ils seront particulièrement attentifs à tout ce qui peut les aider dans la prise de certaines décisions (investissements, financements...).

L'analyse financière permet de mesurer la performance de sa propre gestion, de la comparer à celle de ses concurrents directs, et éventuellement de mettre en œuvre des actions correctrices. Elle permet aussi, et surtout, d'apprécier la solvabilité de ses clients et de ses fournisseurs en analysant leurs propres bilans

#### 4.1.2. Les actionnaires et les associés

Les associés et les actionnaires sont des personnes qui effectuent des apports au capital d'une société. En contrepartie, ils reçoivent des parts ou des actions qui leur donnent certains droits. En revanche ils cherchent à cerner la rentabilité et le risque pour assurer la survie de leur entreprise et la rémunération de leurs actions. C'est-à-dire les dividendes et le risque qu'elle présente mais également à la perspective de gains futurs.

#### 4.1.3. Les salariés

Les salariés s'interrogent sur la situation de leurs entreprises, pour évaluer le risque associé à leurs contrats de travail à savoir le risque de licenciement et la possibilité d'accroître leurs rémunérations. Ils peuvent aussi sentir le besoin de savoir si leurs entreprises sont plus ou moins performante que ses concurrents. De plus en plus, aujourd'hui, les candidats l'embauche, s'intéressent de près à la situation financière et à la politique sociale de leur futur employeur. La lecture de ses comptes sera donc très utile<sup>105</sup>.

---

<sup>104</sup> Lahille J-P. (2001), OP. Cit, P 1-2.

<sup>105</sup> Peyrard J. Avenel. J-D et Peyrard. M. (2006), « Analyse Financière », 9<sup>ème</sup> Edition Vuibert, Paris, P 12.

**4.1.4. Les prêteurs**

Si l'analyse s'est rapidement développée dans les banques lorsque celles-ci voulaient s'assurer de la capacité de remboursement de leurs clients, elle a été aussi utilisée par les entreprises qui consentent des prêts ou des avances à d'autres entreprises, ou qui vendent à crédit. L'analyse financière est différente selon qu'il s'agit de prêts à court terme ou à long terme<sup>106</sup>. S'il s'agit de prêts à court terme, les prêteurs sont spécialement intéressés par la liquidité de l'entreprise, c'est-à-dire sa capacité à faire face aux échéances à court terme. S'il s'agit de prêts à long terme, au contraire, les prêteurs doivent alors s'assurer de la solvabilité et de la rentabilité de l'entreprise. Le paiement des intérêts et le remboursement du principal en dépendent. Les techniques d'analyse financière varient selon la nature et la durée du prêt. Mais que le prêt soit à court terme ou à long terme, les créanciers s'intéresseront également à la structure financière qui traduit le degré de risque de l'entreprise.

**4.1.5. Les investisseurs**

Un investisseur est un particulier qui investit sur le marché financier ou une personne morale qui apporte des capitaux stables à une entreprise et il se positionne généralement à long terme. Sa présence constitue un pilier très important lors de la création d'une nouvelle entreprise, c'est la raison pour laquelle trouver des investisseurs est l'étape qui suit automatiquement l'élaboration du projet afin que ce dernier puisse être financé.

Les investisseurs de l'entreprise sont intéressés par l'analyse financière et notamment les fournisseurs veulent connaître les risques qu'ils encourent lorsqu'ils traitent avec l'entreprise.

**4.1.6. Les concurrents**

La concurrence est un concept économique se définissant par l'existence sur un marché d'une rivalité entre les vendeurs et/ou les acheteurs d'un même produit. Qu'elle soit parfaite ou imparfaite, elle joue un rôle majeur dans la stratégie des entreprises.

Pour se démarquer de leurs concurrents directs, ces dernières doivent tout mettre en œuvre afin de proposer des produits innovants tout en accroissant leur efficacité économique et leur taux de marge<sup>107</sup>.

---

<sup>106</sup> Cosno. P et Boukhzar. A. (1984), « La Gestion Financière », Borbeaux (France), septembre, P 156.

<sup>107</sup> Lahille, J-P. (2007), « Analyse Financière », Edition Dunod, P 2.

4.2. Le domaine d'application de l'analyse financière

Evaluer la santé d'une entreprise est essentiel pour plusieurs participants économiques qui peuvent peut-être interne ou externe Le tableau ci-dessous résume les différents domaines d'application de l'analyse financière.

Tableau N°. 2 : Le Champ D'application De L'analyse Financière.

<i>Position de l'analyse</i>	<i>Orientation d'analyse</i>	
	Vers la préparation des décisions interne	Vers un objectif d'étude ou d'information
<b>Diagnostic interne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'analyse financière au service de la gestion prévisionnelle, grâce à l'apport d'indication utilisé pour :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elaboration des plans opérationnels (plan d'investissement et de financement) ;</li> <li>➤ Elaboration des plans prévision budgétaire.</li> </ul> </li> <li>• L'analyse financière au du contrôle interne, grâce à l'apport d'indication utilisé pour                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le suivi des réalisations et des performances (tableau de bord, reporting) ;</li> <li>➤ Le rapprochement des prévisions et des réalisations.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'information financière, l'élément de la communication interne à l'entreprise (information diffusée aux salariés par la direction).</li> <li>• L'information financière, enjeu des relations sociales dans l'entreprise (information des membres du comité d'entreprise, intervention d'expert).</li> </ul>



<p><b>Diagnostic externe</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'analyse financière au service d'une décision relevant de partenaires externes :             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Banque (étude de dossiers de crédit ou analyse) ;</li> <li>➤ Investisseurs institutionnels, gérants de portefeuille et gestionnaires de patrimoine (préparation de décisions d'investissement ou désinvestissement en titres) ;</li> <li>➤ Pouvoir publics nationaux ou locaux (étude de dossier de demande de subvention...) ;</li> <li>➤ Magistrats intervenant dans les procédures de redressement judiciaire d'alerte ou dans certains contentieux ;</li> <li>➤ Partenaires engagés dans une négociation en vue d'une fusion.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'information financière, élément de la politique de communication externe de l'entreprise à l'égard :             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Du marché financier et des investisseurs potentiels ;</li> <li>➤ A l'égard de grand public.</li> </ul> </li> <li>• L'information financière, matériaux de la presse financière.</li> <li>• L'analyse financière support d'études statistiques (globales sectorielles...) conduites par les centrales du bilan et d'autre financière.</li> <li>• L'analyse financière support pour l'évaluation des titres ou de la signature de l'entreprise (rating).</li> </ul>
----------------------------------	--	--

Source : Cohen, E. (2006), « Analyse Financière », 6<sup>ème</sup> édition, Ed ECONOMICA, Paris, P41.

## 5. Les niveaux et les étapes d'une analyse financière

L'analyse financière se fait à travers deux méthodes qui suivent plusieurs étapes

### 5.1. Les niveaux de l'analyse financière

Il existe deux méthodes d'analyse financière qui sont analyse statique et analyse dynamique

**5.1.1. Analyse statique**

L'analyse statique se fait à partir d'un seul bilan qui donne des informations sur la situation financière et sur la valeur de l'entreprise.

L'analyse de la structure financière s'effectue à partir d'indicateurs de gestion différents selon les critères retenus pour apprécier l'équilibre financier (approche patrimoniale ou approche fonctionnelle).

A partir d'un seul bilan, différentes analyses peuvent être réalisées

- ✓ Une analyse fonctionnelle qui privilégie les notions de ressources ou d'emplois, qui distingue le cycle d'exploitation du cycle d'investissement et qui permet aussi le calcul de valeurs structurelles des ratios.
- ✓ Une analyse financière qui privilégie les notions de liquidité, d'exigibilité et permet l'évaluation du patrimoine de l'entreprise et le calcul des ratios.

**5.1.2. Analyse dynamique**

L'analyse dynamique constitue un complément indispensable à l'analyse statique, qui s'appuie sur l'ensemble de des flux transitant dans l'entreprise et recense soit dans le compte de résultats, soit dans le tableau de financement.

Elle est menée à partir de deux tableaux de flux, l'entreprise peut affiner son analyse :

- ✓ Construire un tableau de financement qui lui donnera une analyse détaillée de ses emplois et ses ressources au cours d'un exercice et la mesure de l'évaluation de son fonds de roulement.
- ✓ Se projeter dans le futur en prévoyant son besoin en fonds de roulement Mesurer la trésorerie dégagée par l'exploitation.

**5.2. Les étapes de l'analyse financière**

Pour réaliser une analyse financière pertinente et juste, généralement plusieurs étapes doivent être suivies à savoir<sup>108</sup>.

---

<sup>108</sup> Peyrard J. Avenel I-D et Peyrard M. (2006), OP. Cit, P 248.

**5.2.1. L'étape préliminaire : « la formulation des questions précises »**

Pour avoir une première représentation schématique de l'entreprise ou de l'organisation étudiée, il faut répondre à certaines questions qui sont de natures diverses : financière, économique, juridique, fiscale... Mais une attention particulière sera accordée ici aux interrogations de nature financière, et l'analyse s'interrogera donc d'une manière précise sur :

- La rentabilité à court et à long terme et la croissance attendue ;
- Le risque économique et financier ;
- La liquidité.

**5.2.2. L'examen des états financiers**

L'étude des états financiers se fait par :

**5.2.2.1. L'analyse du compte de résultat**

C'est la mise en évidence de grandeurs et soldes significatifs et de leurs évaluations comme :

- Le chiffre d'affaire ;
- La marge commerciale ;
- La valeur ajoutée ;
- Le résultat d'exploitation ;
- Le résultat net Capacité d'autofinancement, etc.

**5.2.2.2. L'analyse du bilan financier**

L'élaboration d'un bilan financier, nous permet d'avoir une indication sure :

- L'évolution de la structure financière ;
- L'étude des fonds de roulement et des besoins en fonds de roulement ;
- L'étude de la trésorerie nette ;
- L'analyse de la rentabilité, de la liquidité et de la solvabilité.

**5.2.2.3. L'analyse des documents annexes**

Elle nous donne des informations sûres :

- Les variations des actifs immobilisés ;
- L'état des créances et des dettes ;
- Le crédit-bail ;
- L'analyse des investissements.

**5.2.3. L'étape finale : la détermination d'un diagnostic financier**

Il est important de bien comprendre les flux économiques comme un préalable indispensable pour optimiser la gestion et se faire une idée sur l'état de santé d'une entreprise.

En ce sens, le diagnostic financier est un précieux outil pour prendre le pouls d'une société et analyser ses points forts et ses points faibles, et ce à travers un ensemble d'indicateurs.

Il faut bien savoir qu'il ne s'agit pas seulement de finance mais aussi d'exploitation de l'activité et la stratégie. L'observation porte sur le compte de résultat qui apporte des éléments sur les caractéristiques d'exploitation.

Le bilan lui, informe l'analyste sur la pérennité de l'opération et sur sa capacité de développement.

Tableau N°. 3 : Présentation Générale De L'analyse Financière

<b>Profil de l'entreprise</b>	<table border="1"> <tr> <td><b>Analyse de l'environnement</b> : secteur, marchés, concurrence, potentiel, etc.</td> </tr> <tr> <td><b>Analyse de l'activité</b> : compréhension des grands cycles, parts de marché, phase du cycle de vie, etc.</td> </tr> <tr> <td><b>Chiffres clés</b> : chiffre d'affaires, résultat, effectifs, etc.</td> </tr> </table>	<b>Analyse de l'environnement</b> : secteur, marchés, concurrence, potentiel, etc.	<b>Analyse de l'activité</b> : compréhension des grands cycles, parts de marché, phase du cycle de vie, etc.	<b>Chiffres clés</b> : chiffre d'affaires, résultat, effectifs, etc.
<b>Analyse de l'environnement</b> : secteur, marchés, concurrence, potentiel, etc.				
<b>Analyse de l'activité</b> : compréhension des grands cycles, parts de marché, phase du cycle de vie, etc.				
<b>Chiffres clés</b> : chiffre d'affaires, résultat, effectifs, etc.				
+				
<b>Structure financière</b>	<table border="1"> <tr> <td><b>Solvabilité</b> : capacité de remboursement</td> </tr> <tr> <td><b>Analyse de l'activité</b> : compréhension des grands cycles, parts de marché, phase du cycle de vie, etc.</td> </tr> <tr> <td><b>Chiffres clés</b> : chiffre d'affaires, résultat, effectifs, etc.</td> </tr> </table>	<b>Solvabilité</b> : capacité de remboursement	<b>Analyse de l'activité</b> : compréhension des grands cycles, parts de marché, phase du cycle de vie, etc.	<b>Chiffres clés</b> : chiffre d'affaires, résultat, effectifs, etc.
<b>Solvabilité</b> : capacité de remboursement				
<b>Analyse de l'activité</b> : compréhension des grands cycles, parts de marché, phase du cycle de vie, etc.				
<b>Chiffres clés</b> : chiffre d'affaires, résultat, effectifs, etc.				
+				
<b>Dynamique des flux</b>	<table border="1"> <tr> <td><b>Tableaux emplois ressources</b></td> </tr> </table>	<b>Tableaux emplois ressources</b>		
<b>Tableaux emplois ressources</b>				
+				
<b>Rentabilité</b>	<table border="1"> <tr> <td><b>Rentabilité</b> : marges commerciales, rentabilité financière, structure de l'exploitation</td> </tr> </table>	<b>Rentabilité</b> : marges commerciales, rentabilité financière, structure de l'exploitation		
<b>Rentabilité</b> : marges commerciales, rentabilité financière, structure de l'exploitation				
+				
<b>Capital immatériel</b>	<table border="1"> <tr> <td><b>Capital humain</b> : qualification, turnover, formation, etc.</td> </tr> <tr> <td><b>Capital partenaires</b> : capital clients, fournisseurs, actionnaires, etc.</td> </tr> <tr> <td><b>Capital structurel</b> : systèmes d'information, marques, etc.</td> </tr> </table>	<b>Capital humain</b> : qualification, turnover, formation, etc.	<b>Capital partenaires</b> : capital clients, fournisseurs, actionnaires, etc.	<b>Capital structurel</b> : systèmes d'information, marques, etc.
<b>Capital humain</b> : qualification, turnover, formation, etc.				
<b>Capital partenaires</b> : capital clients, fournisseurs, actionnaires, etc.				
<b>Capital structurel</b> : systèmes d'information, marques, etc.				
=				
<b>Diagnostic :</b> Forces et faiblesses Potentiel Risque.				

Source : Pierre Cabane, l'essentiel de la finance, 2<sup>ème</sup> édition d'organisation, Paris, P326.

La conclusion est que toutes les méthodes et tous les outils permettant d'analyser, d'inspecter et rechercher les conditions financières passées et futures de l'entreprise peuvent être utilisés à des fins d'analyse financière afin de pouvoir prendre des décisions.

## **Section 02 : l'analyse de la performance financière de l'entreprise.**

La performance est un concept englobant et intégrateur, elle a toujours été une notion ambiguë, rarement définit explicitement donc il y'a lieu de la définir et de présenter les éléments qui la déterminent.

### **1. Le concept de la performance**

La performance est un concept englobant et intégrateur, donc, difficile à définir de façon précise. Selon la majorité des écrits consultés, il existe plusieurs définitions conceptuellement acceptables mais distinctives de la performance selon le domaine touché et le contexte d'utilisation. Comme le souligne Saucier : « La notion de performance doit donc, elle aussi, être précisée à chaque fois que l'on veut l'utiliser »<sup>109</sup>.

#### **1.1. Définition de la performance**

La définition de la performance peut se placer sur un continuum partant des considérations les plus opératoires jusqu'aux plus abstraites. À un pôle du continuum, on peut considérer la performance comme une valeur ajoutée à un état initial (l'amélioration de la qualité du service, l'augmentation de l'achalandage, etc.), comme l'atteinte d'un résultat minimum requis ou acceptable (par exemple, la survie ou le maintien d'un statu quo) ou comme la réduction du non-désirable (la réduction des pertes de temps, des erreurs, des coûts, etc.). La performance peut être la réponse au besoin, ni plus (coûteux) ni moins (insuffisant) en termes de quantité, de qualité, de coût et de temps. À l'autre pôle du continuum, la performance peut représenter la juxtaposition de l'efficience, de l'efficacité, du bien-fondé d'une organisation.<sup>110</sup>

Le mot performance puise ses origines du mot latin « performare » et a été emprunté à l'anglais au XVème siècle et signifiait accomplissement, réalisation et résultat réel. On effect «to perform » signifie accomplir une tâche avec régularité, méthode et applications, exécuter et

---

<sup>109</sup> A. Saucier. (1994), « Les Indicateurs Et La Gestion Par Résultats », Gouvernement du Québec, Ministère de la Santé et des Services sociaux, Gouvernement du Québec », Collection méthodologie et instrumentation, n° 8, P 16.

<sup>110</sup> Pierre Voyer, « Tableau De Bord De Gestion Et Des Indicateurs De Performances », 2<sup>ème</sup> Edition, Québec, P 84.

la mener à son accomplissement d'une manière convenable.<sup>111</sup> Le mot a été introduit en français au milieu du 19ème siècle dans le domaine des courses de chevaux à propos des résultats d'un cheval. Il s'est étendu au sens d'exploit, puis de capacité et en fin d'action. Dans le langage courant, la performance renvoie à trois significations majeures :

- i. **Le succès** : La performance renvoie à un résultat positif, qui par la même aux représentations de la réussite propre à chaque individu et à chaque établissement.
- ii. **L'action** : La performance désigne simultanément les résultats et les actions mise en œuvre pour les atteindre, c'est-à-dire un processus.
- iii. **La capacité** : La performance renvoie alors le potentiel.

La performance peut être défini dans son sens général comme l'atteinte des buts que l'on s'est fixés, la performance peut être défini de plusieurs manières, à cet effet, nous retrouvons plusieurs interprétations selon les auteurs et parmi lesquelles on retient les suivantes :

Selon 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>112</sup>

Par ailleurs selon, LEBAS<sup>113</sup> la performance se désigne et s'identifie par un ensemble de caractères communs qui sont liés à la :

- Réalisation d'une activité dans un but déterminé ;
- Réalisation d'un résultat ;
- Comparaison d'un résultat par apport à une référence interne ou externe ;
- Aptitude à réaliser ou à accomplir un résultat (potentiel de réalisation) ;
- Application des concepts de progrès continus dans but de compétition ;
- Mesure par un chiffre ou une expression communicable.

Pour cet auteur, la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. Alors, nous évaluons les résultats atteints en les comparants aux résultats souhaités.

---

<sup>111</sup> Lavoisier-Hermès. (2006), « Amélioration Des Performances Par L'analyse De La valeur », Edition Hermès Lavoisier, Paris, P 17.

<sup>112</sup> Mallot Jean louis. Jean Charles. (1998), « L'essentiel Du Contrôle De Gestion », Edition d'organisation, Paris, P 46.

<sup>113</sup> Lebas Michel. (1995), « Oui, Il Faut Définir La Performance », revue française de comptabilité, P 62.

En tenant compte des différentes définitions avancées par les auteurs, nous pourrions proposer la définition suivante de la performance d'entreprise :

Dans l'entreprise, la performance peut être définie comme étant « tout ce qui, et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur- coût, c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur. Par contre, l'action qui contribue à diminuer le coût ou augmenter la valeur, isolement, n'est pas forcément une performance, sauf si, cela améliore le ratio valeur /coût ou le solde valeur-coût ». <sup>114</sup>

- **La valeur** : c'est le jugement porté par la société (notamment le marché et les clients potentiels) sur l'utilité des prestations offertes par l'entreprise comme réponse à des besoins.
- **Le coût** : C'est la mesure monétaire d'une consommation de ressources qui intervient généralement dans le cadre d'un processus destiné à fournir un résultat bien défini.

## 2. Les composantes de la performance

Au sens général, la performance est la concomitance de l'efficacité et l'efficience ; la pertinence et l'économie, autrement dit, une entreprise est performante si les notions suivantes sont appliquées :

### 2.1. L'efficacité

En répondant à la question suivante : "Est ce que l'objectif est atteint ?" Une nouvelle question vient d'apparaître « Existe-t-il une autre alternative plus efficace, pour atteindre les mêmes résultats ?".

Le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés, de ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés, plus le système sera efficace. On s'exprimera donc par le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système. <sup>115</sup>

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{Résultat atteints}}{\text{Objectifs}}$$

### 2.2. L'efficience

D'après BOUQUIN.H<sup>116</sup> l'efficience est le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de service à partir d'une quantité donnée de ressources. Donc l'efficience c'est

<sup>114</sup> Molho Denis. Poisson Dominique Fernandez. (2003), « La Performance Globale De L'entreprise », Edition d'organisation, Paris, P 8.

<sup>115</sup> Demestere René. Lorino P et Mottis N. (2017), « Pilotage De L'entreprise Et Contrôle De Gestion », 6ème Edition, Paris, P 27.

<sup>116</sup> Bouquin. H. (2008), OP. Cit, P 75.



acquérir les ressources de l'entreprise au moindre coût et les utiliser d'une façon rationnelle dans la création de valeur.

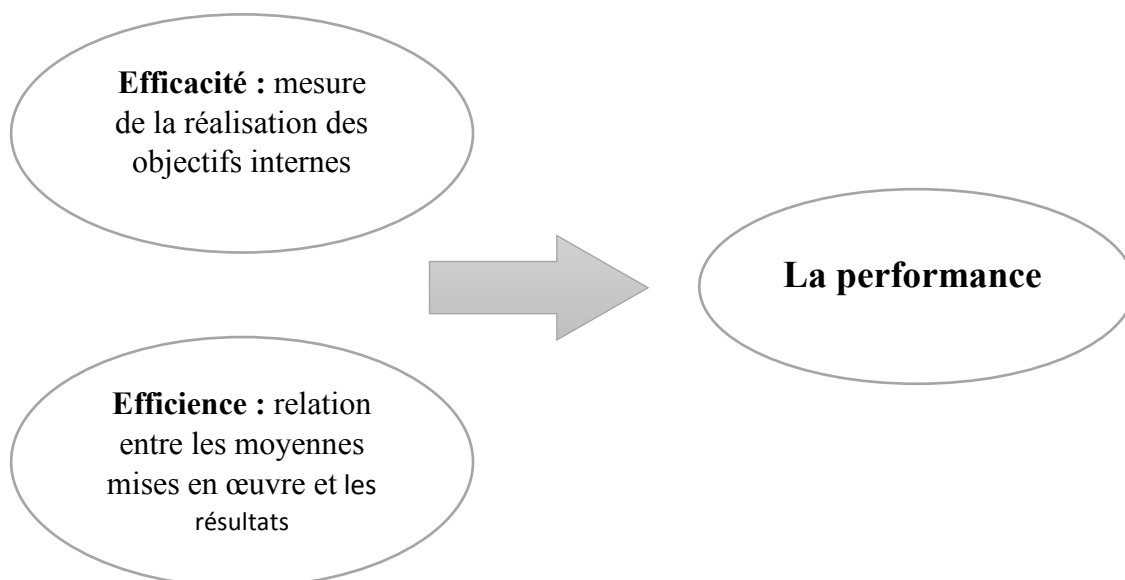
Le concept de l'efficacité peut être résumé dans la formule suivante :

$$\text{L'efficacité} = \frac{\text{résultats atteints}}{\text{ressources utilisées}}$$

La performance sert donc à une vision globale interdépendante de tous les paramètres internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, techniques et humains, physiques et financiers de la gestion. Enfin nous pouvons dire que la performance c'est : Efficace + Efficience.

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

#### Schéma N°. 4 : Le Concept D'efficacité, D'efficience Et De Performance



**Source :** BESCOS P. L & al, « Contrôle De Gestion Et Management », Montchrestien, 4ème Edition, Paris, 1997, Page 42.

### 2.3. La 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 atteint efficacement et d'une manière efficace l'objectif fixé.<sup>117</sup>

<sup>117</sup> Demestere René. Lorino. P et Mottis. N. (2017), OP. Cit., P 28.

### 2.4. L'économie

D'après VOYER.P l'économie est : « l'acquisition de ressources financières, humaines et matérielles appropriées, tant sur le plan de la qualité que celui de la quantité au moment, au lieu et au cout le moindre »<sup>118</sup> . Ainsi, une entreprise économise lorsqu'elle évite les dépenses jugées inutiles. Autrement dit, lorsqu'elle utilise de manière rationnelle ses ressources. Cette utilisation contribue à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

### 3. Les formes de la performance

Évaluation de la performance organisationnelle par les participants, les clients, Employés, actionnaires, managers car ils ont des objectifs différents. Nous distinguons Performance externe et performance interne :

- La performance externe : elle implique les participants à la relation contractuelle organisations, telles que les actionnaires et les institutions financières, et sont liés aux résultats présent et futur ;
- Performance interne : principalement pour les acteurs internes de l'organisation. C'est une collection des performances suivante.<sup>119</sup>
- La performance humaine, celle des collaborateurs de l'organisation à laquelle nous rapporterons prioritairement les améliorations d'efficacité parce que la force humaine est le facteur principal dans la réalisation des objectifs ;
- La performance technique, définie comme l'aptitude à mettre en œuvre avec l'efficacité les investissements ;
- La performance financière, décrivant l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des moyens financiers.

---

<sup>118</sup> Guerra Fabienne. (2007), « Pilotage Stratégique De L'entreprise », Edition de Boeck supérieur, Paris, P 110.

<sup>119</sup> Bernard. M. (1999), « Contrôle De Gestion Social », librairie Vuibert, Paris, P 236.

Le tableau ci-dessous fait ressortir des particularités de chaque performance.

**Tableau N°. 4 : particularités de chaque performance.**

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

Source : Doriath. B, Goujet. C, « Gestion Prévisionnelle Et Mesure De La Performance », Edition Dunod, Paris, P 35.

#### 4. Les objectifs de la performance

La mesure de la performance des entreprises ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit<sup>120</sup> :

- ✓ Récompenser les performances individuelles ;
- ✓ Réduire les coûts de fabrication ;
- ✓ Développer les produits innovants ;
- ✓ Perfectionner les processus de fabrication et l'ambiance de travail ;
- ✓ Mettre au point de nouveaux produits et respecter les délais de livraison ;
- ✓ Améliorer le traitement des réclamations ;
- ✓ Développer les parts de marché et fidéliser la clientèle ;
- ✓ Renforcer et améliorer la sécurité au travail ;
- ✓ Identifier et évaluer les compétences –clés ;
- ✓ Anticiper les besoins des clients et améliorer la rentabilité ;
- ✓ Consolider et développer les savoir –faire.

<sup>120</sup> Giraud Françoise. Saulpic Olivier. (2004), « Contrôle De Gestion Et Pilotage De La Performance », 2ème Edition, Gualino Editeur, Paris, P 113.

## 5. Les typologies de la performance

Afin d'évaluer la performance d'une entreprise, il est primordialement d'effectuer des mesures à tous les niveaux : organisationnel, commercial, financier, sociale<sup>121</sup> ...etc.

### 5.1. La performance organisationnelle

Cette approche a été introduite en Europe à l'issue de la première guerre mondiale par TAYLOR et de FAYOL, La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. Il existe quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle, à savoir<sup>122</sup> :

- a) **Le respect de la structure formelle** : le non-respect de la structure annoncée par la direction, peut traduire un dysfonctionnement au sein de l'organisation.
- b) **Les relations entre les services** : la recherche de la minimisation des conflits reflète un besoin de coordination nécessaire à l'efficacité.
- c) **La qualité de la circulation de l'information** : l'organisation doit développer des systèmes d'information permettant l'obtention d'informations fiables et exhaustives, indispensables au bon fonctionnement de l'organisation.
- d) **La flexibilité de la structure** : l'aptitude de celle-ci à changer est un facteur déterminant d'adaptation aux contraintes de l'environnement.

### 5.2. La performance stratégique

Notamment appelée performance à long terme, elle est utilisée comme indicateur de mesure, un système d'excellence. Les facteurs nécessaires à la réalisation de cette performance sont entre autres : la croissance des activités, une stratégie bien pensée, une culture d'entreprise dynamique, une forte motivation des membres de l'organisation ou un système de volonté visant le long terme, la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients, la qualité du management et du produit pour les clients, la maîtrise de l'environnement.

### 5.3. La performance concurrentielle

Liée au milieu concurrentiel de l'organisation, la performance concurrentielle matérialise le succès qui résulte non seulement des seules actions de l'organisation, mais aussi de ses capacités à s'adapter, et même à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activités. Cette performance repose sur la logique, selon laquelle l'atteinte d'un résultat donné

---

<sup>121</sup> Leboyer-Claude Lévy. (2001), « La Motivation Dans L'entreprise Modèle Et Stratégie », Edition d'organisation, Paris, P 7.

<sup>122</sup> Iribarin Patrick. (2009), « Les Tableaux De Bord De La Performance », Edition Dunod, Paris, P 130.

dépend de la nature des systèmes concurrentiels et surtout des modes de compétition et de l'intensité de la lutte concurrentielle entre les forces en présence. Dans cette logique, les entreprises ne peuvent valablement saisir des opportunités de performance que si elles sont capables de déceler de façon claire les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels et des forces concurrentielles liés à chacune de leurs activités, d'anticiper les changements du jeu concurrentiel par la politique de différenciation, de construire si possible les règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir.

#### **5.4. La performance commerciale**

Encore appelée performance marketing est la performance qui est liée à la satisfaction des clients de l'entreprise. Ainsi définie, il apparaît difficile de séparer nettement la performance commerciale des différents types de performance déjà développés. La raison est que ces différents types de performance s'inscrivent d'une manière ou d'une autre dans la raison d'être de toute entreprise, c'est-à-dire la satisfaction des clients. Même si les priorités d'objectifs et d'actions diffèrent selon le type de performance privilégié, le but généralement visé par toute entreprise, est de donner satisfaction aux besoins des clients en vue d'en tirer des profits. La satisfaction doit être même une préoccupation permanente des dirigeants du fait qu'elle constitue un pilier de la pérennité financière de l'entreprise. Cette performance peut être mesurée par les critères quantitatifs tels que la part de marché, le profit, le chiffre d'affaire ou qualitatifs tels que la capacité à innover pour le client, la satisfaction de leur fidélité, leur perception de la qualité et de la réputation de l'entreprise. Pour que cette performance commerciale soit durable, les entreprises doivent développer la qualité et les moyens mis en œuvre pour l'assurer, la satisfaction des clients

#### **5.5. La performance sociale**

On peut définir la performance sociale comme « les résultats d'une entreprise dans les domaines qui ne relèvent pas directement de l'activité économique. La performance sociale est la mise en pratique efficace de la mission sociale d'une institution en accord avec des valeurs sociales. »<sup>123</sup> Parmi les nombreux indicateurs sociaux, on peut citer : le montant des rémunérations, le nombre d'accidents de travail, les maladies professionnelles.

---

<sup>123</sup> Zaid. A. (2011), « Performance financière et performance sociale dans les entreprises publiques algériennes », Universidad Politécnica de Valencia et Ciriec-Espana, P 8.

### 5.6. La performance financière

La performance financière d'une entreprise peut être définie comme sa capacité à couvrir par ses produits, l'ensemble de ses charges et dégager une marge pour financer sa croissance. Généralement évaluée à partir des documents comptables. La mesure de la performance financière est primordiale, certaines organisations comme les entreprises doivent produire à la fin de chaque exercice comptable des documents de synthèse : le bilan et le compte de résultat. Ces documents et leurs annexes contiennent les informations de base pour mesurer la performance financière. Cette performance est mesurée par des indicateurs quantitatifs tels que la rentabilité des investissements et des ventes, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs, l'efficacité, etc.<sup>124</sup>

---

<sup>124</sup> Leboyer-Claude Lévy. (2001), OP. Cit, P 7.

### Section 03 : les indicateurs de la performance financière.

Un indicateur de performance est un instrument d'évaluation et d'aide à la décision dont on va pouvoir mesurer une situation ou une tendance, de façon relativement objective, à une instant donnée, ou dans le temps. Dans cette section nous allons développer les paragraphes ci-après :

#### 1. Définition d'un indicateur

Le mot indicateur est défini dans le (Dictionnaire de la Qualité AFNOR, 1993) comme la « Matérialisation d'un événement observé, mesuré, déterminé par le calcul et permettant d'identifier qualitativement ou quantitativement une évolution du comportement d'un processus. »<sup>125</sup>.

MARAKAS, définit l'indicateur comme suit « L'indicateur est composé de données qui sont, à la base, des faits, des mesures ou des observations sans contexte, ces données ne prennent la forme d'information qu'une fois organisées de manière à être utiles et appropriées au décideur pour la réalisation d'un objectif. »<sup>126</sup>

Voyer 1999, considère un indicateur de performance « comme tout élément d'information significative, un indice ou une statistique représentative dans le but de mesurer un état ou un phénomène lié au fonctionnement de l'organisation. »<sup>127</sup>

Un indicateur de performance est « une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat. »<sup>128</sup>

Pour Fernandez, « Un indicateur n'est jamais muet. Il est construit à la manière d'un schéma stimulus/réponse, traduisant une prise de décision de la part du décideur. Dans le cas de situations sous contrôle ou jugées normales, la décision peut être de ne rien faire. Il s'agit là d'une démarche active et non passive, l'indicateur portant une signification à l'action zéro ».<sup>129</sup>

A travers ces définitions nous pouvons dire qu'un indicateur de performance est un élément d'information significative, il n'est pas forcément une évaluation ou une mesure

<sup>125</sup> B. Froman & C. Gourdon, « Dictionnaire De La Qualité AFNOR », 1993, P 10.

<sup>126</sup> Marakas.M. (1999), « Décision Support System », Prentice Hall, P 15.

<sup>127</sup> Voyer, P. (2002), « Tableaux De Bord De Gestion Et Indicateur De Performance », 2ème Edition, Ste-Foy : Presses de L'Université du Québec, P 61.

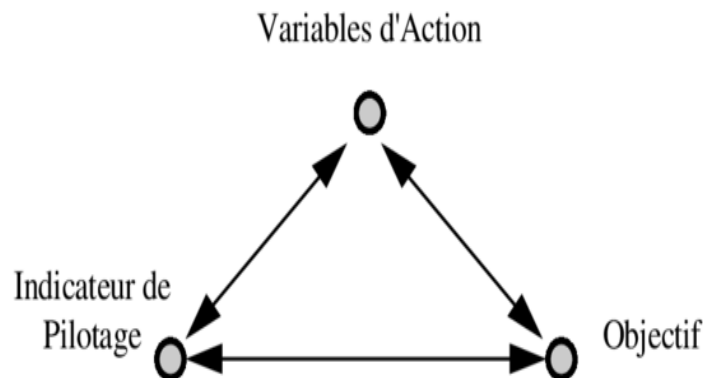
<sup>128</sup> Lorino. P. (2017), OP. Cit, P 130.

<sup>129</sup> Fernandez.A. (2007), « Les Nouveaux Tableaux De Bord Des Managers », Edition d'organisation, le tout en Poche, Campus Press., P 16.

purement « objective », qui ne traduit pas uniquement le phénomène mesuré comme un fait indépendant, mais construit une relation avec le type d'action qu'il conduit et les objectifs à atteindre. Les indicateurs de performance sont avant tout des outils de contrôle et de pilotage, leur rôle est donc d'influencer le comportement des agents pour maintenir, améliorer, corriger ou anticiper la performance.

Les indicateurs doivent être associés aux facteurs clés de succès de l'entreprise. A chaque indicateur sont associés des variables d'action, c'est-à-dire des leviers qui permettent de faire évoluer l'indicateur créant ainsi ce que Lorino (1997) appelle le triangle d'or de pilotage.

**Figure N°. 6 : Le Triangle D'or De Pilotage De La Performance**



Source : Lorino. P. (1997), « Méthodes Et Pratiques De La Performance », Paris, édition d'organisation 23.

## 2. Les caractéristiques d'un bon indicateur :

D'après Voyer, un bon indicateur ou de tout autre instrument de mesure sont les mêmes, nous cherchons à respecter plusieurs critères regrouper en quatre volets qui sont<sup>130</sup> :

- a. **La pertinence** : c'est-à-dire l'indicateur doit permettre de mesurer, il doit être spécifique au contexte étudié et avoir une signification pour l'utilisateur et pour l'objet.
- b. **La qualité et la précision se mesure** : l'indicateur doit être précis, claire et bien formulé. En outre il doit faire ressortir toute variation significative de l'objet de mesure dans le temps et dans l'espace.

<sup>130</sup> Voyer.P. (2002), OP. Cit, P 68.



- c. **La faisabilité ou disponibilité des données** : cela signifie qu'on doit avoir les informations nécessaires pour produire l'indicateur, et il doit être facile à déterminer et au moindre cout.
- d. **La convivialité** : elle représente la possibilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser correctement et confortablement l'indicateur. C'est-à-dire accessible, simple, claire, et bien illustré.

Un bon indicateur doit être aussi <sup>131</sup>:

- ✓ **Valide** : mesure exacte d'un comportement, d'une pratique ou d'une tâche qui sont l'extrant ou l'effet attendus de l'intervention.
- ✓ **Fiable** : mesurable d'une manière constante dans le temps et dans la même façon par différents observateurs.
- ✓ **Précis** : défini en termes clairs du point de vue opérationnel.
- ✓ **Mesurable** : quantifiable au moyen des outils et des méthodes disponibles.
- ✓ **Opportun** : fournir une mesure à des intervalles temporels pertinents et appropriés compte tenu des buts et activités du programme.
- ✓ **Important pour le programme** : lié au programme ou à la réalisation des objectifs du programme.

### 2.1. Catégories d'indicateurs de performance

Il existe plusieurs catégories d'indicateurs, selon (Mendoza et AL)<sup>132</sup> distinguent trois qui sont présentés comme suit :

#### a. Les indicateurs de moyens

C'est la mesure de la disponibilité, de l'affectation, du niveau de consommation des moyens humains, matériels, financiers par exemple pour une activité du service. Grâce à ces ratios nous pourrions comprendre quelle a été la disponibilité et l'affectation des ressources de l'entreprise allouée à la réussite de ses objectifs.

#### b. Les indicateurs de résultats

Ils exposent le niveau de performance atteints grâce aux moyens et à ressources allouées durant la période mesurée, ils peuvent également être appelés indicateurs de réalisations.

---

<sup>131</sup> Galdemar. Virginie. Gilles Léopold et Simon Marie-Odile. Décembre 2012, « Performance, Efficacité, efficacité : Les critères d'évaluation des politiques sociales sont-ils pertinents ? », P 13-14. Disponible sur : [www.credoc.fr](http://www.credoc.fr) N° 299.

<sup>132</sup> Mendoza & al. (2002), « Tableau De Bord Et Balance Scorecardguide De Gestion RF », groupe revue fiduciaire, P 65-67.

Les indicateurs de résultat servent à déterminer si l'activité a ou non atteint les objectifs visés ou produit les résultats voulus. Ce sont par exemple les indicateurs suivants :

- Indicateurs choisis de connaissance, d'attitudes et de pratique mesurés par une enquête.
- Perceptions des survivantes concernant la qualité et les bienfaits des services fournis par une organisation ou une institution telles que mesurées lors d'entrevues individuelles

**c. Les indicateurs du contexte**

Expriment des indicateurs externes à l'entreprise, ils peuvent indiquer une cause de baisse ou de hausse des indicateurs de moyens et des indicateurs de résultats.

### **3. Les différents types d'indicateurs de performance**

#### **3.1. Les indicateurs financiers**

Les mesures financières sont présentées lors de l'analyse des performances. Les financières, bien qu'elles soient utilisées depuis longtemps, ne sont pas autorisées à détenir les coûts du compte de capital. En outre, ils sont également soumis à des règles comptables financières. Les calendriers comptables ou budgétaires annuels déterminent la fiabilité de ces performances. D'autre part, nous proposons tout au long de l'analyse Les actifs incorporels sont très importants pour la performance d'une entreprise. Cependant, ces Les indicateurs ne tiennent pas compte de ces facteurs.

#### **3.2. Les indicateurs de pilotage**

Sont des indicateurs qui permettent de faire une régularisation des différentes actions menées au sein de l'entreprise et de réagir au moment propice pour éviter une anomalie des résultats qui deviennent irréversibles. Les indicateurs de pilotage ne sont pas toujours présents au sein de l'entreprise d'où la nécessité de les construire et de les mesurer.

Ceci repose sur la définition de certaines grandeurs telles que la marge sur coûts direct. Il est possible de citer : Les indicateurs de gestion des ressources humaines et les indicateurs de climat social. Les indicateurs de gestion des ressources humaines comme leur nom l'indiquent, donnent des informations concernant la fonction Ressources Humaines.<sup>133</sup>

---

<sup>133</sup> Luthi Thierry. (2011), « Améliorer La Performance De Votre Entreprise : 70 recommandation concrètes », Edition d'organisation, Eyrolles, Paris, P 273.

### 3.3. Les indicateurs de résultats

Ces indicateurs ont pour objectif de mesurer les résultats des actions et de les rapprocher des objectifs fixés. En d'autres termes, ces indicateurs de résultats permettent de connaître si les objectifs initialement fixés ont été atteints ou pas.<sup>134</sup>

### 3.4. Les indicateurs opérationnels et les indicateurs stratégiques

On retrouve des indicateurs opérationnels et les indicateurs stratégiques qui permettent d'appréhender la performance de l'entreprise<sup>135</sup> :

#### 3.4.1. Les indicateurs opérationnels

Impliquent les opérations, les interventions et les missions de l'organisation Service aux clients, processus métier, utilisation des ressources, résultats production, etc. mais ces indicateurs doivent être suivis régulièrement car ils ont Cycle court. Par conséquent, leur fiabilité dépend de la capacité à les suivre. Mesurer la réussite Parmi les objectifs commerciaux de l'entreprise, on retrouve des indicateurs comme le taux de service. Fiabilité des délais, taux de non-conformité, coût de traitement des réclamations Clients, efficacité de la main-d'œuvre, efficacité de l'équipement, production de matériaux. Ces exemples permettent de définir le respect par une entreprise de ses engagements client.

#### 3.4.2. Les indicateurs stratégiques

À son tour, implique la mission et les objectifs de l'organisation. Ils sont plus sont compliqués à gérer car dans la grande majorité des cas ils nécessitent des mesures internes sur les capacités de l'organisation et sa sélection de tâches. En revanche, ces indicateurs considèrent les mesures externes concernant les besoins et les exigences environnementales Parfois difficile à mesurer. Les indicateurs stratégiques peuvent correspondre à facteurs clés de succès d'une entreprise. Par conséquent, ces indicateurs stratégiques sont proposés Sous la forme d'un pourcentage de progrès, ou sous la forme d'une réalisation majeure. Ils sont Principalement utilisés pour apporter de la valeur aux tableaux de bord stratégiques.

### 3.5. Les indicateurs de moyens et d'environnement

L'indicateur de moyens a pour but d'analyser les résultats en prenant compte des différents moyens déployés pour atteindre ces objectifs. Ces indicateurs pour eux, c'est pour permettre de se positionner dans les outils pertinents Environnement de travail. Si l'acceptation

---

<sup>134</sup> Luthi Thierry. (2011), OP. Cit, P 274.

<sup>135</sup> Voyer Pierre, OP. Cit, P 44.

de la performance de l'entreprise dépend de l'environnement dans lequel il se développe, les indicateurs environnementaux permettront Guider correctement les différentes actions menées au sein de l'entreprise<sup>136</sup>

### 3.6. Les indicateurs de marché

Les managers peuvent également évaluer la performance de l'entreprise par référence Indicateurs de marché, c'est-à-dire pour comprendre la véritable origine du marché chiffre d'affaires. Celles-ci peuvent en effet être réalisées par des clients fidèles ou nouveau client. Une fois la source de chiffre d'affaires identifiée, l'entreprise peut Comprendre la performance des activités de vente et de marketing et être informé par Au même hasard sa part de marché. Les principaux indicateurs de marché que nous pouvons voir Les devis sont la satisfaction du client, la recherche concurrentielle, le chiffre d'affaires, Ventes générées par des clients fidèles, ventes générées par de nouveaux clients, et Rentabilité des campagnes publicitaires.

Les indicateurs de la performance financière sont considérables, nous pouvons citer trois parmi eux : la rentabilité, la profitabilité et l'autofinancement.

### 3.7. La rentabilité

On peut définir la rentabilité comme suite « le rapport de résultat aux moyens mis en œuvre pour les obtenir. Ainsi elle désigne sa capacité à produire des résultats». <sup>137</sup> La rentabilité comporterait donc plusieurs facettes. On s'intéressera aux deux grandes catégories de rentabilité.

#### 3.7.1. La rentabilité économique (ROA)

C'est un indicateur de création de valeur qui permet d'appréciation la performance de l'entreprise et mesurer le rendement des capitaux investis, Il rapporte le résultat d'exploitation net d'impôt à l'ensemble des capitaux engagés à savoir les capitaux propres et les dettes. <sup>138</sup>

**Rentabilité économique = Résultat d'exploitation net d'impôt / Capitaux investis.**

<sup>136</sup> Vilain Laurent. (2003), « le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif », Thèse professionnelle mastère spécialité HEC, Ecole des Mines Paris, P 37.

<sup>137</sup> Jean Barreau. Jacqueline Delahaye. (2000), « gestion financière : corrigés du manuel », 9ème Edition, Dunod, Paris, P 134.

<sup>138</sup> <https://comptabilite.ooreka.fr/>, consulté le 16/05/2022 à 11h27.

Le résultat d'exploitation permet d'apprécier la performance de l'entreprise indépendamment des facteurs de productions employés qui sont le capital, le travail et le mode de financement. Sachant que les capitaux investis correspondent à la valeur des immobilisations brutes + la valeur du besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE). Alors La rentabilité économique dépend du taux de profitabilité économique.

### 3.7.2. La rentabilité financière (ROE)

La rentabilité est appelée aussi rentabilité des capitaux propres ou rentabilité des actionnaires, elle est l'expression du résultat net rapporté aux capitaux propres investis par les actionnaires, La rentabilité financière correspond à ce que la comptabilité anglo-saxonne appelle le « Return On Equity » ou encore « ROE » et exprime la capacité des capitaux investis par les actionnaires et associés à dégager un certain niveau de profit.<sup>139</sup>

$$\text{Rentabilité financière} = \text{Résultat Net} / \text{Capitaux propres.}$$

- ✦ Si la rentabilité financière est supérieure à la rentabilité économique, alors on dira que l'entreprise bénéficie d'un effet de levier.

### 3.7.3. L'effet de levier

Est le multiplicateur de l'endettement sur la rentabilité économique. C'est donc la traduction de la sensibilité du résultat net à l'évolution de l'endettement. L'effet de levier établi, alors une relation entre la rentabilité économique et la rentabilité financière. « L'effet de levier concerne donc le niveau de l'évolution du résultat net par rapport à la variation du taux d'endettement. En effet, plus une entreprise emprunte pour investir, plus sa dette financière est importante. »<sup>140</sup>

Alors l'effet de levier s'exprime par la formule ci-dessus :<sup>141</sup>

$$\text{Effet de levier} = (\text{résultat d'exploitation} - \text{impôt} - \text{dette financière}) / \text{capitaux propres}$$

Le résultat est favorable lorsque l'effet de levier est positif, c'est-à-dire que le recours à l'endettement permet l'amélioration de la rentabilité financière. Dans le cas contraire, le recours à l'endettement a un effet négatif sur la rentabilité financière.

<sup>139</sup> Francois. A, « Cours De Comptabilité Générale », Edition : Mines Paris, Paris tech, Les presses, P 117.

<sup>140</sup> Pierre. P. (1993), « Mesure de la performance de l'entreprise », Office de publication universitaire, P 129-130.

<sup>141</sup> Ramage Pierre. (2001), « Analyse Et Diagnostic Financier », Edition d'organisation, Paris, P 145.

### 3.8. La profitabilité

La profitabilité d'une entreprise est sa capacité à générer des profits à partir de ses ventes. Elle compare le résultat net comptable (bénéfice ou perte) au chiffre d'affaires hors taxes de l'exercice comptable. Selon HOARAU « La profitabilité peut être définie comme l'aptitude de l'entreprise à sécréter un certain niveau de résultat ou revenu pour un volume d'affaire donnée. »<sup>142</sup> Elle est mesurée comme suit :

$$\text{Taux de profitabilité} = \text{Résultat Net} / \text{chiffre d'affaire} \times 100$$

### 3.9. L'autofinancement

L'autofinancement représente l'ensemble des ressources de financement interne dégagé par l'entreprise après avoir distribué les dividendes aux associés durant l'exercice. L'autofinancement est consacré alors à maintenir le patrimoine et le niveau d'activité, et à financer une partie de la croissance, elle se détermine par la relation suivante :<sup>143</sup>

$$\text{Autofinancement} = \text{Capacité d'autofinancement} - \text{Dividendes.}$$

<sup>142</sup> Hoarau.C. (2008), « Maitriser Le Diagnostic Financier », 3eme édition, Revue fiduciaire, P 88.

<sup>143</sup> Deisting Florent. Lahille Pierre. (2017), « Analyse Financière », 5ème Edition, Dunod, Paris, P 116.

## **Section 04 : tableau de bord comme outil de mesure de la performance financière de l'entreprise.**

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

### **1. Définition de la mesure de la performance de l'entreprise**

Le but principal d'une mesure de la performance est de clarifier les responsabilités de chacun au sein de l'entreprise. 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>144</sup>.

Autrement dit, la mesure de la performance permet d'intégrer le personnel aux objectifs de l'entreprise et d'assurer son adition au projet de cette dernière. Afin de mesurer la performance, en recourt aux différents niveaux de mesures traditionnellement développées par les entreprises qui sont la mesure comptable, et la mesure par les soldes intermédiaires de gestion.

### **2. La mesure comptable de la performance**

La mesure comptable de la performance financière : évolution des normes, stabilité des principes. La mesure comptable de la performance financière : évolution des normes, stabilité des principes. Indicateur central de performance financière, le résultat net exerce une influence majeure sur les décisions de la firme.

#### **2.1. Le bilan**

Le bilan est un document comptable que chaque entreprise doit établir au moins une fois par an, qui permet de connaître le patrimoine de cette dernière à un moment donné, il résume ce que possède l'entreprise et ce qui constitue l'origine de ce qu'elle possède. Le bilan se présente sous forme d'un tableau divisé en deux parties : la partie droite représente les ressources de financement de l'entreprise et dite passif, la partie gauche représente les emplois des ressources dite actif.

---

<sup>144</sup> Khemakhem Abdellatif. (2007), « La dynamique de contrôle de gestion », Edition Dunod, Paris, P 343.

Tableau N°. 5 : Présentation Les Deux Parties Du Bilan (Actif Et Passif)

Actif	Passif
Actif immobilisé	<b>Capitaux propres assimilés</b>
Immobilisations incorporelles <b>-Brevet, Fonds commercial...</b>	<b>Capitaux propres</b> -Capital, réserve... - Résultat de l'exercice
Immobilisations corporelles <b>-Terrain, constructions, matériel industriel....</b>	- Report à nouveau
	<b>Dettes</b>
Immobilisations financières <b>-Titres de participation, prêt....</b>	<b>Dettes financières</b> -Emprunts, découvert...auprès des banques -Emprunts et dettes auprès des associés
Actif circulant	
Stocks <b>-Marchandises, matières premières, produits finis...</b>	<b>Dettes d'exploitation</b> -Dettes auprès des fournisseurs -Dettes fiscales et sociales
Créances <b>-Créances sur les clients....</b>	<b>Dettes sur immobilisations</b>
Disponibilités <b>-Comptes en banque, caisse...</b>	<b>Autres dettes</b>

Source : CERRADA Karine, Yves de Rongé, Michel de Wolf, « Comptabilité et analyse des états financiers », 2ème Edition, Boeck supérieur, Belgique, 2016, P 24.

### 2.1.1. Les indicateurs d'équilibres financiers du bilan

#### A. Le fond de roulement net global

Le fond de roulement net global (FRNG) représente l'excédent de ressource durable qui finance une partie des besoins de financement du cycle d'exploitation. Il constitue une marge de sécurité financière pour l'entreprise. Le fond de roulement peut être calculé par deux méthodes<sup>145</sup> :

<sup>145</sup> Bouinot Claire. Larpin. F et Thevenot. M, « L'analyse financière en M14 : une nouvelle pratique », 2ème Edition, Economica, Paris, P 17.



- Par le haut du bilan

$$\text{FRNG} = \text{ressources stables} - \text{actifs stables bruts}$$

- Par le bas du bilan

$$\text{FRNG} = \text{actifs circulants bruts} - \text{dettes circulants}$$

#### ❖ Interprétation du FRNG

- **FRNG > 0** signifie que l'entreprise a pu ou à dû réunir des capitaux permanents d'un montant assez élevé pour lui permettre de financer de façon stable, à la fois l'intégralité de ses immobilisations et un volant de liquidités excédentaires qui lui permettant de faire face à des risques divers à court terme.
- **FRNG < 0** signifie au contraire que l'entreprise a dû affecter des dettes à court terme au financement d'une partie de ses investissements. Elle ne dispose alors d'aucune marge de sécurité à court terme.
- **FRNG = 0** ce troisième type d'ajustement, implique une harmonisation totale de la structure des ressources et celle des emplois.

#### B. Besoin en fond de roulement

Le besoin en fond de roulement correspond à la somme que l'entreprise doit financer pour couvrir le besoin résultant des décalages de trésorerie entre les entrées et les sorties. Ces décalages sont couramment dus à l'exploitation de l'entreprise.

En règle générale, le besoin en fond de roulement se présente sous la forme suivante<sup>146</sup> :

$$\text{BFR} = \text{Les valeurs d'exploitations} + \text{Les valeurs réalisables} - \text{DCT hors concours}$$

#### ➤ Décomposition du BFR

Le besoin en fond de roulement est formé de deux composantes :

Le besoin en fond de roulement d'exploitation (BFRE) et le besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE).

<sup>146</sup> Rocher-Béatrice Meunier. (2006), « Le Diagnostic Financier », 4ème Edition, D'organisation Eyrolles, Paris, P 60.

### - **Besoin en fond de roulement d'exploitation**

Il s'agit d'opération d'approvisionnement de production et de vente qui sont liée à l'exploitation.

$$\text{BFRE} = \text{Emploi d'exploitation} - \text{Ressource d'exploitation}$$

### **Besoin en fond de roulement hors exploitation**

Il présente la différence entre les emplois hors exploitation et les ressources hors exploitation.

$$\text{BFRHE} = \text{Emploi hors exploitation} - \text{Ressource hors exploitation}$$

### ❖ **Interprétation du BFR<sup>147</sup>**

- **BFR > 0** signifie que les emplois d'exploitations de l'entreprise sont supérieurs aux ressources d'exploitations. L'entreprise doit donc financer ses besoins à court terme, soit par son fond de roulement, soit à l'aide des ressources financières complémentaires à court terme (concours bancaires).
- **BFR < 0** dans ce cas, les emplois d'exploitations sont inférieurs aux ressources d'exploitation. Aucun besoin financier n'est généré par l'activité et l'excédent de ressource dégagé va permettre d'alimenter la trésorerie nette de l'entreprise.
- **BFR = 0** dans ce cas, les emplois d'exploitation de l'entreprise sont égaux aux ressources d'exploitation. L'entreprise n'a pas donc besoin d'exploitation à financer puisque le passif circulant (DCT) suffit à financer l'actif circulant.

### **C. La trésorerie**

La trésorerie est le résultat de la comparaison, à une date donnée du FRNG et du BFR. Elle exprime l'excédent ou l'insuffisance du FRNG après financement du BFR.

La trésorerie est donnée par la formule suivante<sup>148</sup> :

$$\text{Trésorerie nette} = \text{fonds de roulement net global} - \text{besoins en fond de roulement}$$

<sup>147</sup> Rocher-Béatrice Meunier. (2006), OP Cit, P 61 et 62.

<sup>148</sup> Batsch. Laurent. (2000), « Le Diagnostic Financier », 3ème Edition, D'organisation Economica, Paris, P 68.

**❖ Interprétation du TR<sup>149</sup>**

- **FRNG > BFR (trésorerie positive)** : le FRNG finance intégralement le besoin en fond de roulement. L'excédent de FRNG constitue la trésorerie positive.

Si cette situation se perpétue, il faut veiller à ce que la trésorerie positive ne soit pas excessive et envisager des placements rémunérateurs.

- **FRNG < BFR (trésorerie négative)** : cette situation traduit un ajustement dans lequel les liquidités s'avèrent insuffisantes pour permettre le remboursement des dettes financières à court terme.
- **FRNG = BFR (trésorerie nulle)** : dans ce cas, on peut parler d'une réelle autonomie financière à court terme donc c'est une situation d'autonomie financière temporaire à court terme.

**2.2. Compte de résultat**

C'est un tableau qui récapitule les charges et les produits de l'exercice, sans qu'il soit tenu compte de leur date de paiement ou d'encaissement. Il est établi à la fin de l'exercice.

**2.2.1. La structure du compte de résultat**

Le compte de résultat est un tableau scindé en deux parties<sup>150</sup> :

La partie gauche, regroupe les charges ou l'ensemble des consommations de l'exercice, ou encore les emplois résultant de l'activité.

La partie droite, regroupe les produits ou l'ensemble des ressources de l'activité de l'exercice.

Le classement des charges et des produits par nature, fait apparaître trois activités distinctes :

- L'activité d'exploitation ;
- L'activité financière ;
- L'activité exceptionnelle.

**2.3. Les soldes intermédiaires de gestion**

Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) sont des variables significatives qui mettent en évidence les performances et l'efficacité de l'entreprise sous différents angles. Ils doivent

---

<sup>149</sup>Batsch. Laurent. (2000), OP Cit, P 69.

<sup>150</sup> Marion Alain. (2015), « Analyse Financière : Concepts Et Méthodes », 6ème Edition, Paris, P 95.

être également évalués en pourcentage du niveau d'activité afin de les juger par référence à des bases de données sectorielles<sup>151</sup>.

Le tableau des SIG comprend neuf (09) soldes successifs obtenus par différence entre certains produits et certaines charges.

Les trois (03) premiers soldes sont destinés à l'analyse de l'activité de l'entreprise, alors que les six (06) suivants sont consacrés à l'analyse de résultat.

**Tableau N°. 6 : Présentation Des Soldes Intermédiaires De Gestion**

Charges	Produits	Soldes intermédiaires	N	N+1
Vente de marchandise	-Coût d'achat de marchandises vendues	Marge commerciale		
-Production vendue -Production stockée -Production immobilisée	—	Production de l'exercice		
-Production de l'exercice -Marge commerciale	-Consommation de l'exercice en provenance de tiers	Valeur ajoutée		
-Valeur ajoutée -Subvention d'exploitation	-Impôts, taxes et versements assimilés -Charges de personnel	Excédent brut d'exploitation		
-Excédent brut d'exploitation -reprise sur charges et transfert de charges -Autres produits	-Insuffisance brute d'exploitation -Dotation aux amortissements, dépréciations et provisions -Autres charges	Résultat d'exploitation		
-Résultat d'exploitation -Quotes-parts de résultat sur opération faites en commune -produits financiers	-Résultat d'exploitation -Quotes-parts de résultat sur opération faites en commune -Charges financières	Résultat courant avant impôt		

<sup>151</sup> Lahille Pierre-Jean. (2007), OP. Cit, P 54.

<b>Produits exceptionnels</b>	Charges exceptionnelles	<b>Résultat exceptionnel</b>		
<b>-Résultat courant avant impôt</b> <b>-Résultat exceptionnel</b>	-Participation des salariés -Impôt sur les bénéfices	<b>Résultat de l'exercice</b>		
<b>Produits des cessions d'éléments d'actif</b>	Valeur comptable des éléments d'actif cédés	<b>Plus-value ou moins-value sur cession d'élément d'actif</b>		

Source : Degos Guy-Jean, Fayad Abou Amal. (2003), « Le Diagnostic Financier Des Entreprises », Edition E-Theque-167 rue Jean Jaurès-59264, Onnaing, P 58.

- **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 suit<sup>152</sup> :

$$\text{MC} = \text{Vente de marchandises} - \text{Coût d'achat de la marchandise vendues}$$

D'où

$$\text{Le coût d'achat de la marchandise vendues} = \text{Achat de marchandise nette} + / - \text{Variation de stock de marchandises} + \text{Les accessoires (prime d'assurance, transport...)}$$

- **Solde n°2 : La production de l'exercice**

Elle concerne une entreprise qui exerce une activité de transformation ou de prestation de service. Elle constitue un indicateur de la capacité industrielle en ce sens qu'elle représente l'ensemble de l'activité de l'exercice.

$$\text{Production de l'exercice} = \text{Production vendue} + \text{Production stockée} + \text{Production immobilisée}$$

- **Solde n°3 : La valeur ajoutée (VA)**

Elle mesure ce que l'entreprise ajoute par son activité dans le circuit économique. C'est en fait le « plus » apporté au produit par le fonctionnement interne de l'entreprise. C'est cette valeur ajoutée qui va permettre la rémunération des différents facteurs de production.

<sup>152</sup> Charpentier Patricia. Coucoureux. M et Sopol. D. (2007), « Gestion financière, gestion prévisionnelle et mesure de la performance, gestion du personnel », Edition Hachette, Paris, P 43.

**Valeur ajoutée = Marge commerciale + Production de l'exercice – Consommation en provenance des tiers**

- **Solde n°4 : L'Excédent brut d'exploitation**

C'est la ressource générée par l'activité d'exploitation de l'entreprise, elle mesure la performance économique de l'entreprise ou de l'unité de production. Elle exprime la capacité de l'entreprise à engendrer des ressources monétaires destinées à maintenir ou à accroître son outil de production, ou à rémunérer ses capacités propres ou empruntés.

**EBE = Valeur ajoutée + Subvention d'exploitation – Charges de personnel – Impôt, taxes et versements assimilé**

- **Solde n°5 : Résultat d'exploitation**

C'est un élément du compte de résultat d'une entreprise et un indicateur clé de la rentabilité de l'activité d'un opérateur économique. Il désigne la différence entre les produits et charges d'exploitation d'une entreprise.

**Résultat d'exploitation = EBE + repris sur charges et transferts de charges + autres produits – dotations aux amortissements, dépréciation et provision – autres charges**

- **Solde n°6 : Résultat courant avant impôt**

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 financières de l'entreprise.<sup>153</sup>

**Résultat courant avant impôt = Le résultat d'exploitation + résultat financier (Produits financiers – Charges financiers)**

- **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>154</sup>.

<sup>153</sup> Hubert de la Bruslerie. (2014), « analyse financière », 3<sup>ème</sup> Edition, Dunod, Paris, P 156.

<sup>154</sup> Legros Georges. (2016), « Ingénierie Financière », 2<sup>ème</sup> Edition, Dunod, Paris, P 134.

**Résultat exceptionnel = Produits exceptionnels – Charges exceptionnelles**

- **Solde n°8 : Résultat net**

Le résultat net, qui est le solde final du compte du résultat de l'exercice, ce calcul Après les opérations de répartition : participations à des salariées et impôt sur les bénéfices<sup>155</sup>.

**Résultat net = Résultat courant avant impôt +/- – Résultat exceptionnel – impôt sur le bénéfice des sociétés (IBS) – Participation des salariés aux résultats de l'exercice**

- **Solde n°9 : Résultat sur cession plus d'éléments d'actif immobilisés**

Ce solde est rapproché 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>156</sup>.

**Plus-value ou moins-value sur cession d'éléments d'actif = Produits de cession d'éléments d'actif – Valeur comptable des éléments d'actif cédés**

## 2.4. Le chiffre d'affaire

Par définition, le chiffre d'affaire d'une entreprise correspond à la somme des ventes effectuées par celle-ci, il peut être dit HT (hors taxes) ou peut inclure la TVA (Taxe sur la valeur ajoutée), auquel cas on parle de chiffre d'affaire TTC (toutes charges comprises)<sup>157</sup>.

Selon le besoin, il pourra être intéressant d'observer plusieurs indicateurs, basés sur le chiffre d'affaire, qui permettront d'interpréter la performance de l'entreprise.

D'un point de vue financier, cette notion est utilisée à des fins multiples :

- Evaluer sa société ;
- Evaluer et/ou suivre la performance des ventes ;

<sup>155</sup> Legros Georges. (2016), P 134.

<sup>156</sup> Legros Georges. (2016), P 135.

<sup>157</sup> <http://WWW.l-expert-comptable.Com/fiches-pratiques>, consulté le 20/05/2022 à 22h00.

- Déterminer ses parts de marchés dans un secteur.

$$\text{Chiffre d'affaire} = \text{Prix de vente} * \text{Quantités vendues}$$

## 2.5. La capacité d'autofinancement

La capacité d'autofinancement (CAF) est un indicateur –clé de l'activité de l'entreprise, obtenue à partir du compte de résultat. Elle désigne l'ensemble des ressources internes générées par l'entreprise dans le cadre de son activité courante. Cette capacité donne en quelque sorte à l'entreprise une marge de manœuvre financière lui permettant de faire face à ses besoins de financement<sup>158</sup>.

Il existe deux méthodes pour calculer concrètement la CAF à partir du compte de résultat :<sup>159</sup>

### 2.5.1. La méthode soustractive

A partir du résultat net après impôt, il s'agit d'éliminer les produits calculés qui ont été en quelque sorte « comptée en trop » le calcul est détaillé ci-dessous :

**Tableau N°. 7 : La Capacité D'autofinancement Par La Méthode Soustractive**

Résultat de l'exercice			
+	N° de compte	-	N° de compte
<b>Reprise sur amortissement et provision</b>	781 786 787	Dotation aux amortissements et provision	681 686 687
<b>Produit de cession d'éléments d'actif</b>	775	Valeur comptable des éléments d'actif cédés	675
<b>Quote-part des subventions d'investissement virée au résultat</b>	777		
<b>= CAF</b>			

Source : RACHID TATOUTI, « L'analyse financière », 1<sup>ère</sup> édition, P 48.

<sup>158</sup> Batsch Laurent. (2000), OP. Cit, P 73.

<sup>159</sup> Rachid Tatouti, « L'analyse financière », 1<sup>ère</sup> édition, P 48.



### 2.5.2. La méthode additive

Cette méthode part de l'EBE pour y ajouter la prise en compte des charges décaissables et les produits encaissables afin de compléter les SIG. Le calcul se fait précisément comme ci-dessous :

**Tableau N° 8 : La Capacité D'autofinancement Par La Méthode Additive**

<b>EBE</b>			
-	N° de compte	+	N° de compte
<b>Autres charges d'exploitation</b>	65	Autres produits d'exploitation	75
<b>Charges financières</b>	66	Produits financier	76
<b>Charges exceptionnelles (sauf cession)</b>	67(Sauf 675)	Produits exceptionnelles (sauf produits de cessions et quote-part de subvention d'investissement virée au résultat)	77(Sauf 775 et 777)
<b>Impôt sur les sociétés et participation des salariés</b>	69	Transfert de charges	79
<b>=CAF</b>			

Source : RACHID TATOUTI, « L'analyse financière », 1<sup>ère</sup> édition, P 48.

**Conclusion**

Pour mieux comprendre l'évaluation de la performance de l'entreprise et bien cerner le sujet, nous avons essayé de mettre l'accent sur certains points essentiels dans ce chapitre. Tels que les principaux critères et méthodes de base de l'étude de la performance, qui peuvent être utilisées par l'entreprise afin d'évaluer la situation financière de cette dernière.

La performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis. Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente. Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés. Elle est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

Enfin la mesure de la performance nécessite de mettre en place des instruments d'informations qui permettent les responsables d'agir en réalisant la cohérence entre les objectifs moyens et les réalisations pour prendre des décisions nécessaires

## ***Chapitre III***

***Evaluation de la performance  
financière de la Sarl IFC à travers  
le Tableau de Bord Prospectif***

**Introduction**

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

Ce chapitre est subdivisé en deux sections. La première sera consacrée à la présentation générale de l'entreprise étudiée à travers son fonctionnement, ses activités et ses engagements. Ensuite nous allons procéder aux calculs des différents indicateurs de la performance et leurs analyses dans la deuxième section, ainsi qu'aux calculs des Soldes intermédiaires de gestion. Et par la suite nous allons l'élaboration un tableau de bord prospectif au sein de la SARL IFC industrie.

## Section 01 : présentation de l'organisme de d'accueil IFC

Industrie Frigorifique Commercial (IFC) est une entreprise industrielle créée en 2014 Par Mr SAHI YOUNES, spécialisée dans la réfrigération commerciale et l'agencement des hôtels, restaurants, cafétérias, snacks, pâtisseries, boucheries, supérettes, grande distribution et autres structures de prestation à usage alimentaire et de métiers de bouche.

IFC dispose d'usines modernes sur une superficie totale de 12 000 m<sup>2</sup>, dotées d'un service de recherche de développement afin de satisfaire toutes les exigences du marché. Les processus de production sont modernes, nos lignes de production à commandes numérique et toutes les étapes de production sont minutieusement contrôlées pour garantir une qualité et une fiabilité optimale.

Dans le souci de se rapprocher de ses clients, IFC a développé un réseau de distribution couvrant 43 wilayas, et un service après-vente efficace et rapide.

IFC ne cesse d'augmenter ses performances au niveau de l'ensemble de ses fonctions, et ce, grâce à la compétence de ses effectifs

### 1. Aperçu sur l'entreprise SARL IFC.

#### 1.1. Présentation de la Sarl IFC

IFC industrie a été créé en décembre 2014 par Mr SAHI Younes avec un capital social de 100.000,00 DA, et qui a été augmenté pour atteindre en décembre 2015, 466.300.000,00 DA. Forte de son expérience acquise, de son professionnalisme et des tendances de développement des activités de la réfrigération et de l'équipement en Algérie, IFC s'est inscrit, sur le long terme, à réaliser un certain nombre d'objectifs dont les plus prioritaires restent l'amélioration constante de la qualité et l'expression de ses capacités productives par un politique d'investissement et de formation continue.

Elle dispose d'un siège administratif sis Tala Hamza, Alegria Wilaya de Bejaïa, de deux unités de production à IRYAHEN (IFC1, IFC2) ainsi qu'un entrepôt de stockage de matières premières (magasin principal).

Les différentes évaluations de l'exercice 2020 peuvent se résumer comme suit :

- a. Un chiffre d'affaire globale de 726.236.798.00 DA soit une baisse de 7,4% par rapport à 2019 qui été de 780.112.002.00 DA

- b. Les effectifs ont connu comme une hausse de 02 agents et passent de 134 en 2019 à 136 en 2020.

### 1.2. Information sur la Sarl (IFC 1)

Figure N°. 7 : Fiche signalétique de la Sarl IFC industrie.

Gérant : Mr SAHI Younes

Adresse : Tala Hamza, Alegria Wilaya de Bejaïa

Raison sociale : SARL IFC ENDUITS

Tél : + 231 (0) 18 05 73

Fax : +231 (0) 34 18 06 14

Site : www.ifcindustrie.com

### 1.3. Organisation

La société IFC INDUSTRIE est structurée comme suite :

- a) La direction générale : dont le siège social est situé à 51, cité totale.
- b) Depuis sa création, elle est constituée de :
  - Direction Générale
  - Administration, comptabilité, service des approvisionnements et achats et ressources humaines
- c) L'Unité de production (IFC1) sise à IRAYAHEN Bejaia
- d) L'Unité de production (IFC2) sise à IRAYAHEN Bejaia
- e) Espace de stockage de matières sises à IRIYAHEN Bejaia

### 1.4. Effectif

Effectif au 31/12/2020 par catégorie socioprofessionnelle

Tableau N°. 9 : Effectifs de l'entreprise IFC.

Cadres dirigeant	Cades	Maitrise	Exécution	Apprenti	Total
2	10	83	40	1	136

Source : données interne de l'entreprise

## 2. L'organigramme général de la SARL IFC INDUSTRIE :

L'entreprise détient une direction générale qui dispose à son tour de deux directions : administratif et technique.

### 2.1. La Direction Générale :

La direction générale d'une entreprise est l'un des organes qui constituent une société, au même titre que le conseil d'administration ou le conseil de surveillance par exemple, son rôle est de diriger l'entreprise.

### 2.2. La direction de l'administration générale :

La direction est dirigée et coordonnée par un directeur de l'administration générale (D.A.G). Ce dernier fait appliquer les décisions par les différents conseils d'administration, il s'assure auprès de ses collaborations directes, de l'exécution parfaite des travaux

#### ➤ Service comptabilité et finances :

La fonction comptabilité et finance se donne pour mission de modéliser les flux de composants et produits d'une part, et les flux financières d'autre part afin de donner des informations sur la situation financière de l'entreprise vis-à-vis des partenaires extérieurs.

#### ➤ Service gestion du personnel :

La gestion des Ressources Humaines désigne un travail de mise en œuvre de méthodes pour favoriser l'écoute, La communication et la prise en compte des aspirations du personnel. Ce processus a pour objectif d'améliorer le bien-être des salariés et la productivité de l'entreprise dans son ensemble

#### ➤ Service contrôle de gestion :

Le métier de contrôleur de gestion consiste à assurer une bonne visibilité de la rentabilité d'une entreprise et à optimiser les coûts. Ce professionnel assiste ainsi la direction de l'entreprise et influe sur la prise de décisions stratégiques concernant l'activité de l'entreprise.

#### ➤ Service des Appros :

L'approvisionnement a pour but de répondre aux besoins de l'entreprise en matière de produits ou de services nécessaires à son fonctionnement. Il consiste à acheter, au bon moment et au meilleur prix, les quantités nécessaires de produits de qualité à des fournisseurs qui respecteront les délais.

➤ **Service commercial et expéditions :**

L'expédition de produits frigorifiques fait partie des fonctions principales de la société. Elle a pour objectif d'envoyer les produits commandés dans un parfait état et en respectant les délais de livraison. Ce processus se divise en plusieurs étapes et opérations qu'il est important que de suivre à la lettre pour qu'il se déroule dans de bonnes conditions.

➤ **Service recherche et développement :**

La fonction recherche et développement regroupe l'ensemble des processus qui partant de la recherche fondamentale ou d'une invention, assurent sa faisabilité industrielle. Il s'agit donc de l'ensemble des étapes permettant de passer du laboratoire de recherche à la production industrielle en usine.

### **2.3. La direction technique et production :**

Le directeur technique est responsable de l'ensemble des services techniques, il s'occupe de la gestion et la maintenance de la production en adaptant la stratégie industrielle au divers site de production. Il doit veiller au déroulement de la fabrication. Il intervient sur les méthodes, sur la qualité, la sécurité et l'environnement. Il existe deux unités de production :

-Direction technique et production (IFC1)

-Direction technique et production (IFC2)

### **2.4. Direction technique et production (IFC1)**

L'activité de production de cette entreprise nécessite plusieurs services :

➤ **Service gestion des stocks**

La gestion des stocks, élément stratégique de la chaîne d'approvisionnement, désigne le suivi des stocks depuis les fabrications jusqu'aux entrepôts, puis jusqu'à un point de vente. L'objectif de la gestion des stocks est de disposer des bons produits au bon endroit et au bon moment.

➤ **Service gestion des productions**

La gestion de production a pour but d'organiser et de fluidifier l'ensemble des étapes de la production industrielle. Les étapes du cycle de production sont au nombre de trois : L'ordonnancement, génération et répartition des ordres de fabrication entre les machines, planification de la production.



➤ **Service usinage et isolation**

Ce service se constitue des produits chimiques, importé de l'étranger, par une autorisation ministérielle de la direction des mines (Alger). Ce produit contient des formes dangereuses, pour cela il est mis et transporter dans des barils afin de produire des feuilles de la tôle.

➤ **Service montage assemblage**

Le service d'assemblage et montage incluent :

-La pose et le raccordement des câbles,

-Les batteries de condensateurs,

-Les centres de contrôle moteur (MCC) et les sous stations à basse et moyen tension, les systèmes numériques dont des contrôleurs logiques du programme (PLC) et des systèmes distribués de commande numérique (SDCD),

-L'évaluation de la demande et les systèmes de contrôle électriques, les instruments d'analyse sur le terrain et les instruments de bord.

➤ **Service préparation EE+EF**

Le service préparation électronique et frigorifique de l'IFC industrie est basé sur l'analyse du fonctionnement thermodynamique de la machine frigorifique, on déduit son efficacité énergétique. C'est le rapport entre la quantité de chaleur absorbée par l'évaporateur et la quantité d'énergie électrique totale absorbée par l'installation, soit principalement le compresseur mais également les équipements annexes (ventilateurs, pompes de circulation d'eau, ...).

➤ **Service soudage**

Le soudage est un procédé industriel qui permet d'assembler généralement par fusion des pièces, des machines et des structures à partir des matériaux métalliques.

➤ **Service entretien et emballage**

L'entretien régulier de vos équipements d'emballage est primordial pour en assurer l'efficacité à long terme. Un suivi constant de vos investissements maintient votre productivité à un niveau optimal et vous permet d'éviter l'apparition de problèmes plus graves, qui risqueraient de ralentir ou compromettre la cadence de vos opérations.

➤ **Service expédition**

Il s'occupe de la préparation des marchandises en fonction des commandes, les organiser par lots ou colis en les conditionnant selon leurs particularités et leurs modes de transport. Il les prend en charge et les transportés vers les aires de stockage ou d'expédition.

➤ **Service sécurité**

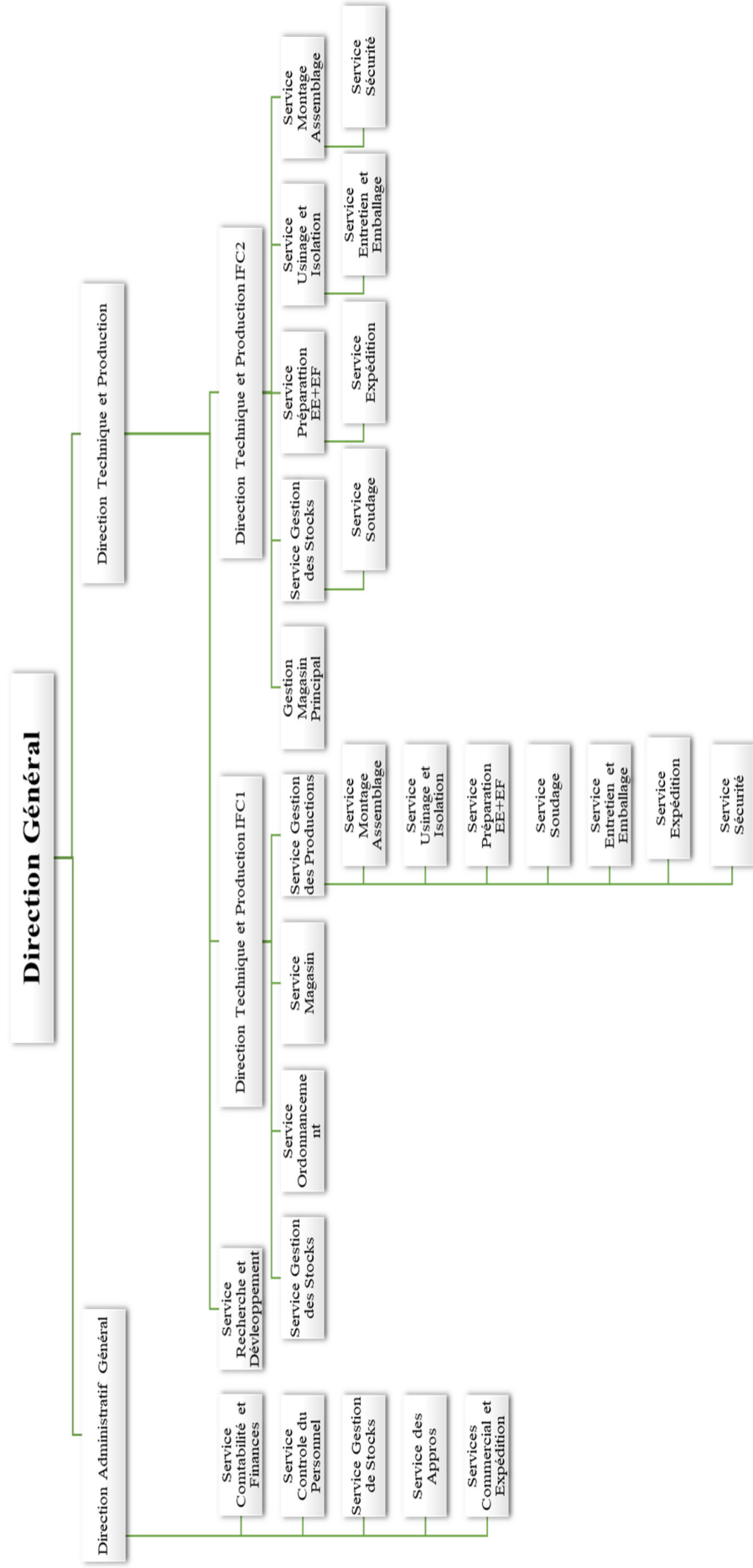
C'est un service interne qui assure la sécurité de l'entreprise dans des lieux déterminés. L'entreprises installe des systèmes de sécurité, qui mettent en place et maintiennent des alarmes, ainsi que des solutions de télésurveillance et de vidéosurveillance. Les agences proposant l'installation de systèmes d'alarme intrusion et de vidéosurveillance sont souvent des sociétés d'électricité

➤ **Service ordonnancement**

Le bureau d'ordonnancement est un service fonctionnel de la production de coordination des moyens et des matières. Il est situé en phase de préparation de la production.

Dans le domaine industriel, L'ordonnancement consiste à organiser dans le temps la réalisation d'une suite des tâches, en prenant en compte les contraintes de production : Temporelles, contraintes d'enchaînement, technologie machines

Figure N° 8 : Représentation de l'Organigramme de la Sarl IFC.



### 3. Liste des activités :

#### Fabrication d'équipements et matériels pour hôtel, cafés et restaurants blanchisseries et teintureries

Fabrication de tous matériels et équipements industriels destiné à l'activité hôtellerie Et restauration, leurs accessoires et pièces détachées, Fabrication de tous matériels et équipements pour débit de boissons, équipement magasins (présentoirs)



#### Fabrications de petits articles métalliques

Fabrication des articles métal pour merceries (aiguille éponge fermeture à glissières... ect) fabrication de fourniture métalliques pour parapluies et similaires, a chausseurs et maroquineries, fabrication d'abrasifs et articles métalliques.

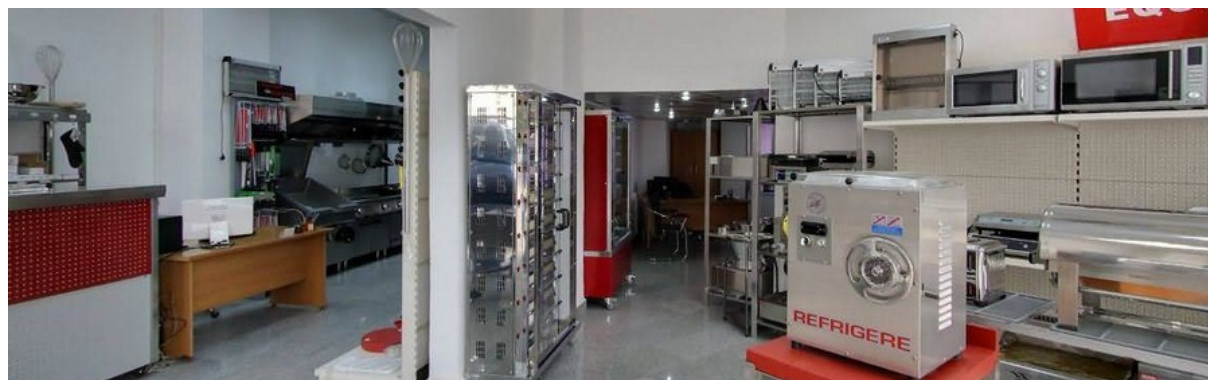
#### Fabrications de mobilier métallique :

Fabrication de meubles, d'ensembles mobiliers et d'accessoires en métal (sièges, tables, meubles de bureau et d'ateliers, lits métalliques, ensembles mobiliers en métal...), destinés à l'usage des ménages et collectivités.



### ✚ Fabrication de matériels frigorifique (électrique ou non) non domestique

Fabrication d'équipements frigorifiques à l'usage industriel et commercial : compresseurs frigorifiques, machines, appareils et équipement pour la production du froid, meubles et appareils frigorifique commerciaux : appareils frigorifiques



#### 4. Les principaux fournisseurs et clients :

La Sarl IFC industrie est une entreprise filiale son domaine d'activité principale est la production, elle a plusieurs fournisseurs national et international par contre elle a un seul client principal qui est **Simafe** qui fait la commercialisation et le marketing.

**Tableau N°. 10 : Présentation de clients/ fournisseurs de la SARL IFC.**

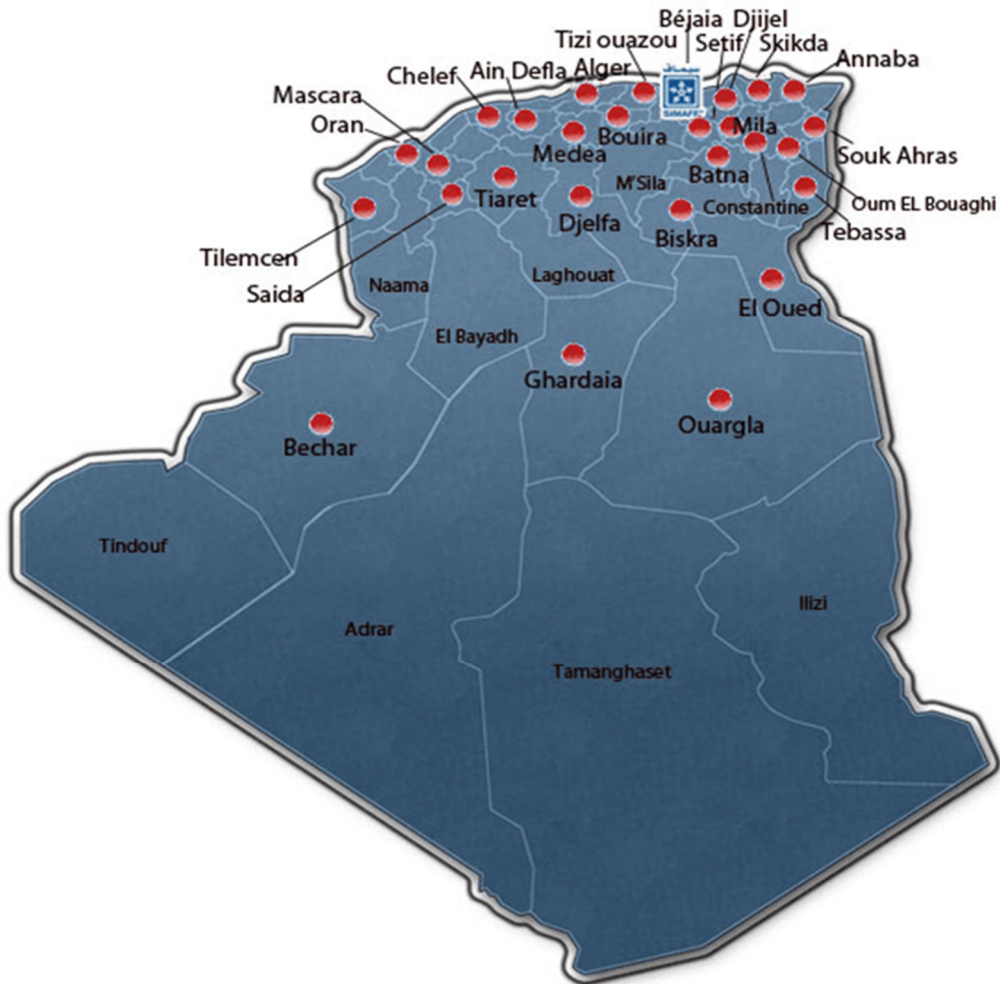
FOURNISSEURS	CLIENTS
SARL EURREX	SARL SIMAFE
SARL SOMAPRO	
SARL KHALIFA MIROIRS	
SARLBCI-PRO	
SARL EXTRA METAL	
SARL KHALIFA MIROIRS	
SARL VITROSAK	
SARL GACO	
SARL MAG COLD	
SARL OUEST EQUIPEMENT	
ETS LATBI SAMIR	
SARL OURELEC	

Source : donnée interne de l'entreprise

### 5. Réseau de distribution :

IFC couvre la majorité du territoire national grâce à ses différents Produits, dont le but est d'assurer une meilleure distribution.

Figure N°. 9 : Représentation Du Réseau De Distribution



Source : donnée interne de l'entreprise

### 6. Engagement de la SARL IFC :

- **Engagement professionnel :**

Un travail toujours orienté vers l'écoute du client, afin de satisfaire ses exigences, améliorer son expérience utilisateur et capitaliser son temps pour parfaire sa relation synergique entre lui et l'équipement.

Leurs meubles sont des outils de travail qui offrent une sécurité totale et une qualité maximale. Confiance, sérieux et professionnalisme sont des engagements envers leurs clients, avec un service après-vente performant et une assistance technique efficace.

- **Engagement innovation**

Une fourniture d'un effort continu pour améliorer la qualité et la modernité des équipements. Un service recherche et développement capitalise une compétence en la matière afin d'offrir aux clients, des agencements aux métiers de bouche.

- **Engagement sécurité**

L'entreprise soucions particulièrement de la sécurité et de la santé des équipements de la Sarl IFC, en utilisons des matériaux à contact alimentaire et leurs circuits frigorifiques à base de R404, sont sans CFC

- **Engagement qualité**

Le choix de matériaux moderne et de qualité est l'une des priorités de la Sarl IFC. Leurs savoir-faire leurs permet d'en tirer le meilleur parti, pour des équipements fiables et des agencements de très grande qualité.

---

## Section 02 : établissement d'un tableau de bord prospectif de l'entreprise

### SARL IFC industrie

Dans cette section nous allons montrer l'importance de la mesure de la performance au sein de la Sarl IFC industrie, ainsi que la mise en œuvre des indicateurs utilisés sur la base des rapports d'activités existants au niveau de cette entreprise, à fin d'élaborer un tableau de bord financier qui est dans l'intérêt de permettre à l'entreprise IFC, d'avoir une vision claire de leur activité et rentabilité sans avoir à attendre la clôture des comptes.

#### 1. Elaboration d'un tableau de bord prospectif

La mesure de la performance financière est imposée par la loi qui oblige l'organisation à produire, Toutes les entreprises utilisent des outils de mesures pour vérifier les progrès accomplis à la fin de chaque exercice comptable, des documents de synthèse : le bilan et le compte de résultat. Ces documents et leurs annexes contiennent en effet les informations de base pour la mesure de la performance financière.

- **Les indicateurs du bilan** : cette catégorie d'indicateur comprend :
  - Les bilans de grandes masses ;
  - Les indicateurs de l'équilibre financier.

#### 2. Présentation du bilan des grandes masses

Cette présentation du bilan financier vise à faciliter l'analyse de l'équilibre financier de l'entreprise, puisqu'elle permet une étude du financement en faisant une distinction entre les cycles longs (investissement et financement) et les cycles court d'exploitation.



Tableau N° 11 : Représentation du bilan des grandes masses « structure actif »

La Structure de l'Actif										
Libellé	2017	2018	Variation en DZD	%	2019	Variation en DZD	%	2020	Variation en DZD	%
<b>Actifs immobilisés</b>	<b>455 615 447</b>	<b>444 899 514</b>	<b>-10 715 933</b>	<b>-2</b>	<b>425 787 718</b>	<b>-19 111 796</b>	<b>-4</b>	<b>389 138 907</b>	<b>-36 648 811</b>	<b>-9</b>
Immob incorp	35 416	30 416	-5 000	-14	25 416	-5 000	-16	20 416	-5 000	-20
Immob corp	455 300 031	444 589 098	-10 710 933	-2	425 482 302	-19 106 796	-4	388 838 491	-36 643 811	-9
Immob fin	280 000	280 000	0	0	280 000	0	0	280 000	0	0
<b>Actifs circulants</b>	<b>438 495 109</b>	<b>404 571 027</b>	<b>-33 924 082</b>	<b>-8</b>	<b>413 517 384</b>	<b>8 946 357</b>	<b>2</b>	<b>369 829 936</b>	<b>-43 687 448</b>	<b>-11</b>
Valeurs d'exploitation	336 784 219	360 320 184	23 535 965	7	323 831 936	-36 488 248	-10	314 700 159	-9 131 777	-3
Valeurs réalisables	55 471 120	21 784 800	-33 686 320	-61	33 317 421	11 532 621	53	12 769 222	-20 548 199	-62
Valeurs disponibles	46 239 770	22 470 043	-23 769 727	-51	56 369 027	33 898 984	151	42 360 555	-14 008 472	-25
<b>Total Actif</b>	<b>894 110 556</b>	<b>849 474 541</b>	<b>-44 640 015</b>	<b>-5</b>	<b>839 306 102</b>	<b>-10 165 439</b>	<b>-1</b>	<b>758 968 843</b>	<b>-80 336 259</b>	<b>-10</b>

Désignation	Valeurs en DZD				Pourcentages %			
	2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020
<b>Libellé</b>								
<b>VI</b>	455 615 447	444 899 514	425 787 718	389 138 907	51%	52%	51%	51%
<b>VE</b>	336 784 219	360 320 184	323 831 936	314 700 159	38%	42%	39%	41%
<b>VR</b>	55 471 120	21 784 800	33 317 421	12 769 222	6%	3%	4%	2%
<b>VD</b>	46 239 770	22 470 043	56 369 027	42 360 555	5%	3%	6%	6%
<b>total Actif</b>	<b>894 110 556</b>	<b>849 474 541</b>	<b>839 306 102</b>	<b>758 968 843</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Source : Réalisé par nos soins sur la base des bilans de l'entreprise IFC des années 2017, 2018, 2019 et 2020.

### 2.1. Interprétation du bilan de grande masse des quatre exercices « structure de l'actif »

Le bilan de grande masse reflète l'activité de l'entreprise et ses choix stratégiques en termes de politique d'investissement, de politique de financement, mais aussi de décisions, affectant l'exercice quotidien de l'entité

A la fin de l'année 2020, l'entreprise IFC industrie a connu une diminution de **total de son bilan** estimé à 849 474 541 DZD, en 2018 contre **894 110 556 DZD** en 2017, soit une baisse de **5%**, de même pour l'exercice 2019 l'entreprise a connu une légère baisse de **1%** par rapport à l'année 2018, pour l'exercice 2020 nous constatons une diminution de **758 968 843 DZD**, qu'est équivalent à **10%** en comparant avec celui de 2019.

La part des immobilisations est en décadence au cours des quatre exercices, en effet, ils représentent **52%** de l'actif total, cela représente évidemment un ratio assez élevé, ce qui explique par le fait que les actifs de l'entreprise sont la valeur des immobilisations et l'exploitation.

#### 2.1.1. Les immobilisations corporelles

Ont représentées une dégradation qui passe de 455 300 031 DZD en 2017 à 444 589 098 DZD en 2018, soit une variation de 10 710 933 DZD (-2%), de même pour 2019 on remarque que l'entreprise à enregistrer 425 482 302 DZD soit une variation de -19 106 796 DZD (-4%) par rapport à l'exercice précédent (2018), également pour l'activité 2020 une baisse de 36 643 811 DZD (-9%).

#### 2.1.2. Les immobilisations incorporelles

L'entreprise a subi durant ces exercices quatre exercices une réduction de 5 000 DZD, cette dernière est due à la dotation fiscale des exercices.

#### 2.1.3. Les immobilisations financières

Sont constantes de 280 000 DZD durant ces quatre exercices, En effet on remarque une variation des immobilisations qui est due à une annuité que l'entreprise possède.

#### 2.1.4. Le total des stocks

S'élève à 360 320 184 DZD pour l'année 2018 contre 336 784 219 DZD en 2017, une variation dite de 7% de plus que l'année 2017, pour l'année 2019, l'entreprise à réaliser une diminution de ses valeurs d'exploitation de 36 488 248 DZD (10%), de même pour l'année 2020 IFC industrie a connu une baisse de 9 131 777 DZD (3%).

**2.1.5. Les valeurs réalisables**

S'élèvent à 21 784 800 DZD pour l'année 2018, Contre 55 471 120 DZD en 2017, une variation de 33 686 320 DZD (61%) de moins que l'année 2017, alors que pour l'année 2019, l'entreprise a connu à nouveau une hausse de 11 536 621 DZD (53%), en 2020 elle a connu une décroissance d'un montant de 20 548 199 DZD (62%).

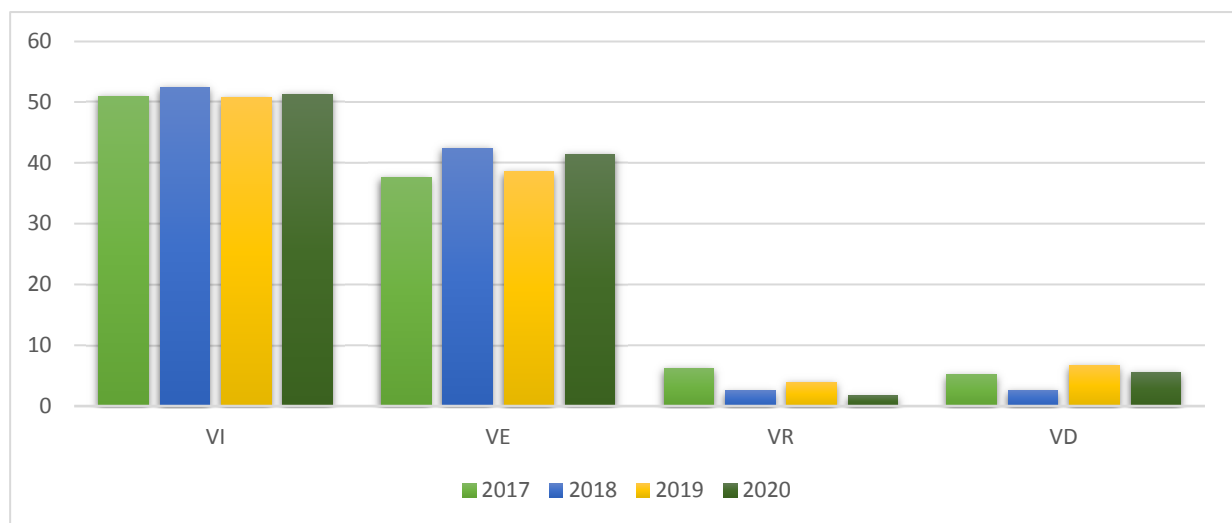
**2.1.6. Les disponibilités et assimilés**

L'entreprise a réalisé un montant de 22 470 043 DZD en 2018, soit une baisse de 51% par rapport à l'année précédente (2017), à l'opposé pour l'année 2019 l'industrie a consigné un développement d'une évolution de 33 898 984 DZD par rapport à l'année 2018, on remarque une dégradation de l'ordre de 14 008 472 DZD, soit une baisse de 25% par rapport à l'année précédente 2019, Cette variation se justifie par une diminution importante de la trésorerie.

**2.1.7. Le total des ressources**

A connu une diminution remarquable selon les trois Période étudié, la première période a enregistré une variation de 44 640 015 DZD qui représente 5% du montant de l'année 2017, la deuxième période a connu une légère baisse de 1% du montant de l'année 2018, et un abaissement de 10% par rapport à 2019 a été enregistrer en dernière période, elle représente bien évidemment, ce que l'entreprise possède en sont compte afin de financer ses actifs.

**Figure N°. 10 : Représentation Graphique De L'évolution Des Masses De L'actif Du Bilan**



Source : Réalisé par nos soins en se basant sur les données du tableau N°11.

Tableau N° 12 : Représentation du bilan des grandes masses « structure passif »

La Structure Du Passif										
Libellé	2017	2018	Variation en DZD	%	2019	Variation en DZD	%	2020	Variation en DZD	%
Capitaux permanents	822 621 106	712 700 370	-109 920 736	-13%	715 499 116	2 798 746	0,4%	607 442 662	-108 056 454	-15%
Capitaux propres	659 855 330	511 605 444	-148 249 886	-22%	510 553 208	-1 052 236	-0,2%	489 050 352	-21 502 856	-4%
Total dettes	234 255 226	337 869 098	103 613 872	44%	328 752 895	-9 116 203	-3%	269 918 490	-58 834 405	-18%
DLMT	162 765 776	201 094 926	38 329 150	24%	204 945 908	3 850 982	2%	118 392 310	-86 553 598	-42%
DCT	71 489 450	136 774 172	65 284 722	91%	123 806 987	-12 967 185	-9%	151 526 180	27 719 193	22%
<b>Total Passif</b>	<b>894 110 556</b>	<b>849 474 542</b>	<b>-44 636 014</b>	<b>-5%</b>	<b>839 306 103</b>	<b>-10 168 439</b>	<b>-1%</b>	<b>758 968 842</b>	<b>-80 337 261</b>	<b>-10%</b>

Désignation	Valeurs en DZD				Pourcentage %			
	2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020
Libellé	2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020
Capitaux propres	659 855 330	511 605 444	510 553 208	489 050 352	74 %	60%	61%	64%
DLMT	162 765 776	201 094 926	204 945 908	118 392 310	18%	24%	24%	16%
DCT	71 489 450	136 774 172	123 806 987	151 526 180	8%	16%	15%	20%
<b>Total Passif</b>	<b>894 110 556</b>	<b>849 474 542</b>	<b>839 306 103</b>	<b>758 968 842</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Source : Réalisé par nos soins sur la base des bilans de l'entreprise IFC des années 2017,2018,2019 et 2020.

## 2.2. Interprétation du bilan de grande masse des quatre exercices « structure du passif »

### 2.2.1. Les capitaux propres

Durant l'année 2018, l'entreprise a réalisé un montant de 511 605 444 DZD contre 659 855 330 DZD, soit une variation de 22% de moins quant à l'année 2017, En 2019, l'entreprise a éprouvé une légère diminution de ces capitaux soit 1 052 236 DZD, ce qui est équivalent à une baisse de 0,2% comparé à l'exercice 2018. En revanche pour 2020, l'entreprise a connu une baisse estimée à 21 502 856DZD, une variation 4% de moins comparé à l'exercice 2019.

### 2.2.2. Total dettes

Pour l'année 2018 l'entreprise a réalisé un montant de 337 869 098 DZD, soit une augmentation de 103 613 872 DZD, dite 44% par rapport à 2017. IFC industrie à consigner une diminution progressive de 9 116 203 DZD et de 58 834 405 DZD par rapport aux années 2019 et 2020, dite 3% et 18% par ordre.

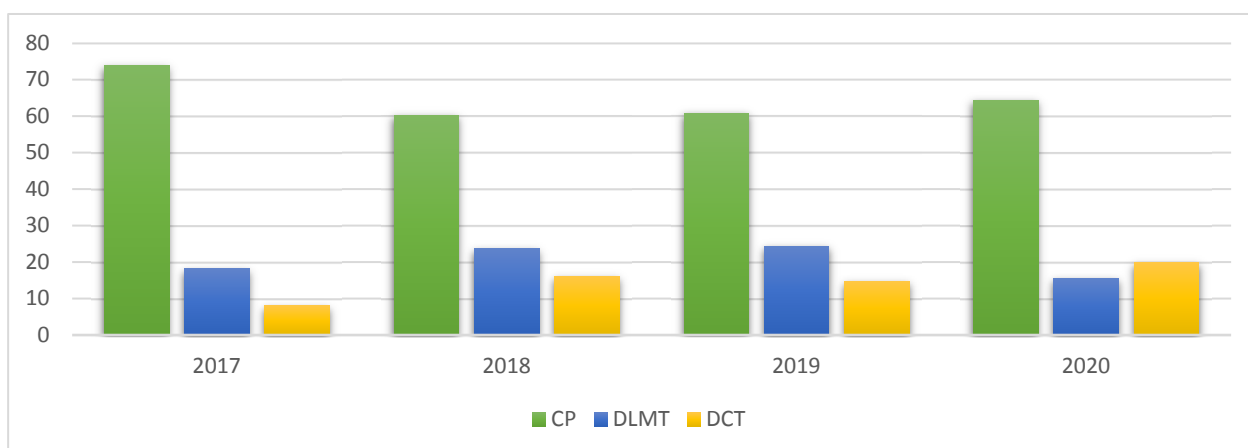
### 2.2.3. Total passif

Le total passif de l'entreprise IFC industrie en 2018 une dégradation de 44 636 014 DZD, soit une baisse de 5% comparé à l'année 2017.alors que pour l'année 2019, l'entreprise a enregistré une variation négative faible d'un montant 10 168 439 DZD, dite 1% par rapport à l'année précédente.

Concernant la dernière année 2020 le montant total du passif continu sa diminution d'un montant 80 337 261 DZD, soit une baisse de 10% comparé à l'année 2019.

A partir de l'observation citées et aux calculs effectués là-dessus, on a tracé l'évolution des masses du bilan tous au long des quatre exercices par graphe de type bâtons.

Figure N°. 11 : Présentation graphique de la structure du passif.



Source : Réalisé par nos soins en se basant sur les données du tableau N°12.

### 3. Présentation de l'indicateur d'équilibre financier :

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

Tableau N°. 13 : Présentation des indicateurs d'équilibre financier

Désignation	Méthode de calcul	2017	2018	2019	2020
<b>FRN</b>	KP-AI	367 005 659	267 800 856	289 711 398	218 303 755
<b>BFR</b>	VE+VR- (DCT- DFCT)	316 358 909	294 412 133	196 640 830	265 064 657
<b>TR</b>	FRN-BFR	50 646 750	-26 611 277	93 070 568	-46 760 902

Source : Réalisé par nos soins.

Tableau N°. 14 : Présentation de la variation des indicateurs de l'équilibre financier.

Libellé	2017	2018	Variation	%	2019	Variation	%	2020	Variation	%
<b>FRN</b>	367 005 659	267 800 856	<b>-99 204 803</b>	-27%	289 711 398	<b>21 910 542</b>	8%	218 303 755	<b>-71 407 643</b>	-25%
<b>BFR</b>	316 358 909	294 412 133	<b>-21 946 776</b>	-7%	196 640 830	<b>-97 771 303</b>	-33%	265 064 657	<b>68 423 827</b>	35%
<b>TR</b>	50 646 750	-26 611 277	<b>-77 258 027</b>	-153%	93 070 568	<b>119 681 845</b>	-450%	-46 760 902	<b>-139831470</b>	-150%

Source : Réalisé par nos soins.

### 3.1. Interprétation des variables

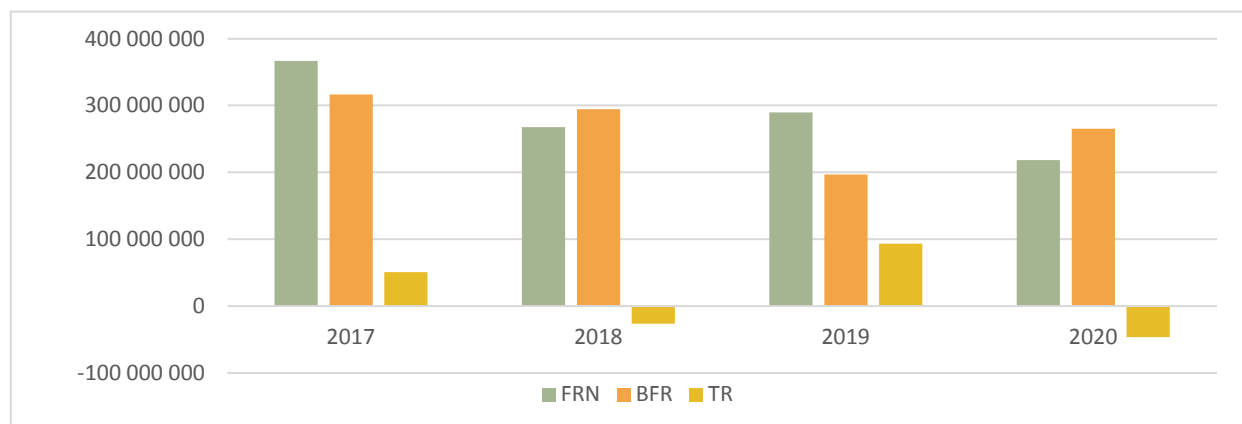
- **FRN** : à l'aide des données des tableaux N°13 et 14, on remarque que le Fond de Roulement Net reste toujours positif pendant les 04 exercices, cela signifie que l'entreprise a pu préserver en 2018 le financement de l'intégralité de ses immobilisations par des ressources stables, toute fois, le fond de roulement net de l'entreprise a subi en 2018, une diminution de 99 204 803 DZD, soit de 27% par rapport à l'exercice 2017. Par ailleurs on remarque une augmentation de 8% par rapport à l'exercice 2018, On a constaté de même, pour l'année 2020, une baisse de 71 407 643 DZD, soit une diminution de 25% en comparaison avec l'exercice 2019. Cette baisse est relative au montant important des investissements engagés par l'entreprise pour le développement de ses infrastructures.
- **BFR** : le BFR des quatre années étudiées est positif, la Sarl IFC industrie a toutefois subi une diminution de 21 946 776 DZD, soit 7% par rapport à l'année 2017, Aussi, l'entité a enregistré pour l'année 2019 un BFR négatif d'un montant 97 771 303 DZD, soit 33% de moins que l'année précédente. Cela dit, on 2020 a enregistré une variation positive de 68 423 827 DZD, soit 35% de plus que 2019.

Les besoins d'exploitation d'IFC industrie sont plus importants que les ressources d'exploitation, ce qui signifie que les dettes circulantes n'arrivent pas à couvrir l'ensemble de l'actif circulant, en d'autres termes, l'entreprise a besoin de trésorerie pour financer le décalage entre les décaissements et les encaissements.

- **TR** : D'après les calculs effectués, on est arrivé à degré de constat que l'entreprise a pu dégager des montants satisfaisants de trésorerie durant la première et la troisième année. Ce qui indique que l'entreprise dispose de ressources suffisantes pour financer l'intégralité de ses besoins, par contre dans la deuxième et la quatrième année IFC industrie a enregistré un Trésorerie négative.

Néanmoins on remarque en 2018, l'entreprise a subi une diminution à l'ordre de -153% par rapport à 2017, par contre pour l'année 2019, on distingue une hausse de 119 681 845 DZD quant à 2018, en fin en 2020 on remarque une baisse de 150% par rapport en 2019, cette baisse due à l'augmentation du BFR.

Figure N°. 12 : Représentation graphique de l'évolution des indicateurs de l'équilibre financiers



Source : Réalisé par nos soins en se basant sur les données du tableau N°13 et 14.

#### 4. Les indicateurs de la rentabilité financière et économique

Cette série d'indicateurs comprend principalement : le ROI, ROE, REN, et le ROCE.

Tableau N°. 13 : Indicateur de rentabilité financière et économique.

Ratios	Méthode de calculs	2017	2018	2019	2020
ROI	RT.Exp	52 952 751/ 894 110	39 500 283/849 474	40 828 918/839 306	14 200 233/758 968
	/ CI	556	541	102	843
	=	=	=	=	=
	0,06	0,05	0,05	0,02	
ROE	RT.Net	45 700 247/659 855	28 268 701/511 605	25 803 031/510 553	3 010 027/489 050
	/ CP	330	444	208	352
	=	=	=	=	=
	0,07	0,06	0,05	0,007	
ROCE	EBE /	81 115 062/894 110	73 705 689/849 474	75 897 672/839 306	50 317 319/758 968
	CI	556	541	102	843
	=	=	=	=	=
	0,09	0,09	0,09	0,07	
REN	RT.Net	45 700 247/793 966	28 268 701/817 691	25 803 031/780 112	3 010 027/726 236
	/ CA	960	329	002	798
	=	=	=	=	=
	0,06	0,03	0,03	0,004	

Source : Réalisé par nos soins.



#### 4.1. Interprétation :

##### 4.1.1. Le Retour sur investissement (ROI)

S'agit d'un indicatif financier qui mesure un ratio en comparant le montant d'argent investi dans un projet par rapport au montant gagné. Ce ratio représente donc, le bénéfice opéré par un investisseur dans son placement. C'est une comparaison entre profits et capital investi. Plus le ratio est élevé, plus l'investissement est profitable.

Dans notre cas, l'entreprise a réalisé en 2017 et en 2018 une baisse de son ROI, soit de 17% par rapport à 2017, par cotre IFC industrie a réalisé une stabilité de son ROI en 2018 et en 2019, en 2020 on remarque une diminution de 60% par rapport à l'exercice 2019.

##### 4.1.2. Le Rendement des capitaux propres (ROE)

Est considéré comme une mesure de l'efficacité, avec laquelle la direction utilise les actifs d'une entreprise pour créer des bénéfices. En effet, le ROE permet de calculer la rentabilité financière des fonds propres.

Dour le cas de notre entreprise, le résultat généré pour chaque 100 dinars investis des capitaux propres est de 7 DA en 2017, et de 6 DA en 2018, il y'a eu donc, une baisse de 14,28%, suite à la baisse du résultat net, notamment pour l'année 2019, on remarque une baisse de 16,67% par rapport à l'année 2018, Pareillement pour l'année 2020 on remarque une forte baisse de 86% comparé à l'année 2019, ce qui résulte de la baisse du résultat net et les capitaux propres.

##### 4.1.3. La Rentabilité des Capitaux Investis (ROCE)

Est un ratio financier qui mesure la rentabilité des investissements effectués par une entreprise, en fonction des capitaux investis. Plus une entreprise est efficace dans l'exploitation de son activité et le choix de ses investissements, plus son ROCE sera élevé.

Dans le cas d'IFC industrie, elle a enregistré un ratio égal à 9% en 2017,2018 et 2019, étant constant durant les trois années. Un ROCE de 9% indique que lorsqu'une entreprise utilise 100DZD de ses fonds propres et de sa dette, pour mener son activité, elle réalise un résultat d'exploitation de 9 DZD (bénéfice avant intérêts et impôts). De même, Un ROCE de 7% signale que lorsque l'entité utilise 100DZD, elle enregistre un résultat de 7DZD.

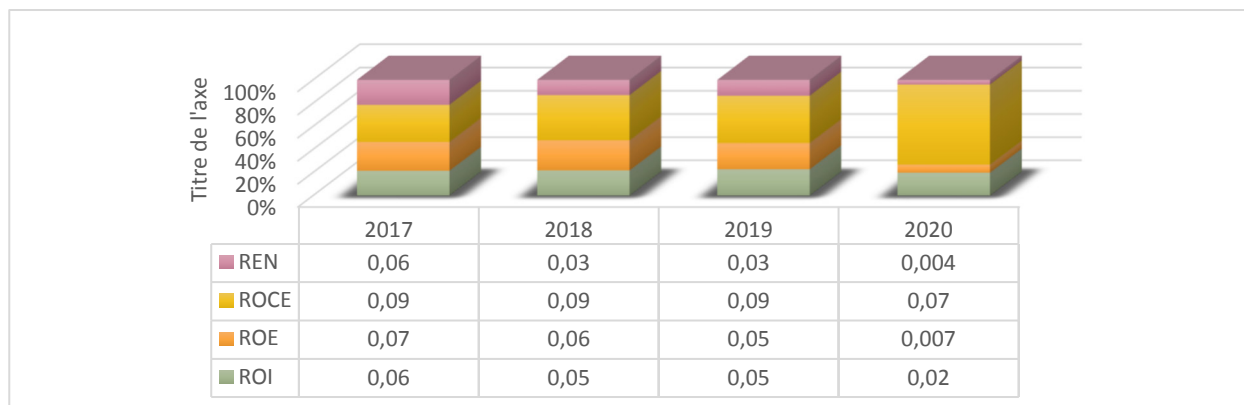
##### 4.1.4. Le Ratio de rentabilité économique nette (REN)

Traduit la rentabilité de l'entreprise au regard de son volume d'activité, mesuré par le CA.IFC industrie a réalisé des ratios positifs pendant les quatre exercices. En effet, elle a enregistré une variation négative de ce ratio durant l'année 2017 et 2018 de l'ordre de 50%, du

fait que le résultat a subi une baisse, puis en 2019 on remarque une variation stable comparé à 2018, Or, elle a achevé un écart négatif de -87% entre l'exercice 2019 et 2020, qui est la conséquence de la forte baisse du résultat ainsi que du chiffre d'affaire.

A partir des observations ci-dessus, il est possible de représenter graphiquement les variations des indicateurs de rentabilité.

**Figure N°. 13 : Représentation graphique de l'évolution des indicateurs de rentabilité**



Source : Réalisé par nos soins en se basant sur les données du tableau N°15.

## 5. L'analyse des ratios

Les ratios permettent d'avoir une idée globale sur la santé financière de l'entreprise ou bien de la comparer à des entreprises du même secteur. Ils sont des outils d'analyse financière indispensables à tous dirigeant pour assurer le bon pilotage de sa société. On trouve 05 ratios qui sont :

### 5.1. Ratio de la structure financière

Ensemble de ratios permettant d'apprécier l'équilibre financier de l'entreprise, et sa capacité à respecter ses engagements. Également, ils permettent d'évaluer les modes de financement utilisé ainsi que les charges financières qui influencent sa solvabilité à long terme. On cite ratios de financement permanent, de capacité de remboursement, d'indépendance financière, et ratios d'endettement.

Tableau N°. 14 : Ratios de la structure financière.

Ratios	Méthode de calculs	2017	2018	2019	2020
<b>REP</b>	KP/AI	822 621 106/455	712 700 370/444	715 499 116/425	607 442 662/399
		615 447	899 514	787 718	138 907
		=	=	=	=
		1,81	1,6	1,68	1,52
<b>RCR</b>	DLMT /CAF	162 765 776/76	201 094 926/62 429	204 945 908/62	118 392 310/38 793
		850 611	207	641 804	213
		=	=	=	=
		2,12	3,22	3,27	3,05
<b>RIF</b>	CP/KP	659 855 330/822	511 605 444/712	510 553 208/715	489 050 352/607
		621 106	700 370	499 116	442 662
		=	=	=	=
		0,8	0,72	0,71	0,81
<b>RE</b>	TD/CP	243 255 226/659	337 869 098/511	328 752 895/510	269 918 490/489
		855 330	605 444	553 208	050 352
		=	=	=	=
		0,36	0,66	0,64	0,55

Source : Réalisé par nos soins.

## 5.2. Interprétation

### 5.2.1. Ratio de Financement Permanent (RFP)

Est supérieur à 1 durant les quatre exercices ; il est de 1.81 en 2017, 1.6 en 2018, et de 1.68 en 2019, ainsi que de 1.52 en 2020. Cela signifie que l'entreprise arrive à financer l'intégralité de ces immobilisations aux moyens de ressources stables. Donc, ce ratio intervient comme un appui pour confirmer les résultats concernant le FRN, en nous assurant une certaine sécurité en termes de financement. Néanmoins, ce ratio est caractérisé par une baisse due à une augmentation des investissements.

### 5.2.2. Ratios de Capacité de Remboursement (RCR)

Doit être en principe inférieur à 4. Une valeur de 3 ou 4 à ce ratio signifie qu'il faut 3 ou 4 exercices comptables, donc 3 ou 4 années de CAF, pour rembourser les dettes financières (à long

terme) ce qui reflète un niveau correct. Un ratio inférieur à 4 est bon pour la société, ce qui est l'état pour IFC industrie ; 2.12 en 2017, 3.22 en 2018, et 3.27 en 2019, ainsi en 2020 l'entreprise a enregistré 3.05 de son RCR. Alors, qu'un ratio supérieur à 4 est mauvais, cela explique que l'endettement de l'entreprise est trop lourd par rapport à la richesse qu'elle crée et que sa capacité de remboursement est mise à mal.

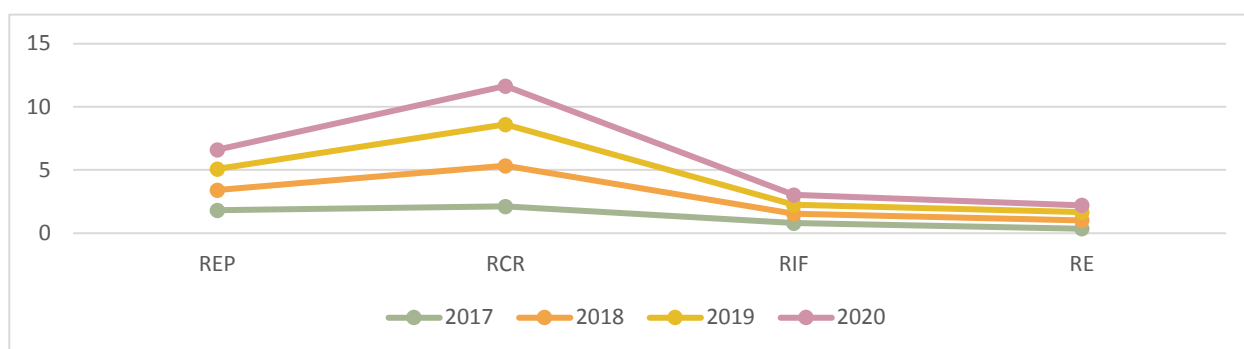
### 5.2.3. Ratios d'Indépendance Financière (RIF)

Doit être inférieur à 1. Ce qui est effectivement, le cas de notre entreprise. Cette valeur s'explique par la volonté des banquiers de ne pas prendre plus de risques que les actionnaires de l'entreprise. Un ratio supérieur à 1 indique un recours trop important à l'emprunt bancaire.

### 5.2.4. Ratio d'Endettement (RE)

Comparer les ressources externes avec les ressources internes. Il permet de mesurer le niveau d'endettement d'une entreprise, et donc, sa solvabilité. Le niveau d'endettement pour les quatre exercices 2017, 2018, 2019 et 2020 est de 36%, 66%, 64% et 55% respectivement. Plus le ratio d'endettement est élevé, plus l'entreprise est dépendante de ses tiers. Dans notre cas, les valeurs de ce ratio restent satisfaisantes. Ce qui signifie que sa structure financière est quasi-équilibrée. On remarque une augmentation de 83% par rapport à l'année 2017. Par contre on remarque une baisse 3% quant à l'année 2018, de même, une diminution de 14% comparée à l'année 2019. Cela est dû principalement à l'augmentation des dettes.

**Figure N°. 14 : Représentation graphique de l'évolution des ratios de la structure financière.**



Source : Réalisé par nos soins en se basant sur les données du tableau N°16.

### 5.3. Ratios de Liquidité

Ce ratio mesure la capacité d'une entreprise à régler ses dettes à courte terme arrivées en échéance. On distingue :

Tableau N°. 15 : Ratios de liquidité.

Libellé	Méthode de calcul	2017	2018	2019	2020
<b>RLG</b>	AC / DCT	438 495 109/71	404 575 027/136	413 518 384/123	369 829 936/151 526
		489 450	774 172	806 987	180
		=	=	=	=
		<b>6,13</b>	<b>2,96</b>	<b>3,34</b>	<b>2,44</b>
<b>RLR</b>	(VR+ VD)/ DCT	101 710 890/71	44 254 843/136 774	89 686 448/123	55 129 777/151 526
		489 450	172	806 987	180
		=	=	=	=
		<b>1,42</b>	<b>0,32</b>	<b>0,72</b>	<b>0,36</b>
<b>RLI</b>	VD / DCT	46 239 770/71 489	22 470 043/136 774	56 369 027/123	42 360 555/151 526
		450	172	806 987	180
		=	=	=	=
		<b>0,65</b>	<b>0,16</b>	<b>0,46</b>	<b>0,28</b>

Source : Réalisé par nos soins.

- **Interprétation**

### 5.3.1. Ratios de Liquidité Générale (RLG)

Appelé également ratio du fond de roulement. Il indique si une entreprise dispose d'un actif à court terme suffisant, afin de couvrir son passif exigible. On a obtenu des ratios supérieurs à 1 pour les quatre exercices ; 6.13 en 2017 (c'est-à-dire que l'actif courant est 6.13 fois les DCT), 2.96 en 2018, 3.34 en 2019, et 2.44 en 2020. Cela explique qu'IFC industrie arrive à honorer ses échéances grâce à son actif circulant. On remarque malgré tout, une baisse de 52% par rapport à 2017. Par contre une hausse de 13% quant à 2018. Ainsi on remarque une décroissance de 27% par rapport à l'année 2019. Ce qui se justifie par la hausse des DCT et la baisse de l'actif circulant.

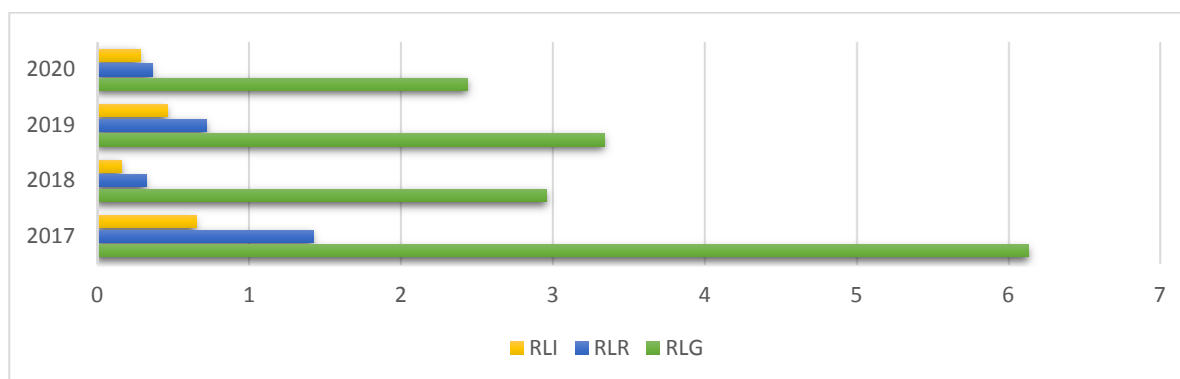
### 5.3.2. Ratios de Liquidité Réduite (RLR)

Expriment la capacité d'une entreprise à faire face à ses passifs (dettes) à court terme avec ses actifs les plus liquides. Dans ce cas d'étude, on constate que l'entreprise a réalisé des ratios positifs, supérieurs à 1 pour la première année, avec une baisse de 77% en 2018, on constate aussi que pendant les trois exercices restant, l'entreprise a réalisé un ratio inférieur à 1. Par conséquent, l'IFC industrie n'est pas en principe, capable de rembourser ses DCT facilement.

### 5.3.3. Ratios de Liquidité Immédiate (RLI)

Indique donc, la capacité d'une entreprise à faire front à ses engagements à court terme, sans recourir à ses actifs à court terme non liquides, c'est-à-dire les rembourser avec seulement de l'argent disponible immédiatement. Pendant ces quatre exercices, l'entreprise a enregistré des ratios inférieurs à 1, en 2017, 2018, 2019 et en 2020 est de 0.65, 0.16, 0.46 et 0.28 respectivement. Toutefois, ceci indique que l'entreprise ne détient pas de surplus en matière d'argent inutile.

Figure N°. 15 : Représentation graphique de l'évolution des ratios de liquidité.



Source : Réalisé par nos soins en se basant sur les données du tableau N°17.

### 5.4. Ratios de rentabilité

Ce ratio de rentabilité permet de mesurer la capacité de l'entité à générer des bénéfices par rapport à un investissement ou à ses propres moyens. Pour cela, il existe 03 de rentabilité qui nous aidera de percevoir à jour l'entreprise de prévoir les mesures à mettre en œuvre.

Tableau N°. 16 : Ratios de rentabilité.

Libellé	Méthode de calcul	2017	2018	2019	2020
<b>RRE</b>	RT. Oper / TA	52 952 75/894 110 556	39 500 283/849 474	40 828 918/839	14 200
		=	=	=	=
		<b>0,06</b>	<b>0,05</b>	<b>0,05</b>	<b>0,02</b>
<b>RRF</b>	RT Net / CP	45 700 247/659 855	28 268 701/511 605	25 803 031/510	3 010 027/489
		330	444	553 203	050 352
		=	=	=	=
		<b>0,07</b>	<b>0,06</b>	<b>0,05</b>	<b>0,006</b>
<b>RRC</b>		45 700 247/793 966	28 268 701/817 691	25 803 031/780	3 010 027/726
		960	329	112 002	236 798

	RT Net /	=	=	=	=
	CA HT	0,06	0,03	0,03	0,004

Source : Réalisé par nos soins.

• **Interprétation**

**5.4.1. Ratio de Rentabilité Economique (RRE)**

A connu une légère baisse de 17% en 2018, et une baisse de 60% en 2020, mais contant en 2019. Par ailleurs, ils restent toujours bons.

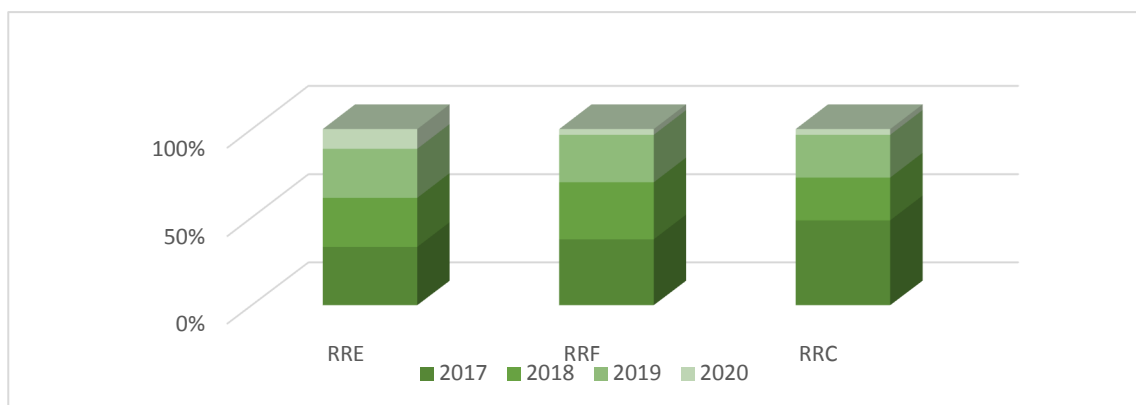
**5.4.2. Ratio de Rentabilité Financière (RRF)**

A enregistré une légère baisse pendant l’année 2018 de l’ordre de 14%., Pour l’exercice 2019, elle a connu une faible diminution de 17%. Or pour 2020 on remarque une forte baisse de 88% due à la baisse du résultat net.

**5.4.3. Ratio de Rentabilité Commerciale (RRC)**

A connu une baisse de 50% en 2018 relative à la baisse du résultat de l’exercice. Puis, on remarque que 2018 et 2019 l’entreprise a enregistré un ratio RRF stable de 0,03, pat contre, pendant l’exercice 2020, on remarque une forte diminution de l’ordre 87%, relative à la hausse du résultat de l’exercice.

**Figure N°. 16 : Représentation graphique de l’évolution des ratios de rentabilité.**



Source : Réalisé par nos soins en se basant sur les données du tableau N°18.

**5.5. Ratios de solvabilité**

Exprime la capacité d’une entreprise à rembourser ces dettes, à long terme. On distingue deux types de ratios de solvabilité ; le ratio de solvabilité générale, et le ratio d’autonomie financière.

Tableau N°. 17 : Ratios de solvabilité.

Libellé	Méthode calcul	2017	2018	2019	2020
RSG	TA/TD	894 110 556/234 255	849 474 541/337 869	839 306 102/328 752	758 968 843/269 918
		226	098	895	490
		=	=	=	=
		<b>3,82</b>	<b>2,51</b>	<b>2,55</b>	<b>2,81</b>
RAF	CP/TD	659 855 330/234 255	511 605 444/337 869	510 553 208/328 752	489 050 352/269 918
		226	098	895	490
		=	=	=	=
		<b>2,82</b>	<b>1,51</b>	<b>1,55</b>	<b>1,81</b>

Source : Réalisé par nos soins.

- **Interprétation :**

#### 5.5.1. Ratios de Solvabilité Générale (RSG)

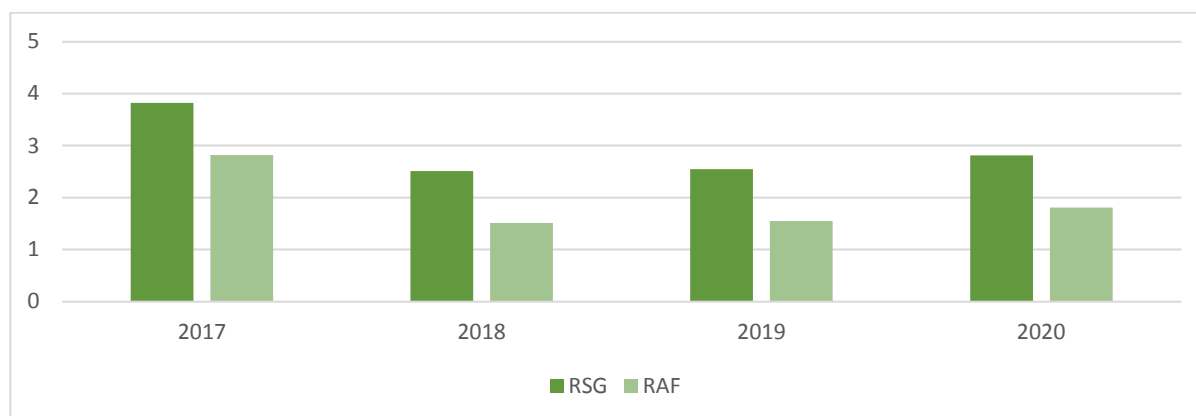
A pour but d'apprécier l'aptitude de l'entreprise à rembourser l'ensemble de ses dettes dans les délais fixés. Dans ce cas, IFC industrie a réalisé des ratios supérieurs à 1, tout au long des 04 exercices. Ce qui signifie que cette société est en mesure de rembourser rapidement ses dettes, si elle devrait cesser brutalement toutes activités. Tout de même, on remarque une baisse de 34% pendant la deuxième année, Cela s'explique par l'augmentation des dettes malgré l'augmentation de l'actif mais d'une façon moins proportionnelle. Par contre on constate en troisième année et en quatrième année augmenté de 2% et 10%. En conséquence, l'IFC industrie est dite solvable durant les quatre exercices.

#### 5.5.2. Ratios d'Autonomie Financière (RAF)

Est utilisé pour déterminer le niveau de dépendance de l'entreprise vis-à-vis des tiers, notamment des emprunts bancaires. Pour IFC, les capitaux propres sont d'ordre 2.82 fois, 1,51 fois, 1.55 fois et 1,81 fois les dettes respectivement en 2017, 2018, 2019 et 2020. Cela signifie que les capitaux propres sont plus importants que les dettes financières de l'IFC. C'est pourquoi elle est indépendante des instituts bancaires, puisqu'elle arrive à se financer avec ses propres moyens.



Figure N°. 17 : Représentation graphique de l'évolution des ratios de Solvabilité.



Source : Réalisé par nos soins en se basant sur les données du tableau N°19.

### 5.6. Ratios de rotations

Correspondent au temps que mettent les clients à payer, et les fournisseurs à être réglés. On distingue généralement : le délai de rotation crédit client (D.R.C.C), et le délai de rotation crédit fournisseur (D.R.C.F).

Tableau N°. 18 : Ratios de rotation.

Ratios	Méthode calcul	2017	2018	2019	2020
<b>D.R.C.C</b>		44890242/827 366	16 770 303/849 227	28 028 985/811 320	8 798 854/752 823
	créance	935	226	587	193
	clients / CA	*360	*360	*360	*360
	TTC	=	=	=	=
		<b>19</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>4</b>
<b>D.R.C.F</b>		65 315 552/827 366	81 678 354/849 227	64 220 091/811 320	58 434 356/752 823
	fournisseurs	935	226	587	193
	et compte	*360	*360	*360	*360
	rattachée /	=	=	=	=
	CA TTC	<b>28</b>	<b>34</b>	<b>29</b>	<b>28</b>

Source : Réalisé par nos soins.

- **Interprétation**

#### **5.6.1. Délai de Rotation Crédit Client (D.R.C.C)**

L'objectif est ici de calculer le nombre moyen de jours nécessaires aux clients pour régler ce qu'ils te doivent. Cela permet d'avoir une meilleure vision des règles de recouvrement pratiquées par l'entreprise.

D'après nos calculs, l'entreprise en question a accordé à ses clients en 2017, 19 jours comme délai moyens pour régler leurs dettes. En 2018, elle a enregistré 7 jours de délai de paiement. Ce ratio a enregistré une hausse de 71% en 2019, et enfin en 2020, elle a enregistré 4 jours comme délai moyen pour régler leurs dettes c'est-à-dire, 8jours de moins. Cela indique l'efficacité des politiques de crédit adoptées par l'entreprise.

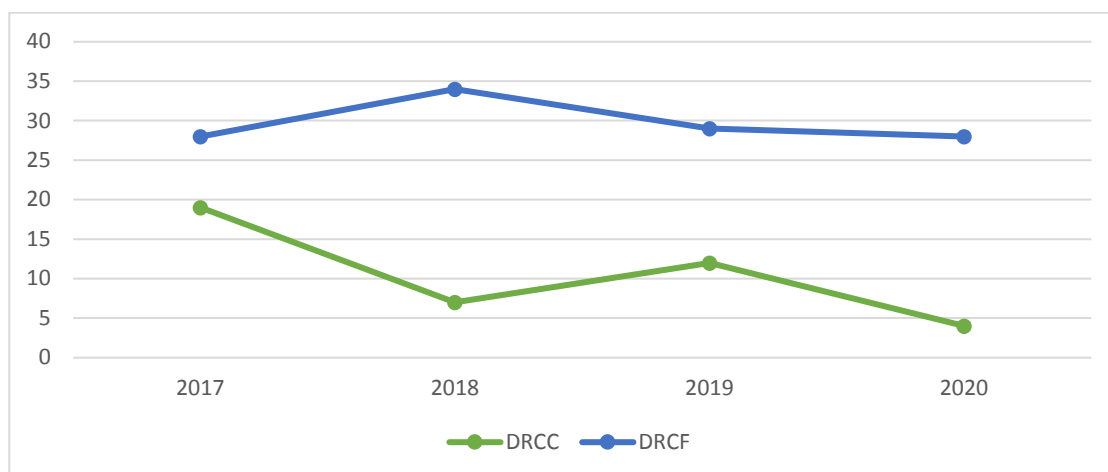
#### **5.6.2. Délai de Rotation Crédit Fournisseur (D.R.C.F)**

Ce ratio désigne le délai moyen, en termes de jours, qu'il faut à l'entreprise afin de régler ses fournisseurs. Payer ses fournisseurs au plus vite sera apprécié d'eux, mais, les payer trop tôt, peut avoir un impact sur la trésorerie, qui se retrouvera plus vite à sec. Il peut donc, être bénéfique de profiter du délai accordé par les fournisseurs jusqu'à la date d'échéance. L'IFC a eu donc un délai moyen de 28jours, pour honorer ses engagements auprès de ses fournisseurs. Ce présent ratio, calculé en termes de durée a connu un allongement de 6jours la deuxième année, puis pour la troisième et quatrième année ce ratio a connu un rétrécissement et de 5 jours et de 1 jours comparé à l'année précédente.

Via ses deux indicateurs, nous admettons que l'IFC a pu améliorer sa politique de crédit et ce en diminuant les délais laissés aux clients pour payer leurs dettes, et en arrangeant au mieux les délais avec les fournisseurs.

A travers les observations notées, on peut présenter graphiquement les variations des ratios de délai de rotation.

Figure N°. 18 : Représentation graphique de l'évolution des ratios de rotation.



Source : Réalisé par nos soins en se basant sur les données du tableau N°20.

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

Les soldes intermédiaires de gestion permettent d'analyser le résultat de l'entreprise en le décomposant en plusieurs indicateurs importants, ce qui permet d'obtenir des informations sur l'activité de l'entreprise ainsi de son bénéfice (ou bien déficit). Le calcul des soldes intermédiaires de gestion s'effectue à partir des mêmes éléments qui figurent sur le compte du résultat (charge et produit).

Tableau N°. 19 : Représentation des SIG.

Désignation	2017	2018	2019	2020
+/-Production stocké ou déstocké	434 350	179 001	1 087 687	2 513 723
+Production immobilisé	-	-	-	-
+Production vendue	793 966 960	817 691 329	780 112 002	726 236 798
<b>Production de l'exercice</b>	<b>794 401 310</b>	<b>817 512 328</b>	<b>781 199 689</b>	<b>723 723 075</b>
+Marge commerciale	-	-	-	-
+Production de l'exercice	794 401 310	817 512 328	781 199 689	723 723 075
-Matières premières	581 845 134	624 576 529	593 483 076	560 802 130
-Autres approvisionnements	10 514 868	7 216 157	5 846 253	5 785 480
-Autres consommations	4 395 849	5 817 945	5 698 701	5 331 057

-Services extérieurs	14 661 116	10 228 883	8 680 362	8 842 452
-Autres services	7 195 003	3 694 410	3 235 585	3 033 561
Valeur ajoutée	<b>175 789 340</b>	<b>165 978 404</b>	<b>164 255 712</b>	<b>139 928 395</b>
+Valeur ajoutée	175 789 340	165 978 404	164 255 712	139 928 395
+Subvention d'exploitation	-	-	-	-
-Charge de personnel	82 633 263	91 564 214	88 098 848	84 996 661
-Impôt et taxes et versements assimilés	12 041 015	708 501	259 192	4 614 415
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>81 115 062</b>	<b>73 705 689</b>	<b>75 897 672</b>	<b>50 317 319</b>
+EBE	81 115 062	73 705 689	75 897 672	50 317 319
+Reprise sur pertes de valeur et provision	2 350 130	2 482 786	2 949 755	2 538 601
+Autres produits opérationnelles	3 240 324	6 901	1 770 019	16 100
-Autres charges opérationnelles	252 271	51 801	-	350 000
-Dotations aux amortissements et provisions	33 500 494	36 643 292	39 788 528	38 321 787
-Pertes de valeur	-	-	-	-
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>52 952 751</b>	<b>39 500 283</b>	<b>40 828 918</b>	<b>14 200 233</b>
+Produits financiers	619 370	377 383	5 950	1 121 993
-Charges financiers	7 871 874	11 608 965	15 031 837	11 888 311
<b>Résultat financier</b>	<b>-7 252 504</b>	<b>-11 231 582</b>	<b>-15 025 887</b>	<b>-10 766 318</b>
<b>Résultat courant avant impôt</b>	<b>45 700 247</b>	<b>28 268 701</b>	<b>25 803 031</b>	<b>3 433 915</b>
+Eléments extraordinaires (produits)	-	-	-	-
-Eléments extraordinaires (charges)	-	-	-	-
Résultat exceptionnel	-	-	-	-
+Résultat courant avant impôt	45 700 247	28 268 701	25 803 031	3 433 915
+Résultat exceptionnel	-	-	-	-
-Impôt exigible sur le Résultat	-	-	-	423 888
-Participation des salariés	-	-	-	-
<b>Résultat Net de l'exercice</b>	<b>45 700 247</b>	<b>28 268 701</b>	<b>25 803 031</b>	<b>3 010 027</b>

Source : Réalisé par nos soins.

## 6.1. Interprétation

### 6.1.1. La production de l'exercice

Représente, entre autres, l'activité industrielle d'une entreprise de transformation, et les prestations produites par une société de services. Elle constitue le second solde intermédiaire de gestion. On remarque dans notre cas, que ce solde a enregistré une augmentation de 23 111 018 DZD en 2018, soit une hausse de 3%. Tandis qu'en 2019, l'entreprise a enregistré une diminution de 36 312 639 DZD, de même pour l'exercice 2020, IFC industrie a baissé la production de son exercice de 57 476 614 DZD, soit 7% de moins comparé à 2019. Cette baisse est due à la baisse de production vendue avec une situation de déstockage de production.

### 6.1.2. La valeur ajoutée

Représente la richesse nouvelle produite par l'entreprise lors du processus de production pour une période donnée. Dans notre cas, on constate une diminution de la valeur ajoutée pour les 04 exercices. L'année 2018 a baissé de 6% comparé à 2017, de même, pour l'année 2019 on remarque une légère diminution par rapport à 2018, ainsi pour 2020, elle a régressé de 15% quant à 2019. Cette baisse se justifie par la diminution du chiffre d'affaire, et la hausse des consommations intermédiaires.

### 6.1.3. EBE

Est un solde qui montre la richesse dégagée par l'entreprise grâce à son système de production. Il représente le premier indicateur de rentabilité économique. IFC industrie a enregistré au cours des années 2017, 2018, 2019 et 2020 un EBE positif donc, l'entreprise est financièrement fiable. L'EBE de 2018 a décroît de soit 9% par rapport à 2017, par contre, en 2019, l'entreprise a enregistré une augmentation à l'ordre de 3% comparé à 2018. On constate aussi qu'en 2020, qu'IFC industrie a enregistré une baisse de valeur de 25 580 353 DZD, soit 34% de moins quant à 2019, suite à l'augmentation des impôts et taxes. De plus, une conséquence de la diminution de la VA.

### 6.1.4. Résultat d'exploitation

Mesure la performance de l'activité de l'entreprise, il inclut l'ensemble des produits et charges d'exploitation. D'après les calculs effectués, on a enregistré des résultats positifs pour les quatre années. On constate qu'il a connu une diminution de 25%, due principalement à la hausse des autres charges opérationnelles, et les dotations aux amortissements et provisions pour

2017. Pour l'année 2019, ce solde a connu une hausse de 3%, à cause de la baisse de l'EBE, or, en 2020, IFC industrie a signalé une chute de 65% en fonction de l'année 2019.

#### **6.1.5. Résultat financier**

Correspond à la différence entre les produits financiers et les charges financières. On remarque qu'il est en hausse de +55%, qui s'explique par la hausse des revenus sur placement bancaire. C'est pareil pour 2019, une hausse considérable de 34%, qui est principalement due à la hausse des dividendes reçus. Contrairement à l'année 2020, l'entreprise a connu une baisse de son résultat financier, soit -28%, qui s'explique par la diminution de sa production qui causé par la crise sanitaire Covid19.

#### **6.1.6. Résultat courant avant impôt (RCAI)**

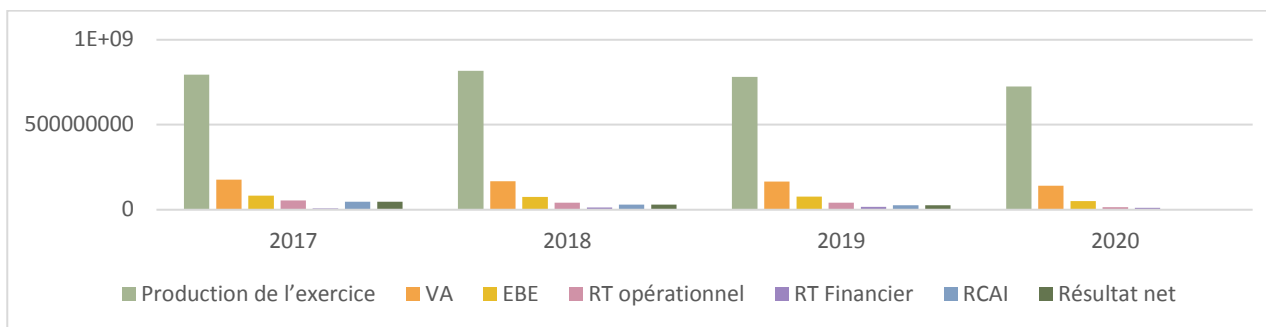
C'est un indicateur de gestion particulièrement indispensable pour l'analyse de l'activité et de la rentabilité de l'entreprise. Le RCAI est positif durant les quatre exercices. Néanmoins, il a connu une baisse en 2018 de 38%. Pareillement pour l'année 2019, IFC industrie a enregistré une diminution de 9%, ainsi pour l'année 2020, l'entreprise a constaté une forte baisse de 87% comparé à l'année 2019. Cela se justifie par l'augmentation des produits financiers.

#### **6.1.7. Résultat net de l'exercice**

Correspond à la somme d'argent qu'une entreprise a réellement gagné. Il se compose des résultats d'exploitation, financière, et exceptionnelle, auxquels il faut retirer les impôts. Pour notre cas, on a dégagé des résultats positifs durant les 04 années. Ce qui veut dire, que l'entreprise IFC industrie est performante. Toutefois, le résultat de l'exercice a subi une baisse en 2018, soit 38% par rapport à l'année 2017. De même, pour l'année 2019, l'entreprise a connu une baisse de l'ordre de 9%, pareillement pour l'année 2020, IFC industrie a connu une forte dégradation de son résultat net de 88%. Cette différence s'explique par le recul du niveau d'activité ainsi que l'entreprise est touché par la crise sanitaire mondiale qui a perturbé son activité.

Grace aux différents calculs réalisés en dessus, on a pu tracer l'évolution des SIG en utilisant le graphe en bâtons présenté ci-dessous.

Figure N°. 19 : Représentation graphique de l'évolution des SIG.



Source : Réalisé par nos soins en se basant sur les données du tableau N°21.

### 6.2. Chiffre d'affaire

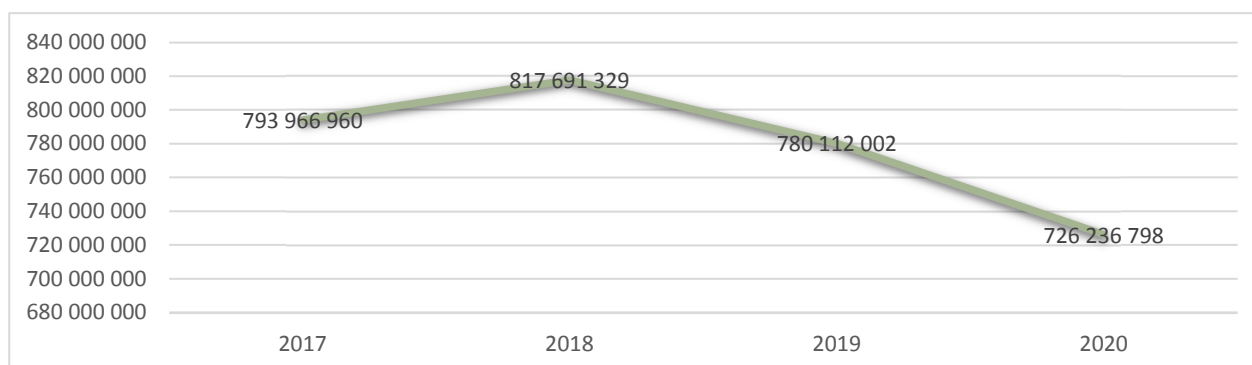
Le chiffre d'affaire est la somme des montants des vents (biens ou services) réalisé par Une entreprise pendant un exercice comptable. Le chiffre d'affaire est considéré l'un des plus importants indicateurs de pilotage de la performance de l'entreprise IFC Industrie. Il permet d'étudier l'évolution d'une valeur variable sur une période donnée.

Tableau N°. 20 : Présentation de la variation du chiffre d'affaire.

Libellé	2017	2018	Variation en DZD	%	2019	Variation en DZD	%	2020	Variation en DZD	%
CA	793966960	817691329	23724369	3%	780112002	-37579327	-5%	726236798	-53875204	-7%

Source : Réalisé par nos soins

Figure N°. 20 : Représentation graphique de l'évolution du chiffre d'affaire.



Source : Réalisé par nos soins en se basant sur les données du tableau N°22.

**6.3. La Capacité d'Autofinancement (CAF)**

La CAF se calcule en faisant la différence entre les produits encaissables et les charges décaissables dont dispose l'entreprise. Ainsi, les opérations de financement ou de subventions d'investissement n'interviennent pas dans le calcul.

Elle Représente l'ensemble des ressources de financement internes (flux potentiel de trésorerie) dégagé par l'entreprise durant l'exercice, et dont elle pourra se servir pour assurer les besoins financiers inhérents à son développement, et à sa pérennité.

**6.3.1. Calcul de la CAF par la méthode soustractive**

Cette méthode est calculée à partir de L'EBE, ce dernier ne comprend que des produits encaissables et des charges décaissables, puis on tient compte des produits encaissables et des charges décaissables qui n'ont pas été utilisés dans le calcul de l'EBE.

**Tableau N°. 21 : Présentation de la CAF « la méthode soustractive ».**

Libellé	2017	2018	2019	2020
+Excédent brut d'exploitation	81 115 062	73 705 689	75 897 672	50 317 319
+Autre produits d'exploitation	3 240 324	6 901	1 770 019	16 100
+Transfert de charges d'exploitation	-	-	-	-
+Produits exceptionnels encaissable	-	-	-	-
-Autres charges d'exploitation	252 271	51 801	-	350 000
-Charges financiers décaissable	7 871 874	11 608 965	15 031 837	11 888 311
+Participation des salariés	-	-	-	-
-Impôt sur les bénéfices	-	-	-	423 888
+Produits financières encaissable	619 370	377 383	5 950	1 121 993
-Charge exceptionnels décaissable	-	-	-	-
<b>CAF</b>	<b>76 850 611</b>	<b>62 429 207</b>	<b>62 641 804</b>	<b>38 793 213</b>

Source : Réalisé par nos soins.



**6.3.2. Calcul de la CAF à partir de la méthode additive**

Cette seconde méthode est plus utilisée que la méthode soustractive puisque sa détermination est le plus rapide. En effet, elle se calcule à partir du résultat net sur l'activité de l'entreprise auquel on additionne ou soustrait certaines charges.

**Tableau N°. 22 : Présentation de la CAF « la méthode additive ».**

Libellé	2017	2018	2019	2020
Résultat net	45 700 247	28 268 701	25 803 031	3 010 027
+Dotation aux amortissements, provisions et perte de valeur.	33 500 494	36 643 292	39 788 528	38 321 787
+Valeur nette comptable des actifs cédés	-	-	-	-
-Reprise sur perte de valeur et provisions	2 350 130	2 482 786	2 949 755	2 538 601
-Quote-part des subventions d'investissement viré au résultat	-	-	-	-
Produits de cession d'éléments de l'actif	-	-	-	-
<b>CAF</b>	<b>76 850 611</b>	<b>62 429 207</b>	<b>62 641 804</b>	<b>38 793 213</b>

Source : Réalisé par nos soins.

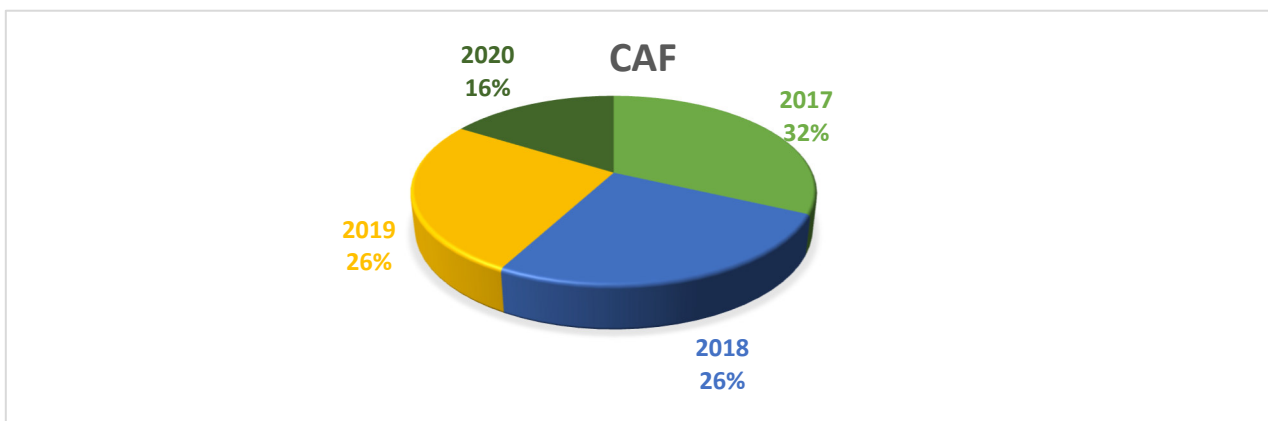
- **Interprétation**

**6.3.2.1. La Capacité d'Auto Financement (CAF)**

IFC industrie a enregistré une capacité d'autofinancement nettement positif pendant toute la période étudiée, notamment, elle a connu une baisse de 14 421 404 DZD soit 19% de moins par rapport à l'année 2017. Mais, on constate une hausse en 2019, soit 0,3% de plus quant à l'année 2018. Justifiée par la hausse des dotations aux amortissements et aux provisions de l'exercice, par contre, en 2020 on remarque une forte baisse de 23 848 591 DZD, soit 38% de moins comparé à l'année précédente (2019), Ce qui est la conséquence de l'augmentation du résultat et la baisse des dotations aux amortissements.

Il y a lieu de souligner que la CAF est positive durant les 04 exercices, elle permettra à l'entreprise de renouveler ses investissements, honorer ses engagements, et rémunérer les actionnaires.

Figure N°. 21 : Représentation graphique de l'évolution de la CAF.



Source : Réalisé par nos soins.

#### 6.4. La mise en forme du tableau de bord Prospectif

L'étude d'un tableau de bord Prospectif nécessite une meilleure connaissance des activités de l'entreprise, de son organisation, et plus spécialement, de sa stratégie. Ainsi, il est important que les gestionnaires s'impliquent et participent au processus d'élaboration d'un tableau de bord, en vue d'apporter leurs visions, et participer de ce fait, à son amélioration.

Ce présent tableau de bord prospectif présenté ci-après, regroupe l'ensemble des indicateurs de résultat, et de ratios de gestion, qui ont pour finalité de reconnaître, et de valoriser les performances de l'Entreprise IFC industrie.

Tableau N°. 23 : Tableau de bord prospectif 2017-2020

indicateurs/ratios	unité	Année 2017		Année 2018		Année 2019		Année 2020		Pictogrammes	%	Variation (4-3)	%	Pictogrammes
		1	2	2	1	3	2	3	4					
ANC	DZD	455 615 447	444 899 514	-10 715 933	-2	425 787 718	-19 111 796	-4	389 138 907	☹️	-4	-36 648 811	-9	☹️
AC	DZD	438 495 109	404 571 027	-33 924 082	-8	413 517 384	8 946 357	2	369 829 936	😐	2	-43 687 448	-11	☹️
KP	DZD	822 621 106	712 700 370	-109 920 736	-13	715 499 116	2 798 746	0,39	607 442 662	😐	0,39	-108 056 454	-15	☹️
CP	DZD	659855330	511605444	-148 249 886	-22	510 553 208	-1 052 236	-0,21	489 050 352	☹️	-0,21	-21 502 856	-4	☹️
DLMT	DZD	162765776	201094926	38 329 150	24	204 945 908	3 850 982	2	118 392 310	😐	2	-86 553 598	-42	☹️
DCT	DZD	71489450	136774172	65 284 722	91	123 806 987	-12 967 185	-9	151 526 180	☹️	-9	27 719 193	22	😐
Total	DZD	894110556	849474542	-44 636 014	-5	839 306 103	-10 168 439	-1	758 968 842	☹️	-1	-80 337 261	-10	☹️

Bilans en grandes masses

Indicateurs Equilibre financier	FRNG	DZD	367 005 659	267 800 856	-99 204 803	-27	289 711 398	21 910 542	8	218 303 755	😐	-71 407 643	-25	☹️
	BFR	DZD	316 358 909	294 412 133	-21 946 776	-7	196 640 830	-97 771 303	-33	265 064 657	☹️	68 423 827	35	😐
	TR	DZD	50 646 750	-26 611 277	-77 258 027	-153	93 070 568	119 681 845	-450	-46 760 902	☹️	-139 831 470	-150	☹️

indicateurs de rentabilité financière et économique		ROI	DZD	0,06	0,05	-0,01	-17	0,05	0	0	0,02	-0,03	-60	☹️
	ROE	DZD	0,07	0,06	-0,01	-14	0,05	-0,01	-17	0,007	-0,04	-86	☹️	
	ROCE	DZD	0,09	0,09	0,00	0	0,09	0	0	0,07	-0,02	-22	☹️	
	REN	DZD	0,06	0,03	-0,03	-50	0,03	0	0	0,004	-0,03	-87	☹️	

Ratios de la Structure financière		REP	DZD	1,81	1,60	-0,21	-12	1,68	0,08	5	1,52	-0,16	-10	☹️
	RCR	DZD	2,12	3,22	1,10	52	3,27	0,05	2	3,05	-0,22	-7	☹️	
	RIF	DZD	0,80	0,72	-0,08	-10	0,71	-0,01	-1	0,81	0,10	14	😊	
	RE	DZD	0,36	0,66	0,30	83	0,64	-0,02	-3	0,55	-0,09	-14	☹️	

Ratios de Liquidité		RLG	DZD	6,13	2,96	-3,17	-52	3,34	0,38	13	2,44	-0,90	-27	☹️
	RLR	DZD	1,42	0,32	-1,10	-77	0,72	0,40	125	0,36	-0,36	-50	☹️	
	RLI	DZD	0,65	0,16	-0,49	-75	0,46	0,30	188	0,28	-0,18	-39	☹️	

Ratios de rentabilité		RRE	DZD	0,06	0,05	-0,01	-17	0,05	0,00	0	0,02	-0,03	-60	☹️
	RRF	DZD	0,07	0,06	-0,01	-14	0,05	-0,01	-17	0,006	-0,04	-88	☹️	
	RRC	DZD	0,06	0,03	-0,03	-50	0,03	0	0	0,004	-0,03	-87	☹️	

### Chapitre III Evaluation De La Performance Financière De La Sarl IFC A Travers Le Tableau De Bord Prospectif

Ratios de Solvabilité		RSG	DZD	3,82	2,51	-1,31	-34		2,55	0,04	2		2,81	0,26	10	
RAF		DZD	2,82	1,51	-1,31	-46 <td></td> <td>1,55</td> <td>0,04</td> <td>3 <td></td> <td>1,81</td> <td>0,26</td> <td>17 <td></td> </td></td>		1,55	0,04	3 <td></td> <td>1,81</td> <td>0,26</td> <td>17 <td></td> </td>		1,81	0,26	17 <td></td>		

Ratios de Rotation		DRCC	JJ	19	7	-12	-63		12	5	71		4	-8	-67	
DRCF		JJ	28	34	6	21		29	-5	-15		28	-1	-3		

Les principaux soldes intermédiaires de gestion		CA	DZD	793 966 960	817 691 329	23 724 369	3		780 112 002	-37 579 327	-5		726 236 798	-53 875 204	-7	
pro de l'ex		DZD	794401310	817512328	23 111 018	3		781199689	-36 312 639	-4		723 723 075	-57 476 614	-7		
VA		DZD	175 789 340	165 978 404	-9 810 936	-6		164 255 712	-1 722 692	-1		139 928 395	-24 327 317	-15		
EBE		DZD	81 115 062	73 705 689	-7 409 373	-9		75 897 672	2 191 983	3		50 317 319	-25 580 353	-34		
RT opér		DZD	52 952 751	39 500 283	-13 452 468	-25		40 828 918	1 328 635	3		14 200 233	-26 628 685	-65		
RT Fina		DZD	-7 252 504	-11 231 582	-3 979 078	55		-15 025 887	-3 794 305	34		-10 766 318	4 259 569	-28		
RCAI		DZD	45 700 247	28 268 701	-17 431 546	-38		25 803 031	-2 465 670	-9		3 433 915	-22 369 116	-87		
RT net		DZD	45 700 247	28 268 701	-17 431 546	-38		25 803 031	-2 465 670	-9		3 010 027	-22 793 004	-88		
CAF		DZD	76 850 611	62 429 207	-14 421 404	-19		62 641 804	212 597	0,3		38 793 213	-23 848 591	-38		

Source : Réalisé par nos soins sur la base des bilans de l'entreprise IFC des années 2017,2018,2019 et 2020.

#### 6.4.1. Interprétation

L'analyse du bilan financier a montré que les postes d'actif et passif durant les quatre exercices ont vus une perturbation (augmentation et diminution), et pour bien approfondir notre étude on a fait appel aux autres techniques d'analyse financière, par le calcul d'équilibre et les différents ratios qui ont montré les degrés de la rentabilité et de liquidité financière et la performance de l'entreprise IFC, Bien que pour avoir une bonne image financière, elle doit garder un œil sur les taux d'évolution des différentes familles d'indicateurs du tableau de bord prospectif, Spécifiquement ceux qui se caractérisent par une diminution significative à part cela, l'entreprise a enregistré durant les quatre années, des FRNG négatifs, avec un BFR positif, mais, avec une trésorerie (TR) négatif Ainsi, une bonne Capacité d'Auto Financement (CAF), qui lui permet d'investir d'avantage, et un degré de solvabilité élevé, Par conséquent, c'est une entreprise dite autonome, qui ne dépend pas des tierces personnes.

Au terme de ce cas pratique qui consiste à l'étude financière de l'entreprise IFC industrie durant les quarte exercices 2017, 2018,2019 et 2020 sur la base des bilans, des comptes du résultat qui ont été mise à notre disposition par l'entreprise et grâce aux divers renseignements recueillis auprès des différents responsables, nous sommes arrivés à la conclusion que la situation de IFC industrie est financièrement performante.

Ceci dit pendant la période considérée, l'entreprise a dégagé des indicateurs de santé financières plutôt satisfaisant en dépit d'une progression tantôt positive et tantôt négative en partant d'une année à une autre, Néanmoins les valeurs calculées des différents indicateurs (à l'exemple de la CAF, FRNG, BFR, SIG etc.) restent positives pendant les quatre exercices.

**Conclusion**

Dans ce troisième chapitre, nous avons récapitulé les résultats obtenus de notre étude de données pour les exercices 2017-2020, dans laquelle nous avons procédé à l'élaboration d'un tableau de bord prospectif de l'entreprise IFC, qui nous a permis de constater à partir des résultats obtenus, que sa structure financière est bonne et lui permet de garder un équilibre financier ainsi qu'une structure financière saine avec des capitaux propres en progression d'une année à l'autre.

Au cours de notre étude des documents de synthèses d'IFC, nous avons remarqué que le tableau de bord prospectif est un document à mettre en place au sien de l'entreprise qui souhaite avoir une vision claire de son activité et de sa rentabilité sans avoir à attendre la clôture des comptes.

En effet après une analyse critique des principaux indicateurs financiers de la performance de l'entreprise IFC industrie, Nous avons compris comment piloter son activité tout en mesurant la performance financière.

***Conclusion***  
***Générale***



L'environnement de plus en plus concurrentiel dans lequel évoluent les entreprises, oblige les gestionnaires à mettre en place une gestion rigoureuse orientée vers la performance, et un suivi permanent des activités et des ressources. Ils sont appelés à une meilleure évaluation des résultats. Le choix d'un outil qui permet de répondre à ces préoccupations a porté sur le tableau de bord. Elaborer cet outil nécessite d'abord une certaine synergie que l'on définit sa composition, sa période de définition et enfin sa compréhension. Il n'existe pas un type de tableau de bord défini pour l'entreprise, il doit être adapté aux besoins de son destinataire. Il est donc présenté de plusieurs manières en fonction des besoins exprimés. Aussi, sa compréhension peut connaître une divergence selon le milieu et le temps. Tout cela dépend donc des objectifs fixés au départ et de la destination de l'outil. Comme il est indispensable que son contenu permette d'atteindre la performance souhaitée.

L'entreprise Industrie Frigorifique Commerciale (IFC), comme toutes les entreprises algériennes, n'échappe pas à la règle. Elle se trouve confrontée à un environnement de plus en plus instable. De nombreuses contraintes environnementales l'obligent à être plus vigilante surtout dans le choix des indicateurs employés pour traduire sa performance, par ailleurs l'importance de la fonction du contrôle de gestion dans une entreprise est devenue cruciale pour les dirigeants d'une entité, considérant le rôle qu'il joue dans le pilotage ainsi que la prise des bonnes décisions pour l'amélioration de la performance et leur efficacité dépend essentiellement de la mise en place d'informations pertinentes et correctes, et d'outils adéquats.

Le contrôle de gestion s'avère donc la fonction principale qui permet la transmission entre le niveau stratégique et opérationnel de l'entreprise. Avec ces différents outils, il prend place au sein de l'entreprise comme un principal fondateur de nouveauté, de réactivité et d'adaptation aux exigences du marché. Cependant, le tableau de bord est un outil privilégié du contrôle de gestion.

Le tableau de bord prospectif étant un outil de guidage, permet de sélectionner, d'agencer et de présenter les indicateurs essentiels et pertinents, de façon ciblée, en général sous forme de « coup d'œil » accompagné de reportage ventilé ou synoptique, fournissant à la fois une vision globale et la possibilité de forer dans les niveaux de détail. Grâce au tableau de bord, un flux de communication circule à travers les branches de l'organigramme. Les destinataires en sont uniquement les responsables de divers services.

Notre étude au sein de l'entreprise IFC, s'est portée sur la mesure de la performance financière de cette entreprise à travers la conception d'un tableau de bord prospectif. Nous nous

sommes focalisées 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 présentés dans le tableau de bord, et de mieux les interpréter.

Pour revenir à notre problématique et nos questions secondaires de départ, nous avons, grâce aux résultats obtenus, pu tirer les conclusions suivantes :

**Réponse N°1 :** Les indicateurs et les outils contenus dans le TBP permettent d'identifier les faiblesses et les forces, ainsi que les activités sur lesquels les responsables doivent s'interroger, en vue d'accroître leurs performances qui donnent une image synthétique et compréhensible qui aide à piloter et prendre des décisions sur l'avenir de l'entreprise, ce qui affirme la première hypothèse de cette étude.

**Réponse N°2 :** Le contrôle de gestion est le processus par lequel les contrôleurs obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie. Dans la perspective d'avoir une image exhaustive de l'état de santé de l'entreprise, D'après ce passage, on a pu démontrer et confirmer notre deuxième hypothèse.

**Réponse N°3 :** Etablir un bon tableau de bord financier pour l'IFC, 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 dresser un état des lieux, mais aussi, pour résoudre les problèmes. De ce fait, la dernière hypothèse est affirmée.

Nous avons conclu que le tableau de bord reste un outil indispensable du contrôle de gestion, sa nécessité au niveau des entreprises ainsi, que son importance lui permet de prendre des décisions et de bien guider les dirigeants dans un délai suffisant pour bien réaliser les missions et finalités fixées par l'entité.

Cependant, bien que notre analyse sur la performance financière de l'IFC, à travers la réalisation d'un tableau de bord prospectif, soit bien détaillée et riche en informations, elle représente toutefois quelques insuffisances :

- Le tableau de bord représente uniquement des données passées et actuelles, alors qu'il devrait également être un outil d'aide à la prévision qui permet de contribuer au pilotage de la performance ;

- Ce tableau de bord est un outil conçu en interne, alors que dans la mesure où on recherche l'anticipation et l'adaptation, il faut inclure des indicateurs ouverts vers l'extérieurs (concurrence, politique...);
- Il ne suffit pas de calculer les écarts entre les réalisations entre deux ou plusieurs exercices mais on doit également établir un seuil d'alerte qui nous indique les zones de défaillance où on doit effectuer des mesures correctives
- Il est également important de prendre en compte des instruments non financiers (tels que : la satisfaction clients et les innovations) dans l'évolution de la performance de l'entreprise : la firme qui réussit une performance financière sans maintenir ou améliorer les domaines non financiers risque de devenir non compétitive.
- La mise en valeur de la prépondérance de la crise du Covid 19 sur le résultat de l'année 2020, a engendré une dégradation du chiffre d'affaire.

En fin, ce travail, que nous avons réalisé, fut d'un grand profit car il nous a permis d'enrichir nos connaissances théoriques et les mettre en pratique dans le cadre de notre stage au sein de l'entreprise IFC industrie. Néanmoins, comme tout travail de recherches, le nôtre est incomplet et représente certaines limites du fait que notre étude de cas est élaborée pendant une durée de stage limitée ainsi que les moyens et les ressources mis à notre disposition. Également, les résultats obtenus montrent la nécessité de poursuivre et de développer les axes de recherches afin d'approfondir encore plus notre étude de cas pour cerner le mieux possible l'utilité de cet outil de gestion, et la place qu'il occupe surtout dans les entreprises algériennes, Il est à noter également que les résultats de notre recherche ne sont pas généralisables du fait que l'IFC ne représente pas un échantillon représentatif.

# ***Bibliographie***

## *Reference Bibliographique*

### **Ouvrage :**

1. A. Khemakhem. (1976), « La Dynamique Du Contrôle De Gestion », édition Dunod, Paris, P 16.
2. Alazard. C & S. Sépari. (2006), « Contrôle de gestion, Manuel et Application », Edition Dunod, Paris, P 634.
3. Alazard. C&S. Separi. (1998), « Contrôle De Gestion : Manuel Et Application », 4ème édition, Dunod, Paris, P 17.
4. Alazard. C&S. Separi. (2001), « Contrôle De Gestion : Manuel Et Application », 5ème Edition, Dunod, Paris, P 677.
5. Alazard. C&S. Separi. (2010), « Contrôle De Gestion : Manuel Et Application », 2ème édition, Dunod, Paris, P 5.
6. B. Froman & C. Gourdon. (1993), « Dictionnaire De La Qualité Afnor », P 10.
7. Batsch. Laurent. (2000), « Le Diagnostic Financier », 3ème Edition, D'organisation Economica, Paris, P 68.
8. Bernard. M. (1999), « Contrôle De Gestion Social », librairie Vuibert, Paris, P 236.
9. Bescous. P. L & C. Mendoza. (1994), « Le Management De La Performance », Edition, Comptable, Malesherbes, Paris, P 42.
10. Boisselier. P. (1999), « Contrôle De Gestion, Cours & application », Edition Vuibert, Paris, P 70.
11. Bouinot Claire. Larpin. F et Thevenot. M, « L'analyse Financière En M14 : Une Nouvelle Pratique », 2ème Edition, Economica, Paris, P 17.
12. Bouquin. H et Kuszla. C, « Le Contrôle De Gestion », 10ème édition, collection gestion, Mayenne, P 128.
13. Bouquin. H. (2008), « Le Contrôle De Gestion », 8ème Edition, Presse Universitaire de France, Paris, P 95.
14. Brigitte Doriath. (2008), « Contrôle De Gestion En 20 Fiches », 5ème Edition, Dunod, Paris, P 1.
15. Charpentier Patricia. Coucoureux. M et Sopel. D. (2007), « Gestion Financière, Gestion Prévisionnelle Et Mesure De La Performance, Gestion Du personnel », Edition Hachette, Paris, P 43.
16. Cohen. E. (2014), « Analyse Financière », 5ème Edition, Economica, Paris, P 8.
17. Cosno. P et Boukhzar. A. (1984), « La Gestion Financière », Borbeaux (France), septembre, P 156.
18. Deisting Florent. LAHILLE Pierre. (2017), « Analyse Financière », 5ème Edition, Dunod, Paris, P 116.
19. Demestere René. Lorino P et Mottis N. (2017), « Pilotage De L'entreprise Et Contrôle De Gestion », 6ème Edition, Paris, P 27.
20. Denis Clarinval. (2011), « Comptabilité Analytique », Edition Win Books accounting, Compta-excellent.be, Paris, P 2.
21. Doriath. B & Lozarø. M & Mendes. P & Nicolle. Pascal. (2010), « Comptabilité Et Gestion Des Organisations », 7ème Edition, Dunod, Paris, P 297.

22. EL GADI. Abdelhamid. (1996), « Audit Et Contrôle De Gestion », Mithaq-almaghrib, P 56.
23. F. Girand et O. Saulpie, GMH. Naulleau & P.L. Bescos. (2002), « Contrôle De Gestion Et Pilotage De La Performance », Ed Gualino, France, P 34.
24. Fernandez. A. (2007), « Les Nouveaux Tableaux De Bord Des Managers », Edition d'organisation, le tout en Poche, Campus Press, P 16.
25. Francois. A, « Cours De Comptabilité Générale », Edition : Mines Paris, Paris tech, Les presses, P 117.
26. Gervais. M. (2000), « Contrôle De Gestion », 7ème Edition, Economica, Paris, P 273.
27. Giraud Françoise. Saulpic Olivier. (2004), « Contrôle De Gestion Et Pilotage De La Performance », 2èmeEdition, Gualino Editeur, Paris, P 113.
28. Grandguillot B et F. (2007), « Les Outils De Diagnostic Financier A Partir Des Documents Comptables Etablis Conformément Au Plan Comptable », 11ème Edition, Gualino, Paris, P 15.
29. Grandguillot B et F. (2008), « Analyse Financière », 12ème Edition, Gualino, Paris, P 15.
30. Guerra Fabienne. (2007), « Pilotage Stratégique De L'entreprise », Edition de Boeck supérieur, Paris, P 110.
31. Guery.J & Guiriec J. C. (1998), « Contrôle de gestion et choix stratégique”, Edition Delmas, Paris, P 21.
32. Hammer. M & J. Champy. (2000), “Le Re- engineering”, Edition Dunod, Paris.
33. Herve. A& al. (2001), « Le contrôle De Gestion En action », édition Liaisons, P 9.
34. Hoarau. C. (2008), « Maitriser le diagnostic financier », 3eme édition, Revue fiduciaire, P 88.
35. Hubert de la Bruslerie. (2014), « Analyse Financière », 3ème Edition, Dunod, Paris, P 156.
36. Iribarin Patrick. (2009), « Les Tableaux De Bord De La Performance », Edition Dunod, Paris, P 130.
37. Jean Barreau. Jacqueline Delahaye. (2000), « Gestion Financière : Corrigés Du Manuel », 9ème Edition, Dunod, Paris, P 134.
38. Khemakhem Abdellatif. (2007), « La Dynamique De Contrôle De Gestion », Edition Dunod, Paris, P 343.
39. Lahille. J-P. (2001), « Analyse Financière », Edition DALLOZ, Paris, P 1.
40. Lahille. J-P. (2007), « Analyse Financière », 3ème Edition, Dunod, Paris, P 2.
41. Langloi. L. Bonnier. C. Bringer. M. (2006), « Contrôle De Gestion », Edition focher, Paris, P 18.
42. Lavoisier-Hermès. (2006), « Amélioration Des Performances Par L'analyse De La Valeur », Edition Hermès Lavoisier, Paris, P 17.
43. Lebas Michel. (1995), « Oui, Il Faut Définir La Performance », revue française de comptabilité, P 62.
44. Leboyer-Claude Lévy. (2001), « La Motivation Dans L'entreprise Modèle Et Stratégie », Edition d'organisation, Paris, P 7.
45. Legros Georges. (2016), « Ingénierie Financière », 2ème Edition, Dunod, Paris, P 134.

46. Leroy. M. (1998), « Le Tableau De Bord Au Service De L'entreprise », Edition d'organisations, Paris, P 76.
47. Loning. H & al. (2008), « Le Contrôle De Gestion : Organisation, Outils, Et Pratiques », 3ème Edition, Dunod, Paris, P 285.
48. Luthi Thierry. (2011), « Améliorer La Performance De Votre Entreprise : 70 Recommandation Concrètes », Edition d'organisation, Eyrolles, Paris, P 273.
49. Mahe. (1998), « Dictionnaire De Gestion, Vocabulaire, Concepts Et Outil », Ed Economica, Paris, P 23.
50. Mallot Jean louis. Jean Charles. (1998), « L'essentiel Du Contrôle De Gestion », Edition d'organisation, Paris, P 46.
51. Marakas. M. (1999), « Décision Support System », Prentice Hall, P 15.
52. Mario. A. (2000), « Analyse Financière », 7ème Edition, Dunod, Paris, P 19.
53. Marion Alain. (2015), « Analyse Financière : Concepts Et Méthodes », 6ème Edition, Paris, P 95.
54. Mathe. Jean Charles & Malo. Jean Louis. (2000), « L'essentiel Du Contrôle De Gestion », 2ème Edition, D'organisation, Paris, P 17.
55. Mendoza & al. (2002), « Tableau De Bord Et Balance Scorecardguide De Gestion RF », groupe revue fiduciaire, P 65-67.
56. Mereyem Afryad, « Le Contrôle De Gestion Et Le Tableau De Bord : Aspects Généraux Du Contrôle De Gestion », P3.
57. Molho Denis. Poisson Dominique Fernandez. (2003), « La Performance Globale De L'entreprise », Edition d'organisation, Paris, P 8.
58. Norbert. G. (2001), « Le Contrôle De Gestion Pour Améliorer La performance », 3<sup>ème</sup> édition d'organisation, Paris, P 285.
59. Peyrard J. Avenel. J-D et PEYRARD. M. (2006), « Analyse Financière », 9ème Edition Vuibert, Paris, P 12.
60. Philippe Lorino. (2002), « Le Contrôle De Gestion Et Pilotage De L'entreprise », 2ème édition, Paris, P 16.
61. Pierre Voyer, « Tableau De Bord De Gestion Et Des Indicateurs De Performances », 2ème Edition, Québec, P 84.
62. Pierre. P. (1993), « Mesure De La Performance De L'entreprise », Office de publication universitaire, P 129- 130.
63. Plonchona. A, « Introduction à l'analyse financières », Edition Foucher, Paris, P 8.
64. R.N. Anthon. (1965), "Planing and contrôle système A Frame Work for Analysis", Harvard University, Boston, P 17.
65. Tatouti .R, « L'analyse Financière », 1ère édition, P 48.
66. Ramage Pierre. (2001), « Analyse Et Diagnostic Financier », Edition d'organisation, Paris, P 145.
67. Reix. R. (2005), « Système D'information Et Management De L'organisation », 5ème Edition, Vuibert, Paris, P 3.
68. Robert. O. Marie-pierre. M. (2009), « Comptabilité et Audit : Manuel et Application », 2ème Edition, Dunod, Paris, P 524.
69. Rocher-Béatrice Meunier. (2006), « Le Diagnostic Financier », 4ème Edition, D'organisation Eyrolles, Paris, P 60.

70. Savall. H & Zardet. V. (1992), « Le Nouveau Contrôle De Gestion, Méthode Des Coûts-Performance Cachés », Édition Eyrolles, Paris, P 27.
71. Thibierge. C. (2007), « Analyse Financière », 2<sup>ème</sup> Édition, librairie Vuibert, Paris, P 1.
72. Vizzanova P. (1999), « Gestion Financière », Édition FOUCHER, Paris, P 3.
73. Voyer. P. (2002), « Tableaux De Bord De Gestion Et Indicateur De Performance », 2<sup>ème</sup> Édition, Ste-Foy : Presses de L'Université du Québec, P 61.

#### **Articles scientifiques :**

1. A. Saucier. (1994), « Les Indicateurs Et La Gestion Par Résultats », Gouvernement du Québec, Ministère de la Santé et des Services sociaux, Gouvernement du Québec, Collection méthodologie et instrumentation, n° 8, P 16.
2. Galdemar. Virginie. Gilles Léopold et Simon Marie-Odile. (2012), « Performance, Efficacité, Efficience : Les Critères D'évaluation Des Politiques Sociales Sont-Ils Pertinents ? », Décembre, P 13-14. Disponible sur : [www.credoc.fr](http://www.credoc.fr) N°299.
3. Marsal. C & Travaille. D. (2006), « Les Systèmes D'information De Pilotage, Les Tableaux De Bord », FARGO centre de recherche en finance, Architecteur et gouvernance des organisations, cahier du FARGO, n°1060901, Septembre, P 2.

#### **Mémoire et thèses :**

1. Douti-Lare. M. Kunkyuuri. E. (2019), « Etudes des pratiques de contrôle de gestion dans une entreprise publique : Cas Entreprise Publique Economique/Electro-Industries/SPA-AZAZGA », mémoire fin de cycle, Université Mouloud Mammeri De Tizi-Ouzou, P 12.
2. Vilain Laurent. (2003), « le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif », Thèse professionnelle mastère spécialité HEC, Ecole des Mines Paris, P 37.
3. Zaid. A. (2011), « Performance Financière Et Performance Sociale Dans Les Entreprises Publiques Algériennes », Universidad Politécnica de Valencia et Ciriec-Espana, P 8.

#### **Sites web :**

1. <http://WWW.Compta.-facile.Com/comptabilité-définition....>, consulté le 11/05/2022 à 11h00.
2. <http://www.qualipole.fr/les-articles-specialises/le-benchmarking-ou-comment-se-comparer-aux-meilleurs-pour-s-ameliorer.html>, consulté le 11/05/2022 à 12h40.
3. <https://www.cours-gratuit.com/cours-analyse-financiere/l-analyse-financiere-cours-complet>, Consulté le 05/05/2022 à 20h00.
4. <https://www.l-expert-comptable.com/fiches-pratiques/le-chiffre-d-affaires-definition-et-calcul-du-ca.html>, consulté le 20/05/2022 à 22h00.
5. <https://comptabilite.ooreka.fr/>, consulté le 16/05/2022 à 11h27.



## *Table des matières*

Remerciements	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Listes des Figures	
Liste des schémas	
Liste des tableaux	
Sommaire	
<i>Introduction Générale</i> .....	1
<i>Chapitre I: Contrôle de gestion : Généralités, organisations et outils.</i> .....	4
Introduction .....	4
Section 01 : Généralités sur le contrôle de gestion .....	5
1. Historique et définition du contrôle de gestion .....	5
1.1. Historique du contrôle de gestion .....	5
1.2. Définition du contrôle de gestion .....	6
1.2.1. Définition traditionnelle .....	6
1.2.2. Définition moderne .....	7
2. Les niveaux du contrôle de gestion .....	8
2.1. Le contrôle de stratégie .....	8
2.2. Le contrôle de gestion .....	9
2.3. Le contrôle opérationnel .....	9
3. Les Objectifs du contrôle de gestion .....	10
3.1. Maitrise de la gestion .....	10
3.1.1. La Conditions pour assurer une bonne maitrise de gestion .....	10
3.1.2. Le rôle du contrôleur de gestion : .....	10
3.1.3. La coordination verticale et horizontale .....	10
3.1.4. Le facteur humain .....	11
3.2. Maitrise de l'activité .....	11
3.3. Maitrise de la rentabilité .....	11
3.4. Maitrise de l'évolution de l'entreprise .....	11
3.5. Projection dans le futur .....	11
3.6. Le contrôle de gestion .....	12
3.7. Réponses aux objectifs économiques .....	12
4. Le processus du contrôle de gestion .....	12
4.1. La phase de prévision .....	12

4.2. La phase d'exécution .....	12
4.3. La phase d'évaluation .....	13
4.4. La phase d'apprentissage .....	13
Section 02 : L'organisation de la fonction du contrôle de gestion au sein de l'entreprise.....	15
1. L'implantation du contrôle de gestion .....	15
1.1. Rattachement du contrôle de gestion à la Direction Générale (DG) .....	15
1.2. Rattachement du contrôle de gestion à la Direction Administrative et financière (DAF) .....	15
1.3. Rattachement du contrôle de gestion aux Directeurs ou Responsables opérationnels (DO/RO) .....	16
2. Les missions du contrôle de gestion.....	16
2.1. Au niveau de la prévision .....	16
2.2. Au niveau du conseil .....	16
2.3. Au niveau du contrôle.....	16
2.4. Au niveau de la mise au point des procédures.....	16
3. Les formes du contrôle de gestion.....	17
3.1. Le contrôle organisationnel .....	17
3.2. Le contrôle interne.....	17
3.3. L'audit interne .....	18
4. Evolution du champ d'action du contrôle de gestion.....	19
4.1. Un contrôle de gestion pour la performance .....	19
4.2. Un contrôle de gestion pour l'animation .....	19
4.3. Un contrôle de gestion pour le système de production actuel .....	19
Section 03 : Les outils du contrôle de gestion.....	21
1. La comptabilité.....	21
1.1. La comptabilité financière (générale).....	21
1.1.1. Le rôle de la comptabilité générale .....	21
1.2. La comptabilité analytique .....	22
1.2.1. Objectifs de la comptabilité analytique.....	22
2. La gestion budgétaire .....	22
2.1. Le budget .....	23
2.2. Le contrôle budgétaire .....	23
3. Le système d'information.....	24
3.1. Les buts d'un système d'information .....	24
3.2. Les sous-systèmes de base de système d'information.....	25
4. Les outils d'appuis .....	25

4.1. Le Re-engineering .....	25
4.2. Le Benchmarking .....	26
5. Le Reporting.....	26
5.1. Les principes du Reporting.....	26
6. Le tableau de bord .....	27
6.1. Les objectifs du tableau de bord .....	27
Section 04 : Le tableau de bord comme outil du contrôle de gestion .....	28
1. Définition et rôle de tableau de bord .....	28
1.1. Définition de tableau de bord .....	28
1.2. Les rôles de tableau de bord .....	28
1.2.1. Le tableau de bord est un instrument de contrôle et de comparaison .....	29
1.2.2. Le tableau de bord est un outil de dialogue et de communication.....	29
1.2.3. Le tableau de bord est un outil d'aide à la prise de décision et à la prévision .....	29
1.2.4. Le tableau de bord est un outil d'alerte et de diagnostic.....	30
1.2.5. Le tableau de bord, outil de motivation et de mesure et des performances .....	30
1.2.6. Le tableau de bord est un outil d'organisation.....	30
1.2.7. Le tableau de bord est un moyen d'appréciation et de délégation du pouvoir.....	30
2. Les instruments de tableau de bord .....	31
2.1. La conception générale .....	31
2.1.1. Indicateurs .....	31
2.1.2. Résultats réels .....	31
2.1.3. Objectifs .....	31
2.1.4. Ecart.....	31
2.2. Les instruments utilisés .....	31
2.2.1. Les écarts .....	32
2.2.2. Les ratios.....	32
2.2.3. Les commentaires .....	32
2.2.4. Les clignotants .....	32
2.2.5. Les graphiques .....	33
2.2.5.1. Les histogrammes.....	33
2.2.5.2. Les courbes.....	33
2.2.5.3. Le camembert:.....	33
2.2.6. Les tableaux .....	34
Conclusion.....	34
<i>Chapitre II: L'analyse financière et la performance d'une entreprise .....</i>	<i>35</i>

Introduction .....	36
Section 01 : Généralités sur l'Analyse Financière .....	37
1. Historique de l'analyse financière .....	37
2. Définition et rôle de l'analyse financière .....	38
2.1. Définition de l'analyse financière .....	38
2.2. Rôles de l'analyse financière .....	39
3. Objectifs de l'analyse financière .....	40
3.1. Les objectifs internes .....	40
3.2. Les objectifs externes .....	41
4. Les utilisateurs et le domaine d'application de l'analyse financière.....	43
4.1. Les utilisateurs de l'analyse.....	43
4.1.1. Les dirigeants de l'entreprise .....	43
4.1.2. Les actionnaires et les associés .....	43
4.1.3. Les salariés .....	43
4.1.4. Les prêteurs .....	44
4.1.6. Les concourants .....	44
4.2. Le domaine d'application de l'analyse financière.....	45
5. Les niveaux et les étapes d'une analyse financière.....	46
5.1. Les niveaux de l'analyse financière .....	46
5.1.1. Analyse statique .....	47
5.1.2. Analyse dynamique.....	47
5.2. Les étapes de l'analyse financière.....	47
5.2.1. L'étape préliminaire : « la formulation des questions précises » .....	48
5.2.2. L'examen des états financiers.....	48
5.2.2.1. L'analyse du compte de résultat .....	48
5.2.2.2. L'analyse du bilan financier .....	48
5.2.2.3. L'analyse des documents annexes .....	48
5.2.3. L'étape finale : la détermination d'un diagnostic financier .....	49
Section 02 : l'analyse de la performance financière de l'entreprise.....	51
1. Le concept de la performance .....	51
1.1. Définition de la performance .....	51
2. Les composantes de la performance.....	53
2.1. L'efficacité.....	53
2.2. L'efficience.....	53
2.3. La pertinence .....	54

2.4. L'économie .....	55
3. Les formes de la performance .....	55
4. Les objectifs de la performance.....	56
5. Les typologies de la performance.....	57
5.1. La performance organisationnelle .....	57
5.2. La performance stratégique .....	57
5.3. La performance concurrentielle.....	57
5.4. La performance commerciale .....	58
5.5. La performance sociale.....	58
5.6. La performance financière.....	59
Section 03 : les indicateurs de la performance financière.....	60
1. Définition d'un indicateur .....	60
2. Les caractéristiques d'un bon indicateur :.....	61
2.1. Catégories d'indicateurs de performance .....	62
3. Les différents types d'indicateurs de performance .....	63
3.1. Les indicateurs financiers .....	63
3.2. Les indicateurs de pilotage .....	63
3.3. Les indicateurs de résultats.....	64
3.4. Les indicateurs opérationnels et les indicateurs stratégiques .....	64
3.4.1. Les indicateurs opérationnels.....	64
3.4.2. Les indicateurs stratégiques .....	64
3.5. Les indicateurs de moyens et d'environnement .....	64
3.6. Les indicateurs de marché .....	65
3.7. La rentabilité.....	65
3.7.1. La rentabilité économique (ROA) .....	65
3.7.2. La rentabilité financière (ROE).....	66
3.7.3. L'effet de levier.....	66
3.8. La profitabilité .....	67
3.9. L'autofinancement.....	67
Section 04 : tableau de bord comme outil de mesure de la performance financière de l'entreprise.....	68
1. Définition de la mesure de la performance de l'entreprise .....	68
2. La mesure comptable de la performance.....	68
2.1. Le bilan .....	68
2.1.1. Les indicateurs d'équilibres financiers du bilan .....	69

2.2. Compte de résultat .....	72
2.2.1. La structure du compte de résultat .....	72
2.3. Les soldes intermédiaires de gestion .....	72
2.4. Le chiffre d'affaire.....	76
2.5. La capacité d'autofinancement.....	77
2.5.1. La méthode soustractive .....	77
2.5.2. La méthode additive.....	78
Conclusion.....	79
<i>Chapitre III: Evaluation de la performance financière de la Sarl IFC à travers le Tableau de Bord Prospectif .....</i>	<i>80</i>
Introduction .....	80
Section 01 : présentation de l'organisme de d'accueil IFC.....	81
1. Aperçu sur l'entreprise SARL IFC.....	81
1.1. Présentation de la Sarl IFC .....	81
1.2. Information sur la Sarl (IFC 1) .....	82
1.3. Organisation.....	82
1.4. Effectif.....	82
2. L'organigramme général de la SARL IFC INDUSTRIE : .....	83
2.1. La Direction Générale : .....	83
2.2. La direction de l'administration générale : .....	83
2.3. La direction technique et production : .....	84
2.4. Direction technique et production (IFC1) .....	84
3. Liste des activités : .....	88
4. Les principaux fournisseurs et clients : .....	89
5. Réseau de distribution : .....	90
6. Engagement de la SARL IFC : .....	90
Section 02 : établissement d'un tableau de bord prospectif de l'entreprise SARL IFC industrie .....	92
1. Elaboration d'un tableau de bord prospectif .....	92
2. Présentation du bilan des grandes masses .....	92
2.1. Interprétation du bilan de grande masse des quatre exercices « structure de l'actif »... 94	
2.1.1. Les immobilisations corporelles .....	94
2.1.2. Les immobilisations incorporelles .....	94
2.1.3. Les immobilisations financières .....	94
2.1.4. Le total des stocks .....	94
2.1.5. Les valeurs réalisables .....	95

2.1.6. Les disponibilités et assimilés.....	95
2.1.7. Le total des ressources .....	95
2.2. Interprétation du bilan de grande masse des quatre exercices « structure du passif »...	97
2.2.1. Les capitaux propres .....	97
2.2.2. Total dettes.....	97
2.2.3. Total passif.....	97
3. Présentation de l'indicateur d'équilibre financier :	98
3.1. Interprétation des variables.....	99
4. Les indicateurs de la rentabilité financière et économique .....	100
4.1. Interprétation :	101
4.1.1. Le Retour sur investissement (ROI) .....	101
4.1.2. Le Rendement des capitaux propres (ROE).....	101
4.1.3. La Rentabilité des Capitaux Investis (ROCE) .....	101
4.1.4. Le Ratio de rentabilité économique nette (REN).....	101
5. L'analyse des ratios .....	102
5.1. Ratio de la structure financière .....	102
5.2. Interprétation .....	103
5.2.1. Ratio de Financement Permanent (RFP).....	103
5.2.2. Ratios de Capacité de Remboursement (RCR).....	103
5.2.3. Ratios d'Indépendance Financière (RIF) .....	104
5.2.4. Ratio d'Endettement (RE).....	104
5.3. Ratios de Liquidité.....	104
5.3.1. Ratios de Liquidité Générale (RLG).....	105
5.3.2. Ratios de Liquidité Réduite (RLR).....	105
5.3.3. Ratios de Liquidité Immédiate (RLI).....	106
5.4. Ratios de rentabilité .....	106
5.4.1. Ratio de Rentabilité Economique (RRE).....	107
5.4.2. Ratio de Rentabilité Financière (RRF).....	107
5.4.3. Ratio de Rentabilité Commerciale (RRC) .....	107
5.5. Ratios de solvabilité.....	107
5.5.1. Ratios de Solvabilité Générale (RSG) .....	108
5.5.2. Ratios d'Autonomie Financière (RAF).....	108
5.6. Ratios de rotations .....	109
5.6.1. Délai de Rotation Crédit Client (D.R.C.C).....	110
5.6.2. Délai de Rotation Crédit Fournisseur (D.R.C.F) .....	110

6. Les soldes intermédiaires de gestion (SIG).....	111
6.1. Interprétation .....	113
6.1.1. La production de l'exercice.....	113
6.1.2. La valeur ajoutée.....	113
6.1.3. EBE .....	113
6.1.4. Résultat d'exploitation .....	113
6.1.5. Résultat financier .....	114
6.1.6. Résultat courant avant impôt (RCAI) .....	114
6.1.7. Résultat net de l'exercice .....	114
6.2. Chiffre d'affaire.....	115
6.3. La Capacité d'Autofinancement (CAF) .....	116
6.3.1. Calcul de la CAF par la méthode soustractive.....	116
6.3.2. Calcul de la CAF à partir de la méthode additive.....	117
6.3.2.1. La Capacité d'Auto Financement (CAF) .....	117
6.4. La mise en forme du tableau de bord Prospectif.....	118
6.4.1. Interprétation.....	122
Conclusion.....	123
<i>Conclusion Générale</i> .....	124
<i>Annexes</i>	



# *Annexes*

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N I F 0 0 1 4 0 6 0 1 9 0 3 2 9 4 2

Désignation de l'entreprise: SARL IFC INDUSTRIE

Activité Fabrication de Matériel Frigorifique

Adresse: 51 Cité TEBBAL 06000 BEJAIA BEJAIA

Exercice clos le

31/12/18

**BILAN (ACTIF)**

ACTIF	2018			2017
	Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	50 000	19 583	30 416	35 416
Immobilisations corporelles				
Terrains	158 144 800		158 144 800	158 144 800
Bâtiments	79 475 000	15 895 000	63 580 000	67 553 750
Autres immobilisations corporelles	312 743 097	89 878 798	222 864 298	229 601 481
Immobilisations en concession				
Immobilisations encours				
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	280 000		280 000	280 000
Impôts différés actif				
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>550 692 897</b>	<b>105 793 382</b>	<b>444 899 515</b>	<b>455 615 448</b>
<b>ACTIF COURANT</b>				
Stocks et encours	360 320 184		360 320 184	336 784 219
Créances et emplois assimilés				
Clients	16 770 303		16 770 303	44 890 242
Autres débiteurs	4 472 000		4 472 000	7 659 787
Impôts et assimilés	542 497		542 497	2 921 091
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	22 470 043		22 470 043	46 239 770
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>404 575 029</b>		<b>404 575 029</b>	<b>438 495 111</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>955 267 926</b>	<b>105 793 382</b>	<b>849 474 544</b>	<b>894 110 559</b>

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

NIF 0 0 1 4 0 6 0 1 9 0 3 2 9 4 2

Désignation de l'entreprise: SARL IFC INDUSTRIE

Activité: Fabrication de Matériel Frigorifique

Adresse: 51 Cité TEBBAL 06000 BEJAIA BEJAIA

Exercice clos le

31/12/18

**BILAN (PASSIF)**

	2018	2017
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital émis	466 300 000	466 300 000
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	9 290 451	7 005 439
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	28 268 698	45 700 244
Autres capitaux propres - Report à nouveau	7 746 295	140 849 647
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
<b>TOTAL I</b>	<b>511 605 445</b>	<b>659 855 331</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>		
Emprunts et dettes financières	201 094 926	162 765 776
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		
<b>TOTAL II</b>	<b>201 094 926</b>	<b>162 765 776</b>
<b>PASSIFS COURANTS:</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	81 678 354	65 315 552
Impôts	5 819 404	350 000
Autres dettes	49 276 414	5 823 898
Tresorerie passif		
<b>TOTAL III</b>	<b>136 774 172</b>	<b>71 489 451</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>	<b>849 474 544</b>	<b>894 110 559</b>

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

**IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION**

NIF 001406019032942

Désignation de l'entreprise: **SARL IFC INDUSTRIE**

Activité **Fabrication de Matériel Frigorifique**

Adresse **51 Cité TEBBAL 06000 BEJAIA BEJAIA**

Exercice du **01/01/18** au **31/12/18**

**COMPTE DE RESULTAT**

RUBRIQUES	2018		2017	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CRÉDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises				
Production vendue	Produits fabriqués	817 691 329		793 966 960
	Prestations de services			
	Vente de travaux			
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés				
<b>Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes</b>		<b>817 691 329</b>		<b>793 966 960</b>
Production stockée ou déstockée	179 001			434 350
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation				
<b>I-Production de l'exercice</b>		<b>817 512 327</b>		<b>794 401 310</b>
Achats de marchandises vendues				
Matières premières	624 576 529		581 845 134	
Autres approvisionnements	7 216 157		10 514 868	
Varations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services				
Autres consommations	5 817 945		4 395 849	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats				
Services extérieurs	Sous-traitance générale			
	Locations	1 996 000		1 365 000
	Entretien, réparations et maintenance	2 176 038		1 671 421
	Primes d'assurances	3 676 619		3 880 978
	Personnel extérieur à l'entreprise			
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	1 295 870		5 489 516
	Publicité	48 445		40 318
	Déplacements, missions et réceptions	1 035 911		2 213 883
Autres services	3 694 410		7 195 003	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
<b>II-Consommations de l'exercice</b>	<b>651 533 926</b>		<b>618 611 973</b>	
<b>III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)</b>		<b>165 978 401</b>		<b>175 789 337</b>

... la suite sur la page suivante

**IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION**

N.I.F 0 0 1 4 0 6 0 1 9 0 3 2 9 4 2

Désignation de l'entreprise: **SARL IFC INDUSTRIE**Activité **Fabrication de Matériel Frigorifique**Adresse **51 Cité TEBBAL 06000 BEJAIA BEJAIA**Exercice du **01/01/18** au **31/12/18****COMPTE DE RESULTAT ..!..**

RUBRIQUES	2018		2017	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Charges de personnel	91 564 214		82 633 263	
Impôts et taxes et versements assimilés	708 501		12 041 015	
<b>IV-Excédent brut d'exploitation</b>		<b>73 705 685</b>		<b>81 115 059</b>
Autres produits opérationnels		6 901		3 240 324
Autres charges opérationnelles	51 801		252 271	
Dotations aux amortissements	36 643 292		33 500 494	
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions		2 482 786		2 350 130
<b>V-Résultat opérationnel</b>		<b>39 500 280</b>		<b>52 952 748</b>
Produits financiers		377 383		619 370
Charges financières	11 608 965		7 871 874	
<b>VI-Résultat financier</b>	<b>11 231 581</b>		<b>7 252 503</b>	
<b>VII-Résultat ordinaire (V+VI)</b>		<b>28 268 698</b>		<b>45 700 244</b>
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (charges) (*)				
<b>VIII-Résultat extraordinaire</b>				
Impôts exigibles sur résultats				
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire				
<b>IX-RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>28 268 698</b>		<b>45 700 244</b>

(\*) A détailler sur état annexe à joindre

Designation de l'entreprise: SARL IFC INDUSTRIE

Activite: Fabrication de Matériel Frigorifique

Adresse: 51 Cité TEBBAL 06000 BEJAIA BEJAIA

Exercice clos le: 31/12/19

**BILAN (ACTIF)**

ACTIF	Montants Bruts	2019		2018
		Amortissements, Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	50 000	24 583	25 416	30 416
<b>Immobilisations corporelles</b>				
Terreins	158 144 800		158 144 800	158 144 300
Bâtimens	79 475 000	10 5 3 750	59 806 250	63 560 000
Autres immobilisations corporelles	331 261 436	133 5 7 243	207 731 252	222 864 296
Immobilisations en concession				
<b>Immobilisations encours</b>				
<b>Immobilisations financières</b>				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	280 000		280 000	280 000
Impôts différés actif				
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>569 211 296</b>	<b>143 4 3 577</b>	<b>425 787 719</b>	<b>444 999 515</b>
<b>ACTIF COURANT</b>				
<b>Stocks et encours</b>				
	323 831 936		323 831 936	363 320 184
<b>Créances et emplois assimilés</b>				
Clients	28 028 985		28 028 985	18 770 303
Autres débiteurs	4 420 000		4 420 000	4 472 000
Impôts et assimilés	868 436		868 436	542 497
Autres créances et emplois assimilés				
<b>Disponibilités et assimilés</b>				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trois mois	56 369 027		56 369 027	21 471 043
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>413 518 386</b>		<b>413 518 386</b>	<b>404 575 029</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>982 729 682</b>	<b>143 4 3 577</b>	<b>839 306 105</b>	<b>849 474 544</b>

Designation de l'entreprise **SARL IFC INDUSTRIE**  
 Activité **Fabrication de Matériel Frigorifique**  
 Adresse **51 Cité TEBBAL 06000 BEJAIA BEJAIA**

Exercice clos le **31/12/19**

**BILAN (PASSIF)**

	2019	2018
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital émis		
Capital non appelé	466 300 000	466 300 000
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		
Ecart de réévaluation	10 703 886	9 290 451
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	25 803 027	28 266 898
Autres capitaux propres - Report à nouveau	7 746 295	7 746 295
	<b>Part de la société consolidante (1)</b>	
	<b>Part des minoritaires (1)</b>	
<b>TOTAL I</b>	<b>510 553 209</b>	<b>511 605 445</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>		
Emprunts et dettes financières		
Impôts (différés et provisionnés)	204 945 908	201 094 925
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		
<b>TOTAL II</b>	<b>204 945 908</b>	<b>201 094 926</b>
<b>PASSIFS COURANTS:</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	64 220 091	61 678 354
Impôts		5 819 404
Autres dettes	59 586 896	49 276 414
Trésorerie passif		
<b>TOTAL III</b>	<b>123 806 988</b>	<b>136 774 172</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>	<b>839 306 105</b>	<b>849 474 544</b>

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

Designation de l'entreprise: SARL IFC INDUSTRIE

Activité: Fabrication de Matériel Frigorifique

Adresse: 51 Cité TEBBAL 06000 BEJAIA BEJAIA

Exercice du 01/01/19 au 31/12/19

COMPTE DE RESULTAT

RUBRIQUES	2019		2018	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises				
Produits fabriqués		780 112 002		817 691 329
Production vendue				
Prestations de services				
Vente de travaux				
Produits annexes				
Rabais remises ristournes accordés				
Charges nettes des Rabais, remises, ristournes		780 112 002		817 691 329
Production stockée ou destockée		1 087 687	179 001	
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation				
<b>I-Production de l'exercice</b>		<b>781 199 690</b>		<b>817 512 327</b>
Achats de marchandises vendues				
Matieres premières	593 483 076		624 576 529	
Autres approvisionnements	5 846 253		7 216 157	
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services				
Autres consommations	5 698 701		5 817 945	
Rabais remises ristournes obtenus sur achats				
Sous-traitance générale				
Locations	3 360 000		1 996 000	
Services: Entretien, réparations et maintenance	1 328 663		2 176 038	
Primes d'assurances	2 073 119		3 676 619	
Extérieurs: Personnel extérieur à l'entreprise				
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	925 010		1 295 870	
Publicité	90 616		48 445	
Déplacements, missions et réceptions	302 954		1 035 911	
Autres services	3 135 585		3 694 410	
Rabais remises ristournes obtenus sur services extérieurs				
<b>II-Consommations de l'exercice</b>	<b>616 943 981</b>		<b>651 533 926</b>	
<b>III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)</b>		<b>164 255 709</b>		<b>165 978 401</b>

la suite sur la page suivante



Designation de l'entreprise: SARL IFC INDUSTRIE

Activité: Fabrication de Matériel Frigorifique

Adresse: 51 Cité TEBBAL 06000 BEJAIA BEJAIA

Exercice du 01/01/19 au 31/12/19

**COMPTE DE RESULTAT ..J..**

RUBRIQUES	2019		2018	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Charges de personnel	88 098 848		91 564 214	
Impôts et taxes et versements assimilés	259 192		708 501	
<b>IV-Excédent brut d'exploitation</b>		<b>75 897 667</b>		<b>73 705 685</b>
Autres produits opérationnels		1 770 019		6 901
Autres charges opérationnelles			51 801	
Dotations aux amortissements	39 788 528		36 643 292	
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions		2 949 755		2 482 786
<b>V-Resultat opérationnel</b>		<b>40 828 914</b>		<b>39 500 280</b>
Produits financiers		6 950		377 383
Charges financières	15 031 837		11 608 965	
<b>VI-Resultat financier</b>	<b>15 025 887</b>		<b>11 231 581</b>	
<b>VII-Resultat ordinaire (V+VI)</b>		<b>25 803 027</b>		<b>28 268 698</b>
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (charges) (*)				
<b>VIII-Resultat extraordinaire</b>				
Impôts exigibles sur résultats				
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire				
<b>IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>25 803 027</b>		<b>28 268 698</b>

(\*) A détailler sur état annexe à joindre

IMPRIME DESTINE AU CONTRIBUABLE

N.I.F 0 0 1 4 0 6 0 1 9 0 3 2 9 4 2

Désignation de l'entreprise: SARL IFC INDUSTRIE

Activité: Fabrication de Matériel Frigorifique

Adresse: 51 Cité TEBBAL 06000 BEJAIA BEJAIA

Exercice clos le 31/12/20

17 JUN 2021



**BILAN (ACTIF)**

ACTIF	2020			2019
	Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	50 000	29 583	20 416	25 416
<b>Immobilisations corporelles</b>				
Terrains	158 144 800		158 144 800	158 144 800
Bâtiments	79 475 000	23 842 500	55 632 500	59 606 250
Autres immobilisations corporelles	332 934 472	157 873 281	175 061 191	207 731 252
Immobilisations en concession				
<b>Immobilisations en cours</b>				
<b>Immobilisations financières</b>				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	280 000		280 000	280 000
Impôts différés actif				
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>570 884 272</b>	<b>181 745 364</b>	<b>389 138 908</b>	<b>425 787 719</b>
<b>ACTIF COURANT</b>				
Stocks et encours	314 700 159		314 700 159	323 831 936
<b>Créances et emplois assimilés</b>				
Clients	8 798 854		8 798 854	28 028 985
Autres débiteurs	3 460 000		3 460 000	4 420 000
Impôts et assimilés	510 368		510 368	868 436
Autres créances et emplois assimilés				
<b>Disponibilités et assimilés</b>				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	42 360 555		42 360 555	56 369 027
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>369 829 937</b>		<b>369 829 937</b>	<b>413 518 386</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>940 714 210</b>	<b>181 745 364</b>	<b>758 968 845</b>	<b>839 306 105</b>



IMPRIME DESTINE AU CONTRIBUABLE

N.I.F 0 0 1 4 0 6 0 1 9 0 3 2 9 4 2

Désignation de l'entreprise: SARL IFC INDUSTRIE

Activité: Fabrication de Matériel Frigorifique

Adresse: 51 Cité TEBBAL 06000 BEJAIA BEJAIA

Exercice clos le 31/12/20



**BILAN (PASSIF)**

	2020	2019
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital émis	466 300 000	466 300 000
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	11 994 038	10 703 886
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	3 010 019	25 803 027
Autres capitaux propres - Report à nouveau	7 746 295	7 746 295
Part de la société consolidante (1):		
Part des minoritaires (1)		
<b>TOTAL I</b>	<b>489 050 353</b>	<b>510 553 209</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>		
Emprunts et dettes financières	118 392 310	204 945 908
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		
<b>TOTAL II</b>	<b>118 392 310</b>	<b>204 945 908</b>
<b>PASSIFS COURANTS:</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	58 434 356	64 220 091
Impôts	10 393 638	
Autres dettes	82 698 186	59 586 896
Trésorerie passif		
<b>TOTAL III</b>	<b>151 526 181</b>	<b>123 806 988</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>	<b>758 968 845</b>	<b>839 306 105</b>

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



IMPRIME DESTINE AU CONTRIBUABLE

N.I.F 0 0 1 4 0 6 0 1 9 0 3 2 9 4 2

Désignation de l'entreprise: SARL IFC INDUSTRIE

Activité: Fabrication de Matériel Frigorifique

Adresse: 51 Cité TEBBAL 06000 BEJAIA BEJAIA

Exercice du 01/01/20 au 31/12/20



COMPTE DE RESULTAT

RUBRIQUES	2020		2019	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises	-	+		
Production vendue		726 236 798		780 112 002
Produits fabriqués				
Prestations de services				
Vente de travaux				
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés				
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes		726 236 798		780 112 002
Production stockée ou déstockée	2 513 723			1 087 687
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation				
I-Production de l'exercice		723 723 074		781 199 690
Achats de marchandises vendues	+	-		
Matières premières	560 802 130		593 483 076	
Autres approvisionnements	5 785 480		5 846 253	
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services				
Autres consommations	5 331 057		5 698 701	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats				
Services extérieurs				
Sous-traitance générale			3 360 000	
Locations	2 400 000			
Entretien, réparations et maintenance	1 231 123		1 328 663	
Primes d'assurances	1 625 606		2 073 119	
Personnel extérieur à l'entreprise			925 010	
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	3 094 500		90 616	
Publicité	171 066			
Déplacements, missions et réceptions	320 157		902 954	
Autres services	3 033 561		3 235 585	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
II-Consommations de l'exercice	583 794 684		616 943 981	
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)		139 928 389		164 255 708



sur la page suivante

IMPRIME DESTINE AU CONTRIBUABLE

NIF 0 0 1 4 0 6 0 1 9 0 3 2 9 4 2

Désignation de l'entreprise: SARL IFC INDUSTRIE

Activité: Fabrication de Matériel Frigorifique

Adresse: 51 Cité TEBBAL 06000 BEJAIA BEJAIA

Exercice du 01/01/20 au 31/12/20

## COMPTES DE RESULTAT ..I..

RUBRIQUES	2020		2019	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Charges de personnel	84 996 661		88 098 848	
Impôts et taxes et versements assimilés	4 614 415		259 192	
<b>IV-Excédent brut d'exploitation</b>		<b>50 317 312</b>		<b>75 897 667</b>
Autres produits opérationnels		16 100		1 770 019
Autres charges opérationnelles	350 000			
Dotations aux amortissements	38 321 787		39 788 528	
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions		2 538 601		2 949 755
<b>V-Résultat opérationnel</b>		<b>14 200 225</b>		<b>40 828 914</b>
Produits financiers		1 121 993		5 950
Charges financières	11 888 311		15 031 837	
<b>VI-Résultat financier</b>	<b>10 766 317</b>		<b>15 025 887</b>	
<b>VII-Résultat ordinaire (V+VI)</b>		<b>3 433 907</b>		<b>25 803 027</b>
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (charges) (*)				
<b>VIII-Résultat extraordinaire</b>				
Impôts exigibles sur résultats	423 888			
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire				
<b>IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>3 010 019</b>		<b>25 803 027</b>

(\*) A détailler sur état annexe à joindre



## *Résumé*

**Kasri Dilya & Bennai Hafsa. (Juin 2022), Etablissement d'un tableau de bord prospectif au sien de IFC industrie, Entreprise cas de l'IFC industrie, mémoire de master en sciences Financières et Comptabilité, option Comptabilité et Audit, Université d'A. Bejaia.**

Ce travail se veut une tentative de répondre à la problématique de recherche suivante : « Comment peut-on mettre en place un tableau de bord prospectif et comment peut-il mesurer la performance financière d'une entreprise ? ». Après avoir exposé le cadre théorique adéquat a cette thématique qui présente la notion du contrôle de gestion, le tableau de bord et les différents outils et indicateurs de la performance financière d'une entreprise. Le cadre pratique vient pour enrichir les travaux théoriques antérieurs relatifs à l'impact de la mise en place d'un tableau de bord pour l'entreprise Industrie Frigorifique Commerciale (IFC). A l'issu de ce travail de recherche, nous avons pu constater que le tableau de bord joue un rôle central dans le pilotage de la performance d'une entreprise. C'est aussi un instrument de mesure pour la performance de l'entreprise, il attire l'attention sur des écarts par rapport aux objectifs et incite à étudier les actions correctives possibles.

Notre étude au sein d'IFC industrie, 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 (FRNG, TR, BFR, CAF, Ratios etc.), 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 présentés dans le tableau de bord, et de mieux les interpréter. En effet, via cette analyse on constate que la situation de l'IFC est saine.

**Mots clés : Entreprise (IFC), Contrôle de gestion, Tableau de Bord Prospectif, Indicateurs, Performance financière, FRNG, BFR, CAF etc.**

## *Abstract*

**Kasri Dilya & Bennai Hafsa (June 2022), Establishment of a Balanced Scorecard within IFC industry, case study of the IFC Company, Master's thesis in Financial Sciences and Accounting, option Accounting and Auditing, University of A. Mira Bejaia.**

This study is intended as an attempt to answer the following research question: "How can a balanced scorecard be set up and how can it measure the financial performance of a company? After having exposed the theoretical framework adequate to this topic, which presents the concept of the management control, the balanced scorecard and the various tools and indicators of the financial performance of a company. The practical framework comes to enrich the previous theoretical work relating to the impact of the implementation of a dashboard for the company Commercial Refrigeration Industry (IFC). At the end of this research work, we were able to note that dashboard plays a central role in the piloting of the performance of a company. It is also a measurement tool for the company's performance, it draws attention to deviations from the objectives and encourages the study of possible corrective actions.

Our study in the IFC's industry on measuring the financial performance of this company through the design of a balanced scorecard. We focused on the analysis of the different indicators (FRNG, BFR, TR, CAF, ratios), because this step is the most important of all the implementation of this essential tool. It allows us to understand the formation of the results presented in the scoreboard, and to better interpret them. Indeed, through this analysis we can see that the situation of the IFC is good.

**Key words: Enterprise (IFC), Management control, Balanced Scorecard, Indicators, financial performance, FRNG, CAF, and Ratios.**