

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des sciences économiques commerciales et des
Sciences de gestion
Département des sciences financières et comptabilité



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences
financières et comptabilité
Spécialité : Finance et comptabilité
Option : Comptabilité Contrôle et Audit

Thème :

Etablissement du tableau de bord de la
trésorerie d'une société de service
Cas : Entreprise portuaire de Bejaia

Réalisé par :

M^{elle} SEDDAR Farah

M^{elle} OUALI Tania

Sous la direction de :

M^r FRISSOU Mahmoud

Année universitaire 2021/2022



Remerciements

En tout premier lieu, on remercie le bon Dieu, tout puissant, de nous avoir donné la force pour mettre à jour ce travail, ainsi que le courage pour dépasser toutes les difficultés qui se sont dressées devant nous.

On tient tout d'abord à remercier notre encadrant Monsieur FRISSOU Mahmoud, pour l'autonomie qu'il nous a accordé, et ses précieux conseils qui nous ont permis de mener à bien ce travail.

Nous tenons aussi à remercier Monsieur SEDDAR Abdelhafid pour toutes les commodités qu'il a mis à notre disposition en matière de disponibilité à l'entretien et l'accès à l'information.

Afin de n'oublier personnes, nos remerciements finales s'adressent à tous ceux qui nous ont soutenus au cours de l'achèvement ce travail, nous visons particulièrement par nos remerciements à nos parents, nos sœurs et nos frères.

Liste des abréviations

BFR : Besoin en fonds de roulement

BFRE : Besoin de fonds de roulement d'exploitation

BFRHE : Besoin de fonds de roulement hors d'exploitation

BSC : Balanced Scorecard

CAHT : Chiffre d'affaires hors taxe

CATTC : Chiffre d'affaires toutes taxes comprises

CAF : Capacité d'Autofinancement

CP : Capitaux propres

DCT : Dettes à court terme

DLMT : Dettes longs moyen terme

EBE : Excédent brut d'exploitation

EPB : Entreprise Portuaire de Bejaia

EVA : Economique value added

FRE : Fonds de roulement étranger

FRN : Fonds de roulement net

FRP : Fonds de roulement propre

FRT : Fonds de roulement total

GIMSI : Généralisation, Information, Méthodes et Mesures, Systèmes et Systémiques, Individualité et Initiative

MC : Marge commerciale

MEF : Modèle d'Evaluation fonctionnelle

MP : matière première

OFAI : Objectifs, Facteurs clés de Succès, Actions, Indicateurs

RCAI : Résultat courant avant impôt

RE : Résultat d'exploitation

ROCE : Return on Capital Employed

ROE : Return on equity

SIG : Soldes intermédiaires de gestion

TB : Tableau de Bord

TR : Trésorerie

VA : Valeur Ajoutée

VD : Valeurs disponibles

VE : Valeurs d'exploitation

VI : Valeurs immobilisés

VR : Valeurs réalisables

Liste des tableaux

Tableau N°01 : Présentation du bilan de l'actif condensé pour 2020 et 2021.....	72
Tableau N°02 : Bilan de l'actif en grande masse pour 2020 et 2021.....	73
Tableau N°03 : Présentation du bilan de passif condensé pour 2020 et 2021.....	74
Tableau N°04 : Bilan de passif en grande masse pour 2020 et 2021.....	75
Tableau N°05 : FRN par le haut du bilan.....	76
Tableau N°06 : FRN par le bas du bilan.....	77
Tableau N°07 : Calcul de fonds de roulement propre par le haut du bilan.....	78
Tableau N°08 : Calcul de fonds de roulement propre par le bas du bilan.....	78
Tableau N°09 : Calcul de fonds de roulement total.....	79
Tableau N°10 : Calcul de fonds de roulement étranger.....	79
Tableau N°11 : Calcul de besoin de fonds de roulement d'exploitation.....	80
Tableau N°12 : Calcul de besoin de fonds de roulement hors d'exploitation.....	81
Tableau N°13 : Calcul de besoin de fonds de roulement.....	82
Tableau N°14 : Calcul du BFR.....	83
Tableau N°15 : Calcul de TR.....	83
Tableau N°16 : Calcul des SIG.....	84
Tableau N°17 : Calcul de la CAF par la méthode additive.....	86
Tableau N°18 : Calcul du Ratio de liquidité général.....	86
Tableau N°19 : Calcul du Ratio de liquidité restreinte.....	87
Tableau N°20 : Calcul du Ratio de liquidité immédiate.....	88
Tableau N°21 : Calcul du Ratio d'endettement global.....	89
Tableau N°22 : Calcul de Ratio de solvabilité générale.....	90

Tableau N°23 : Calcul du Ratio d'autonomie.....	90
Tableau N°24 : Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires.....	91
Tableau N°25 : Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement.....	93
Tableau N°26 : Flux de trésorerie net provenant des activités de financement.....	94
Tableau N°27 : Tableau des flux de trésorerie.....	95

Liste des figures

Figure 01 : Rattachement au directeur général	07
Figure 02 : Rattachement à la direction administrative et financière	08
Figure 03 : Rattachement du contrôle de gestion aux directeurs ou responsables opérationnels	09
Figure 04 : Processus de contrôle de gestion.....	11
Schéma 01 : La structure de budget de la trésorerie.....	16
Figure 05 : Le rôle du système d'information dans tout le processus du contrôle de gestion.....	31
Figure 06 : Indicateurs de performance.....	37
Figure 07 : Indicateurs de pilotage.....	38
Figure 08 : L'organigramme de L'EPB.....	67
Figure 09 : L'organigramme de la DFC.....	68

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE I : Notions et aspects théoriques sur le contrôle de gestion et la trésorerie...3	
Section 01 : Notions sur le contrôle et le contrôleur de gestion.....3	
1. Notions sur le contrôle de gestion.....	3
2. Le contrôle de gestion dans une entreprise.....	6
3. Le contrôleur de gestion.....	12
Section 02 : La trésorerie et sa gestion.....13	
1. La trésorerie.....	13
2. La gestion de la trésorerie.....	17
Section 03 : Outils du contrôle de gestion et autres aspects.....22	
1. Les outils prévisionnels.....	22
2. Les outils de suivi de réalisation.....	25
3. Les outils d'appuis.....	29
CHAPITRE II : Le tableau de bord et la performance dans une entreprise.....33	
Section 01 : Généralités et la conception sur le tableau de bord.....33	
1. Définition du tableau de bord.....	33
2. Fonctions du tableau de bord.....	34
3. Conception du tableau de bord.....	34
Section 02 : Concept et mesure de la performance.....40	
1. Le concept de la performance.....	40
2. Les typologies de la performance.....	43
3. Les mesures comptables.....	45
CHAPITRE III : Elaboration du tableau de bord de la trésorerie de L'EPB.....61	
Section 01 : Présentation de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB).....61	
1. Présentation du port de Bejaia.....	62
2. Objectifs et valeurs de L'EPB.....	65

3. Missions de l'entreprise.....	65
4. Activités de l'entreprise.....	66
5. Présentation des différentes structures de L'EPB.....	67
Section 02 : L'établissement du tableau de bord de la trésorerie de L'EPB.....	72
1. Présentation du bilan financier en grande masse.....	72
2. Le calcul des différents instruments de l'équilibre financier.....	76
3. Les indicateurs du compte de résultat.....	84
4. Analyse de la trésorerie par les ratios.....	86
5. Calcul de la TFT.....	91
CONCLUSION GENERALE.....	98

Introduction générale

Introduction générale

A notre époque avec la mondialisation de l'économie et l'ouverture des frontières, les entreprises se livrent une concurrence rude pour l'écoulement de leurs produits dans un marché, où seules les entreprises bien organisées peuvent se permettre une bonne part de marché. A l'inverse les entreprises à faible organisation sont appelées soit à se marginaliser, où voire même à disparaître. Le suivie de telle entreprises passe nécessairement par l'amélioration de leur performance ; pour ce fait une entreprise peut être comparé à une sorte de vaisseau qui se déplace dans un environnement économique turbulent mais sur tout concurrentiel

La fonction de contrôle de gestion est une fonction clé pour l'entreprise, car elle est indispensable pour bien gérer l'organisation et en particulier aide à la prise de décision. Pour ce fait le contrôleur de gestion met en place plusieurs outils à disposition pour l'orienter dans ses choix finaux dont l'outils principal qui est le tableau de bord.

Le tableau de bord est un outil d'aide à la décision, qui rassemble de manière claire et synthétique, un ensemble d'indicateurs qui permettent au contrôleur de gestion de prendre connaissance de l'état et d'évaluer les systèmes qu'il pilote. Ce dernier joue un rôle très important dans la maintenance de l'équilibre financier et la performance de l'entreprise et contribue à ce que chaque direction ait des indicateurs clés, qui donne une vision claire sur la santé de chaque processus mais aussi d'anticiper les défaillances et ainsi y remédier le plutôt possible.

Dans les économies avancées, les systèmes internes de gestion de la performance La valeur d'une entreprise est liée à l'évolution de l'environnement. Les firmes algériennes ne font pas exception. En effet, les problèmes de gestion performance, principalement la performance du tableau de bord comme outil de ce test, avec Acuité au sein de notre organisation. Le but de notre projet est d'apporter plus de clarté et d'informations sur le tableau de bord à et expliquer son importance dans l'entreprise.

Ce qui nous conduit à poser la question suivante : **Quel est la façon la plus adéquate d'élaborer le tableau de bord de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB) pour la gestion de sa trésorerie ?**

A partir de cette question cela nous ouvre les portes à plusieurs interrogations secondaires :

- Quel est le rapport entre le contrôle de gestion et le tableau de bord ?

Introduction générale

- Quels sont les indicateurs financiers qui jouent un rôle dans l'établissement du tableau de bord de la trésorerie de la société portuaire de Bejaia "EPB" ?
- De quelle manière peut-on décrire la situation financière de la société EPB après avoir préalablement établis son tableau de bord ?

Dans le but de mener à bien notre travail, ces interrogations ont donné naissance à des hypothèses qui seront vérifiées tout au long de notre étude.

Hypothèse 1 : Un tableau de bord de la trésorerie réalisé de manière correcte et efficace permet de nous donner un éclairage lié à la stratégie à adopter qui facilitera l'évaluation de la performance financière

Hypothèse 2 : Le choix des indicateurs financiers clés aiderons à mesurer et évoluer la situation financière de l'entreprise cela lors de l'établissement du tableau de bord de la trésorerie.

Hypothèse 3 : Après la tâche de mesure des indicateurs, la passation en revue de ces derniers permettra de décrire la situation financière de l'entreprise.

De ce fait, afin de confirmer ou infirmer ces hypothèses, nous allons procéder à une démarche méthodologique qui repose à la fois sur une approche théorique et pratique.

L'approche théorique vise à présenter de manière globale le Contrôle de Gestion ainsi que la trésorerie et de manière plus précise sur le Tableau de bord. L'approche pratique quant à elle vise à mettre en pratique les concepts évoqués en théorie afin d'illustrer la conception du Tableau de bord

Afin de mieux mettre en avant notre travail qui concerne à connaître les mécanismes d'un tableau de bord, un stage pratique fut effectué au sein **l'entreprise portuaire Bejaia "EPB"**

Nous allons donc structurer notre mémoire de manière suivante, trois chapitres seront mis en avant. Le premier sera uniquement dédié au côté théorique du contrôle de gestion et de la trésorerie, le second quant à lui évoquera la mise en forme d'un tableau de bord et tous les concepts qui lui sont liés, pour clôturer notre travail le dernier chapitre se basera bien évidemment sur le côté pratique qui sera donc l'établissement du tableau de bord de la trésorerie de la société **portuaire Bejaia EPB**

Chapitre I : Notions et aspects théoriques sur le contrôle de gestion et la trésorerie

Dans le but de mener à bien notre travail nous avons commencé par la présentation des aspects théoriques du contrôle de gestion, et celles de la trésorerie pour ce fait ce chapitre a été divisé en trois sections. La première est centrée sur le contrôle de gestion, de manière général ajouter a cela le profil d'un contrôleur de gestion et son rôle puis afin de clôturer ce chapitre nous avons aborder également la trésorerie tout en citant ses aspects théoriques en parlant de sa gestion au sein d'une entité.

Section 01 : Notions sur le contrôle de gestion et le contrôleur

1. Notion sur le contrôle de gestion

1.1 Définition du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est désormais une pratique courante dans de nombreuses organisations, pourtant la majorité des économistes et spécialistes en sciences de gestion le considère comme un concept extrêmement vaste dans son champ d'action, et ses attributions.

Plusieurs auteurs et organismes se sont succédés essayant de donner une définition à ce concept. Parmi les plus importantes, on trouve celles de :

➤ Définition de R.N. ANTHONY :

En 1965, Anthony, père de la discipline, propose d'organiser le contrôle de gestion traduction française du management control autour de trois niveaux¹ :

- Celui de la planification stratégique, « processus qui consiste à décider des objectifs de l'organisation, des changements de ces objectifs, des ressources à utiliser pour les

¹ Bouquin H. & Presquex Y. (1999), "vingt ans de contrôle de gestion ou le passage d'une technique à une discipline", Revue Comptabilité-Contrôle-Audit, Tome 5, P 97.

CHAPITRE I NOTIONS ET ASPECTS THEORIQUES SUR LE CONTROLE DE GESTION ET LA TRESORERIE

atteindre et des Politiques qui doivent gouverner l'acquisition, l'usage et le déclassement de ces ressources ». ²

- Celui du contrôle de gestion, « le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente dans la réalisation des objectifs de l'organisation ». ³
- Celui du contrôle opérationnel, « processus qui consiste à obtenir la garantie que les tâches spécifiques sont effectuées de manière efficace et efficiente ». ⁴

On peut faire ressortir trois éléments essentiels de ces définitions : les objectifs à atteindre, les ressources disponibles et les résultats obtenus, dans la deuxième il incorpore le rôle du manager dans l'organisation.

➤ Définition de SIMONS :

D'après SIMONS en 1987 : « les systèmes de contrôle de gestion sont les procédures et systèmes formels qui utilisent de l'information pour maintenir ou faire évoluer l'activité des organisations. Ces systèmes incluent largement des procédures formelles telles que la planification, les budgets, l'analyse de l'environnement et de la concurrence, le REPORTING et l'évaluation, l'allocation des ressources et les récompenses offertes aux employés. »

De son côté L. SPANG en 2002, précise que « la définition d'ANTHONY, est suffisamment large pour englober les différents types de contrôle de gestion dans les caisses » ⁵.

L'auteur conçoit le contrôle de gestion en lien avec l'information et cherche notamment à comprendre comment les managers équilibrent l'innovation et le contrôle. Son apport concerne

² Anthony R. N. (1965), *"Planning and control systems, A Framework for analysis"*, 1^{er} édition, Boston, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, P 16.

³ Ibid, P 17.

⁴ Ibid, P 18.

⁵ L. SPANG [2002] ; « La modélisation et l'évolution du contrôle de gestion dans une organisation : cas des caisses primaires d'assurance maladie (CPAM) », Thèse de Doctorat es Sciences de Gestion, Université Nancy II, Soutenue en 2002. P.4

surtout le décloisonnement qu'il opère entre les différents niveaux de contrôle, en particulier entre contrôle de gestion et contrôle stratégique.⁶

EN 1995 il propose en ce sens une typologie des systèmes de contrôle de gestion dans lequel quatre leviers de contrôle permettent la mise en œuvre de la stratégie et le contrôle de sa pertinence :

Les systèmes de contrôle interactif, les systèmes de contrôle diagnostic, les systèmes de frontières (garde-fou) et les systèmes de croyances⁷, pour appréhender comment les managers contrôlent la stratégie. Dans ce cadre, le contrôle de gestion sert toujours à la mise en œuvre de la stratégie, mais également à son renouvellement.

1.2 Objectifs et Missions du contrôle :

1.2.1 Objectifs du contrôle de gestion :

Il est possible de diviser les objectifs du contrôle de gestion en deux dimensions indissociables : la première est de nature technico-économique, le contrôle de gestion visant à soutenir la prise de décision et à évaluer la performance. Le deuxième domaine concerne le management, avec un contrôle de gestion visant à coordonner la stratégie, favoriser la prise de responsabilités et maîtriser les comportements.

➤ Les objectifs de dimension technico- économique

- Aide à la décision ; le contrôle de gestion aide à la prise de décision en utilisant des outils et des méthodes de gestion et en fournissant une expertise pour modéliser des problèmes complexes. Exemple : calcul des écarts entre les coûts réels et les coûts préétablis.
- Évaluation de la performance ; le contrôle de gestion propose son expertise pour mesurer la performance sur la base d'indicateurs quantifiés.

⁶ R. SIMONS [1987], « Accounting control systems and business strategy », vol 12, n°4, p357.

⁷ R. SIMONS [1995], « Levers of control : how managers use innovative control systems to drive strategic renewal ? », Library of Congress. P.5.

➤ Les objectifs de dimension managériale et organisationnelle

Le contrôle de gestion occupe aussi une fonction stratégique, ou il a pour objectifs :

- **Alignement des stratégies** : la traduction des buts de l'entité en objectifs stratégiques et opérationnels quantifiables sous forme d'indicateurs de performance, et veille à appliquer ces objectifs à tous les niveaux décisionnels de responsabilité.
- **Promouvoir la responsabilité** : Favorise l'exercice en toute autonomie en mettant à la disposition des managers un ensemble d'outils et de dispositifs.
- **Guide les comportements** : Le contrôle de gestion assure la cohésion organisationnelle et la coordination entre les unités d'affaires en orientant les comportements vers les objectifs organisationnels.

Enfin, il convient de souligner que ces objectifs sont complémentaires les uns des autres pour former un contrôle de gestion global unifié

1.2.2 Missions du contrôle de gestion :

Les processus de contrôle de gestion sont menés au sein d'une organisation générale axée sur les politiques, et fonctionnent dans un environnement externe caractérisé par l'incertitude des fonctions du contrôleur de gestion sont classées en cinq catégories⁸ :

- Conception du système d'information ;
- Définition de la structure en favorisant la création de centres de profit
- Aide à l'établissement de plans à moyen et court terme
- Le contrôle des réalisations
- Gestion où la participation aux études économiques

2. Contrôle de gestion dans une entreprise :

2.1. Place du contrôle de gestion dans l'entreprise :

La fonction contrôle de gestion dans l'organigramme d'une entreprise dispose d'une grande liberté, cette structuration doit permettre à la fois la performance de ses

⁸ BOUQUIN.H, « le contrôle de gestion », 1986, Page 113.

CHAPITRE I NOTIONS ET ASPECTS THEORIQUES SUR LE CONTROLE DE GESTION ET LA TRESORERIE

interventions sur l'ensemble des services mais aussi la qualité de l'information apporté à l'exécutif.

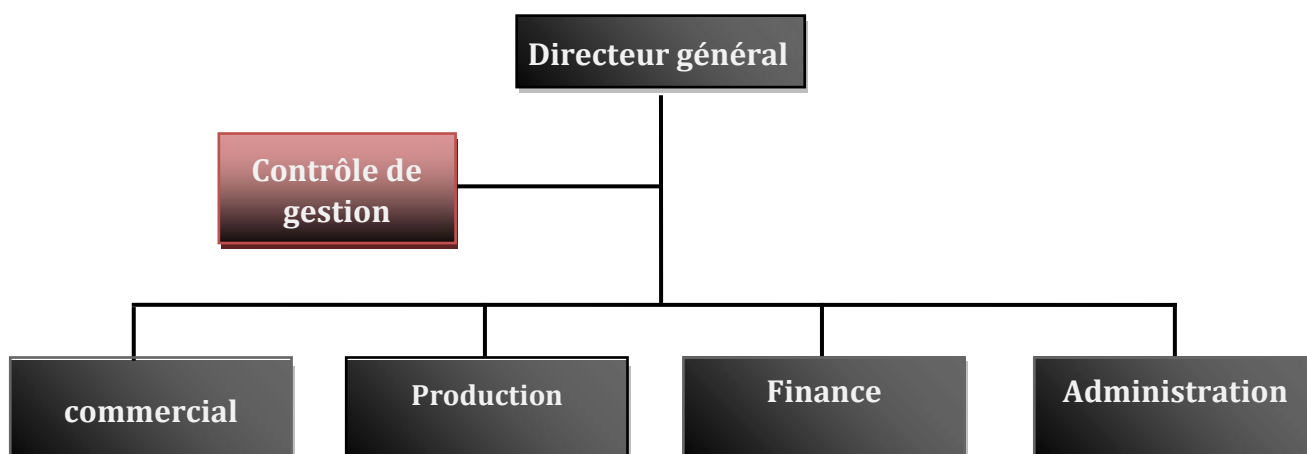
La place et l'exercice du contrôle de gestion au sein de l'entreprise dépendent d'une multitude de facteurs de contingence selon Mintzberg à savoir la taille et l'âge de l'entreprise, son environnement, les relations de pouvoir et le système technique.

Cependant, il existe trois rattachements possibles du contrôle de gestion se

1) Rattachement du contrôle de gestion à la direction générale (DG)

Le contrôle de gestion est rattaché au niveau le plus élevé de la hiérarchie, positionné comme le « bras droit » de la direction générale il bénéficie du soutien de cette dernière. Cette position garantit l'indépendance de la fonction du contrôle de gestion et lui donne une légitimité et des pouvoirs d'intervention beaucoup plus important.

Figure 1: Rattachement au directeur général



(Source : BOUIN-X & SIMON. F-X, « les nouveaux visages du contrôle de gestion », 4e édition, DUNOD, Paris, 2015, Page 57)

1) Rattachement à la direction administrative et financière (DAF)

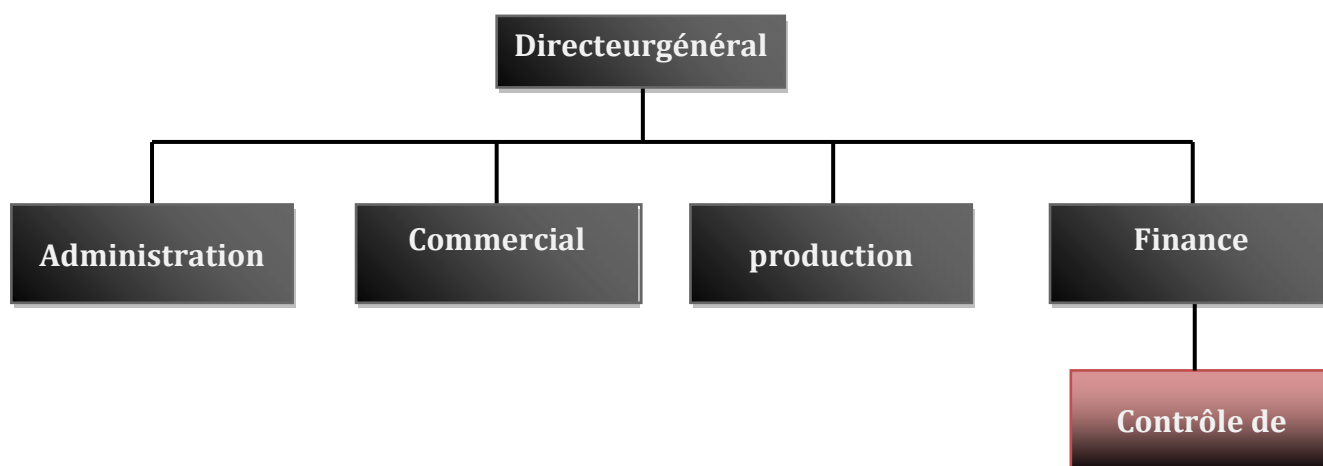
Dans cette position le contrôleur de gestion est sous l'autorité hiérarchique du directeur financier

CHAPITRE I NOTIONS ET ASPECTS THEORIQUES SUR LE CONTROLE DE GESTION ET LA TRESORERIE

Ce rattachement présente plusieurs inconvénients, il contribue à la diminution de l'influence du contrôle de gestion sur les décisions stratégiques au moment où il n'y a pas de lien direct entre la direction générale et le contrôleur de gestion.

Ce positionnement n'est pas neutre il sera marqué par une approche essentiellement financière, les sources d'informations seront strictement de nature économique aux dépens des données physiques opérationnelles (volume, qualité, ... etc).

Figure 2 : Rattachement à la direction administrative et financière



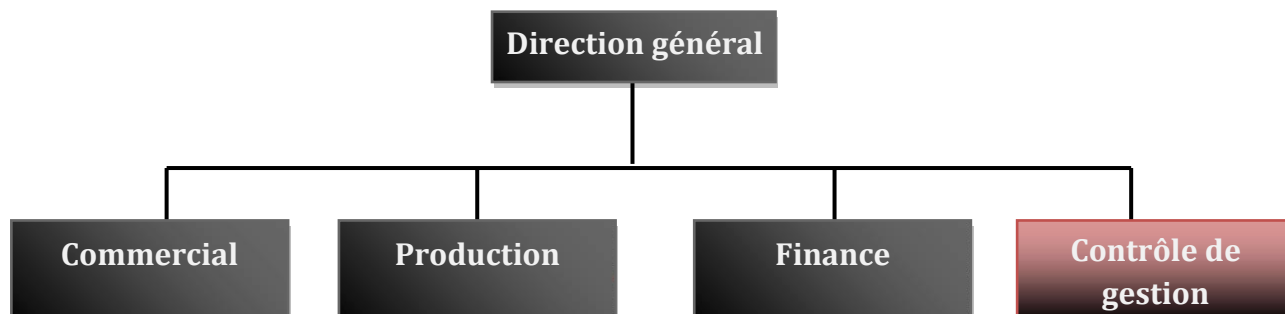
(Source : BOUIN-X & SIMON. F-X, « les nouveaux visages du contrôle de gestion », 4e édition, DUNOD, Paris, 2015, Page 57)

2) Attachement du contrôle de gestion aux Directeurs ou Responsables Opérationnels (DR/RO)

Ce rattachement est celui dans lequel le contrôle de gestion se trouve au même niveau que d'autres directions opérationnelles,

Dans cette position toutes les directions ont une place égale en dessous de la direction générale et sont en relation perpétuelle ce qui peut faciliter les communications entre eux.

Figure 3 : Rattachement du contrôle de gestion aux directeurs ou responsables opérationnels



(Source : BOUIN-X & SIMON. F-X, « les nouveaux visages du contrôle de gestion », 4e édition, DUNOD, Paris, 2015, Page 57)

2.2. Niveau du contrôle : L'entreprise fonctionne sur le principe de la délégation qui vient créer le besoin de contrôle pour s'assurer que ce qui doit être fait ; Le contrôle est ainsi analysé sur la base de « niveaux » : contrôle stratégique, contrôle de gestion et contrôle opérationnel

- ❖ **Le contrôle stratégique :** il vise donc à piloter les choix et les post mesurer par la planification mais également l'évaluation de la stratégie et les objectifs à long terme.
- ❖ **Le contrôle de gestion :** c'est l'interface entre le contrôle stratégique et le contrôle d'exécution.
- ❖ **Le contrôle d'exécution :** c'est le suivi au quotidien, à très court terme, du bon déroulement des opérations. C'est pourquoi il est appelé contrôle opérationnel

2.3. Le processus de contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre la stratégie⁹.

⁹ GAUTIER F.&PEZET A. (2006). « Contrôle de gestion : gestion appliquée », Dareois & Pearson éducation, Paris, P32

C'est :« un processus, une boucle qui suppose l'enrichissement et l'apprentissage progressif »¹⁰, Il est constitué de quatre phase :

2.3.1 Phase de prévision :

Cette phase est liée à la stratégie définie par l'organisation ; cette dernière doit prévoir les moyens requis pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie en fonction d'un horizon temporel, à la fin la direction peut exploiter les résultats obtenus comme modèle de représentation à court terme.

2.3.2 Phase d'exécution :

Cette phase se déroule au niveau des départements de l'entreprise, les responsables des départements emploient les moyens qui leur sont attribués, ils possèdent un système d'information qui mesure le résultat de leur action, ce système de mesure doit être assimilé et accepté par les responsables des entités

2.3.3 Phase d'évaluation :

Cette étape à comparer les résultats obtenus par les départements aux résultats souhaités par les directions pour évaluer leur performance, cette phase de contrôle met en évidence les écarts et en détermine les causes, elle doit emmener les responsables à prendre des mesures correctives.

2.3.4 Phase d'apprentissage :

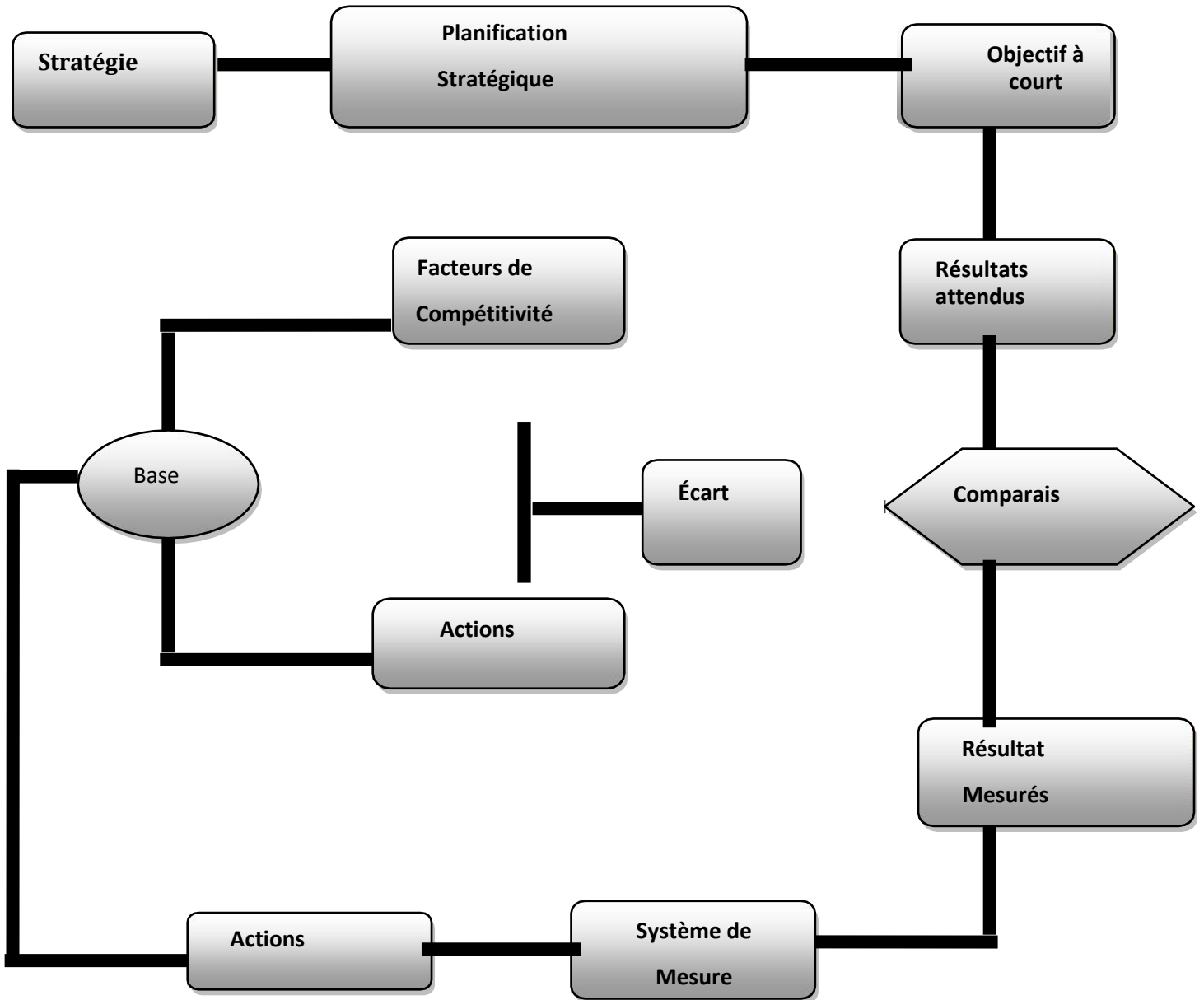
Cette phase permet, grâce à l'analyse des écarts de faire progresser l'ensemble du système de prévision. Des facteurs de compétitivité peuvent être découverts ainsi que d'éventuelles faiblesses. Une base de données est constituée pour être utilisée en vue des futures prévisions.

Le processus du contrôle de gestion peut être résumé dans le schéma suivant :

¹⁰ Ibidem

CHAPITRE I NOTIONS ET ASPECTS THEORIQUES SUR LE CONTROLE DE GESTION ET LA TRESORERIE

Figure 4 : Processus de contrôle de gestion



Source : LANGLOIS G, BONNIER, BRUNYERM, « contrôle de gestion », édition berti, Alger, p20

3. Le contrôleur de gestion

3.1 Définition de contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion, aide les décideurs de l'entreprise à atteindre leurs objectifs, et les opérationnels, il élabore les outils d'analyse des résultats et d'aide à la décision nécessaire au pilotage de l'entreprise.

Ce dernier n'a pas uniquement le rôle de contrôler la gestion des entités, mais aussi il doit respecter certaines procédures et obtenir des qualités qui lui qualifient de maîtriser son travail au sein d'une entreprise.

3.2 Rôle de contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion a un double rôle : un rôle d'analyste et un rôle de conseil. Dans son rôle d'analyste, il doit procéder par un examen critique des données comptables ou des données statistiques fournies par l'entreprise. Il doit ensuite, en établissant des comparaisons entre les prévisions et les réalisations, faire ressortir les écarts positifs ou négatifs et en déceler les causes en même temps que fournir des explications, ce qui exige de sa part

Dans son rôle de conseil, il lui appartient en toutes circonstances d'aider les cadres de l'entreprise. Il doit faire en sorte que ces cadres viennent vers lui plutôt que l'inverse. Il doit vis-à-vis du chef de l'entreprise ne pas manquer répondre à ses questions, on peut citer d'autres rôles

- Faire fonctionner le système de contrôle :
- Établir les plans à long terme et les budgets,
- Contribuer au choix des méthodes de prévisions,
- Établir une coordination lors de l'établissement des plans et des budgets,
- Faire respecter les délais,
- Consolider l'ensemble des documents pour porter un jugement global,
- Analyser les résultats,
- Proposer des actions correctives ;
- Suivre la mise en place des plans d'actions ;

Section 02 : La trésorerie et sa gestion

1. La trésorerie

1.1 Définition

On peut définir la trésorerie d'une entreprise comme étant la différence entre les actifs et les dettes dont la liquidité et l'exigibilité sont immédiat. En terme comptable, la trésorerie est la différence entre le fond de roulement de l'entreprise et son besoin en fond de roulement.

1.2 Les différents types de la trésorerie :

Il existe deux types de la trésorerie : la trésorerie globale et la trésorerie immédiate.

1.2.1 La trésorerie globale :

On prend en considération les valeurs réalisables et les valeurs disponibles pour payer les dettes à court terme.

Donc : trésorerie globale = valeur réalisable + valeur disponible – dettes à court terme.

1.2.2 La trésorerie immédiate :

Constituer à payer les dettes à court terme par les valeurs disponibles.

Donc : trésorerie immédiate = valeur disponibles – dette à court terme.

1.3 Les éléments constitutifs de la trésorerie :

1.3.1 La caisse :

Elle représente un élément essentiel de la trésorerie car, elle contient toutes les liquidités dont l'entreprise dispose et dont elle a accès sur l'immédiat et sans avoir recours à un quelconque déplacement.

La caisse est constituée, des encaissements (recettes) et des décaissements (dépenses) qu'effectue l'entreprise régulièrement :

a. Les recettes :

On considère comme recette tout :

- Encaissement sur vente au comptant.

- Encaissement sur remboursement.
- Avance commerciales et autres recettes.

b. Les dépenses :

Les dépenses de l'entreprise sont représentées par

- L'achat de matières et fournitures.
- L'investissement.
- L'électricité, le gaz et l'eau.
- Les frais du personnel et assurance.

1.3.2 La banque :

En ce qui concerne la banque deux éléments doivent être suivis par le comptable afin d'assurer une meilleure information concernant le compte banque au niveau de l'entreprise. Ces éléments sont le rapprochement bancaire et les comptes banques.

1.4 Rôle et objectif de la trésorerie :

1.4.1 Rôle du trésorier

Chargé de la gestion de la trésorerie et des risques ,le trésorier peut en fonction de l'exposition internationale de son entreprise et de son degré de maturité, avoir des compétences dominantes en matière de placements, de négociation de financements, d'opérations de couverture. Les principales missions sont :

- La supervision et le suivi quotidien des positions de trésorerie du groupe et éventuellement des filiales (positions bancaires, exposition au risque de change...);
- La participation active à l'élaboration des stratégies financières du groupe (financements court, moyen ou long termes, levée de capitaux, optimisation du rendement du portefeuille...);
- Le suivi et la veille du respect des grands ratios financiers du groupe : endettement, solvabilité, fonds de roulement, besoin en fonds de roulement, dégagement de cash-flow ;

CHAPITRE I NOTIONS ET ASPECTS THEORIQUES SUR LE CONTROLE DE GESTION ET LA TRESORERIE

- La participation au montage des opérations d'acquisition pour la partie financements, en collaboration avec le Responsable fusions/acquisitions si cette fonction existe ;
- La gestion de l'ensemble des relations du groupe avec ses partenaires bancaires en collaboration avec son Directeur financier (négociation des conditions, choix des partenaires, intégration croissante des relations informatiques, veille...).

1.4.2 Les objectifs de la trésorerie :

Les objectifs sont multiples :

- Assurer l'équilibre des entrées et des sorties monétaires prévisionnelles
- Prévoir les mesures nécessaires à l'ajustement des entrées et des sorties monétaires
- Prévoir les placements des excédents prévisionnels
- Calculer les frais financiers.

1.5 L'analyse et la structure du budget de trésorerie :

1.5.1 La structure du budget de trésorerie :

Le budget de trésorerie est constitué de trois composantes :

a. Tableau des encaissements :

Il regroupe tous les encaissements des opérations nées durant la période ultérieure et qui se réalise durant la période en cours (règlement des dettes) ainsi que ceux des opérations nées durant la période et trouvant leurs réalisations dans la même période (des ventes ayant fait l'objet d'un règlement). Dans ce tableau il faut exclure les produits calculés et donc non encaissés de la période (reprise sur provisions).

b. Tableau des décaissements :

Il regroupe tous les décaissements des opérations nées durant la période ultérieure et qui se réalise durant la période en cours (règlement des dettes) ainsi que ceux des opérations nées durant la période et trouvant leurs réalisations dans la même période (des achats ayant fait l'objet d'un règlement, des charges diverses décaissées, impôt et taxe<< IBS, IRG, TVA>>)

CHAPITRE I NOTIONS ET ASPECTS THEORIQUES SUR LE CONTROLE DE GESTION ET LA TRESORERIE

c. Tableau synthétique ou tableau de situation de trésorerie :

Ce tableau détermine la différence entre les encaissements et les décaissements, et compte tenu du solde de trésorerie initial, on calcul le solde de fin de période

Schéma 01 : la structure de budget de la trésorerie

Eléments	Janvier	Février	Décembre
Recettes d'exploitation				
Ventes encaissées				
Règlement clients				
Total recettes d'exploitation				
Apport capital				
Emprunt a plus d'un an				
Autre recettes				
Total d'exploitation				
Dépenses d'exploitation				
Achat comptant				
Payement fournisseur				
Salaires et charges soucieux				
Taxe sur la valeur ajoutée, impôt sur la société				
Autres dépenses (charge financier, redevances verser)				
Total dépenses d'exploitation				
Solde initial				

CHAPITRE I NOTIONS ET ASPECTS THEORIQUES SUR LE CONTROLE DE GESTION ET LA TRESORERIE

Recettes totales				
Dépenses total				
Solde de période				
Solde à la fin de période				

1.5.2 L'analyse du budget de trésorerie :

L'équilibre de trésorerie consiste à résorber les soldes négatifs et à élimier les soldes trop excédentaires.

a. Les soldes négatifs :

Un solde est négatif lorsque : les recettes sont inférieures aux dépenses.

Cela signifie que l'entreprise a un besoin de financement à court terme, elle doit dans un premier temps, analyser les décaissements dans le but de les repousser. et les encaissements dans le but de les avancer.

b. Les soldes positifs :

Un solde positif lorsque : les recettes sont supérieures aux dépenses. Il faudra alors examiner les formes de placements à court terme les mieux adaptées afin de rentabiliser les capitaux cela signifie que l'entreprise n'a aucun problème de financement à court terme.

La relation fondamentale de trésorerie donne une vision synthétique du bilan arrêté à une date donnée (un bilan financier), en dégagant sa structure financière grâce à la mise en évidence de la liaison entre : le fond de roulement net (FRN), le besoin de fond de roulement (BFR), la trésorerie(T).

2. La gestion de la trésorerie

2.1 Notion de la gestion de la trésorerie

➤ Définition

La trésorerie est un indicateur de la gestion fondamentale pour l'entreprise. L'analyse de son état et de son évaluation permet d'apprécier la santé de l'entreprise. La gestion de la trésorerie consiste ; à gérer les flux de l'entreprise à anticiper les risques financiers, contrôler les opérations bancaires, s'assurer de la liquidité et la solvabilité de l'entité.

2.2 Objectifs et Importances de gestion de la trésorerie :

2.2.1 Les objectifs de la gestion de la trésorerie :

La gestion de la trésorerie est amenée à répondre à certains objectifs dont les principaux sont :

- Minimiser les frais financiers à court terme ;
- Ajuster les entrées et les sorties de liquidité dans le temps et dans l'espace ;
- La trésorerie doit inciter les opérationnels à mieux gérer les flux financiers ;
- Contrôler les conditions bancaires ;
- Éviter la cessation de paiement.

2.2.2 L'importance de la gestion de trésorerie :

Le système financier d'une entreprise comporte un sous système « gestion de trésorerie ». Ce dernier est assuré, selon la structure organisationnelle de l'entreprise, soit naturellement par le trésorier dans les entreprises fortement structurées, soit par le directeur financier si les moyens humains de l'entreprise sont limités, ou enfin, par le chef comptable, au cas où les fonctions de comptabilité et de trésorerie sont intimement mêlées.

La gestion de trésorerie est dû à des facteurs internes et externes à l'entreprise dont les conséquences n'ont pas été anticipées de façon quantifiable, tant par les entreprises que par les banques.

Ces facteurs peuvent être résumés dans les points suivants :

- La hausse généralisée des taux d'intérêt : depuis une dizaine d'années se traduit par un gonflement des frais financiers qui à son tour à l'amélioration des services bancaires.

CHAPITRE I NOTIONS ET ASPECTS THEORIQUES SUR LE CONTROLE DE GESTION ET LA TRESORERIE

- Fluctuation économique : ressenties par un grand nombre d'entreprise, ont une influence sur l'amélioration de la gestion de trésorerie, ont ainsi un rôle révélateur de l'importance de la gestion des liquidités.
- Chaque entreprise à sa politique (elle se meut dans un univers aléatoire), elle est, de surcroît, sensible au cycle conjoncturels (expansion, inflation, récession) qui affectant sa trésorerie ou qui provoque une détérioration de la trésorerie.
- L'insuffisance des fonds propres : la trésorerie est de plus en plus sollicitée pour prévoir, pouvoir et gérer rationnellement les flux financiers, et surtout, à assurer la liquidité et la solvabilité de l'entreprise au moindre coût et ce, d'une manière permanente.
- La combinaison entre ces facteurs a entraîné des conséquences, En fait la gestion financière est devenue un des axes stratégiques de la politique générale de l'entreprise.

2.3 Les fonctions de la gestion de la trésorerie :

2.3.1 La mission et la responsabilité de la gestion de trésorerie :

La mission traditionnelle des responsables de la trésorerie concerne principalement la recherche des moyens de financement à court terme permettant d'assurer, aux moindres couts, la solvabilité de l'entreprise au jour le jour.

La recherche des placements les plus rémunérateurs lorsque des liquidités excédentaires sont disponibles, la recherche des financements les moins onéreux lorsqu'une pénurie de liquidité est constatée ou prévue et, de façon générale, la surveillance de la mise en œuvre des règlements reçues ou effectuées par l'entreprise.

C'est aux responsables de la trésorerie que sont généralement confiées les missions de protection de l'entreprise contre le risque de change, le risque de taux d'intérêt et le risque de crédit lie aux difficultés éventuelles rencontrées lors du recouvrement des créances.

2.4 Les risques liés à la gestion de trésorerie

2.4.1 Le risque de taux de change

Ce risque apparaît lorsqu'une entreprise réalise des transactions commerciales ou financières en devise avec un décalage entre la date du contrat et son paiement. Le risque de change et multiple, il se décompose en risque de change stratégique

❖ Les différentes mesures de la position de change :

L'entreprise se trouve exposée au risque de différente façon. Nous distinguerons trois types d'exposition de l'entreprise au risque de change :

- ❖ Le risque de change économique qui se mesure par la position de change économique
- ❖ Le risque de change de traduction qui se mesure par la position de change de consolidation ou compatible
- Le risque de change de traduction qui définit une position de change de transaction résultant des opérations commerciales et /ou financiers qui elle celle que la trésorerie d'entreprise doit gérer tous les jours

2.4.2 Le risque de signature :

Le risque de signature : Le risque de signature survient lorsque des parties contractuelles, essentiellement le débiteur vis-à-vis de son créancier, ne respecte pas son engagement (risque de contre partie) il est maximal lorsque le débiteur se trouve en situation de faillite (risque de défaut). En dehors d'une analyse financière de l'entreprise (Étude de la solvabilité, de l'équilibre) il n'existe pas de méthode spécifique d'évaluation et de gestion des risques de signature

2.5 ORIGINE DES PROBLEMES DE GESTION DE LA TRESORERIE

Les décalages observés dans le cycle de fonctionnement de toute entreprise expliquent une partie des symptômes de déséquilibre de gestion de la trésorerie de l'entreprise.

La nature des problèmes de trésorerie peut être : structurelle (de long terme) ou, conjoncturelle (de court terme).

2.5.1 Problèmes structurels ou à de long terme :

Un mauvais équilibre du haut de bilan, conduisant à un fonds de roulement insuffisant voire négatif ; conduira inéluctablement à des difficultés de trésorerie, en effet, à celle-ci d'assurer non seulement le financement des besoins d'exploitation (BFR) mais aussi la compensation des carences du fonds de roulement. Il ne sera de même dans l'hypothèse d'un niveau de BFR trop important en égard à la moyenne de la profession (des informations en ce sens peuvent être obtenues auprès de la centrale des bilans de la banque, qui analyse un ensemble de ratios de type sur tous les secteurs d'activité). Il pourra s'agir soit de crédit client trop long, soit de stocks trop importants soit encore de crédits fournisseurs trop courts.

❖ **Piste de solution** : Restructurer le haut de bilan par :

- Apports de fonds propres ;
- Amélioration de la rentabilité destinée à l'autofinancement ;
- Réduction des besoins de financement en immobilisations nettes :

2.5.2 Les problèmes conjoncturels ou de court terme :

ceux qui résultent de fluctuations à court terme des mouvements de recettes et de ces dépenses. En effet, les variations saisonnières de l'activité peuvent conduire à d'importants besoins momentanés de trésorerie. Il en va ainsi des compagnes de production qui peuvent être mises en place en raison de contraintes naturelles (Exemple cas des industries agro-alimentaire) ou de marché (fabrication à la commande de lots en fonction de l'évolution du carnet de commande).

C'est également le cas de tous les besoins financiers qui l'on peut attribuer à des « incidents » ou événements imprévus : stock momentanément excédentaire par suite d'annulation de commande, défaillance de client provoquant un manque de recettes, et même croissance importante et imprévisible du chiffre d'affaire augmente le BFR en valeur alors qu'ils demeurent stable en pourcentage du niveau d'activité.

❖ **Piste de solution** :

- Élimination des fluctuations en cause

- Recours à des modes de financement adaptés tels que crédits de campagne ou en général tous les crédits de court terme.

2.5.3 Les principales causes des crises de Trésorerie

- La crise de croissance (Croissance incontrôlée)
- La mauvaise gestion du BFR
- Le mauvais choix de financement et le surinvestissement
- La perte de rentabilité
- La réduction de l'activité (Stagnation, insuffisance, mévente)

Section 03 : Outils du contrôle de gestion et autres aspects

Le contrôle de gestion au fil de son développement a su faire émerger des outils dans le but d'assurer l'efficacité et de répondre aux objectifs l'entreprise contrôlé, le contrôle stratégique fait recours à des outils de diagnostic en se basant sur l'environnement interne (tels que le Tableau de bord de gestion, l'analyse comparative et l'analyse des états financiers) et externe de l'entreprise, en fonction de l'ensemble de ses caractéristiques à savoir son secteur d'activité, la nature des flux, les fournisseurs, les clients, les concurrents actuels et les entrants potentiels.

Plusieurs spécialistes de la gestion des organisations ont divisé les outils de pilotage en trois parties, à savoir : prévisionnels, de suivi de réalisation : et des outils d'appui. Ces derniers sont présentés comme suit :

- 1. Les outils prévisionnels :** Les outils prévisionnelles sont le Plan et le Budget, ils ont pour objectifs d'orienter les choix stratégiques de l'entreprise, d'analyser son futur en étudiant les opportunités de l'environnement et son savoir-faire .

Il existe 03 catégories de systèmes prévisionnels :

- le plan (stratégique et opérationnel)
- le budget
- Le business plan

1.1 Le plan :

Planifier est une démarche anticipatrice organisationnelle indissociable de l'idée de

gestion Selon le Petit Robert (1990), la planification signifie organisation selon un plan. C'est une activité qui consiste à déterminer des objectifs précis et à mettre en œuvre les moyens propres à les atteindre dans les délais prévus.

1.1.1 Plan stratégique :

Une multitude de définitions de ces concepts ont été proposées. Nous en retenons quelques-unes.

DRUCKER (1975 : 153) définit la planification stratégique comme suite :

« C'est un procédé qui consiste de façon continue à prendre systématiquement des décisions d'entrepreneur actuellement, en cherchant à connaître au mieux la durée de leurs conséquences, à organiser systématiquement les efforts nécessaires à la mise en œuvre de ces décisions, en les confrontant à l'idéal souhaité au moyen d'un feedback (rétroaction) systématique et organisé ».

1.1.2 Le plan opérationnel

Pour ROBINSON, LOGAN et SALEM (1986 : 7) la planification opérationnelle est définie comme suit :

« La planification opérationnelle correspond aux activités de planification détaillées qui conduisent à l'élaboration d'objectifs à court terme, de plans d'actions et de procédures pour la conduite des opérations quotidiennes. Elle joue un rôle important dans l'implantation d'une stratégie car elle transforme les plans stratégiques en plans d'actions ».

Nous pouvons donc dire qu'une entreprise fait de la planification opérationnelle lorsqu'elle recourt à des objectifs à court terme pour chaque fonction de l'entreprise, à des procédures pour guider les opérations, à des plans détaillés au niveau de chacune de ces fonctions, et à une allocation de ressources (budget correspondant)

1.2 Le Budget

1.2.1 Définition du budget :

Le budget est la traduction concrète, quantitative et essentiellement économique des plans d'action décidés pour et par un responsable pour l'année à venir, en vue de l'atteinte des objectifs qu'il a négociés¹¹

Le plan comptable général définit le budget comme « une prévision chiffrée de tous les éléments correspondants à un programme déterminé, un budget d'exploitation et la prévision chiffrée de tous les éléments correspondants à une hypothèse d'exploitation donnée pour une période déterminée. »¹²

D'après les définitions de ces auteurs on peut déduire que le budget est l'expression économique des plans d'actions pour l'année suivante dans le but de fixer les moyens nécessaires pour la réalisation des prévisions et objectifs de l'entreprise.

1.2.2 Rôle du Budget :

Les budgets ont pour rôles :

- Permettent la mise en œuvre des plans et de la stratégie ;
- Assurent la cohérence sur le court terme de l'ensemble des actions à entreprendre ;
- Représentent un support de communication et de coordination auprès des acteurs de l'entité ;
- Incarnent un instrument de délégations des pouvoirs ;
- Traduisent l'engagement de chaque responsable ;
- Responsabilisent les différents centres de l'organisation ;
- Constituent un moyen de motivation ;
- Fournissent les données de référence de contrôle.¹³

¹¹ Hélène Lining, et al , Collectif - Le contrôle de gestion _ Organisation et mise en oeuvre-Dunod (2008): p115

¹² LOINING. H, « le contrôle de gestion des organisations et la mise en œuvre », 2eme édition, Dunod, Paris, 2003, Page101.

¹³ Guy DUMAS, Daniel LARUE, « Contrôle de gestion », édition Lexis Nexis SA, France, 2005,P310

Il faut souligner qu'avec le développement du contrôle de gestion un nouvel outil a fait son émergence et c'est le Business plan.

1.3 Business plan (modèle économique) :

Le Business plan est une étape primordiale lors de la création d'une entreprise nouvelle ou lancement d'un projet. C'est un résumé de la stratégie d'entreprise.

1.3.1 Définition du business plan :

Il n'existe pas à ce jour, une définition globalement acceptée du modèle d'affaire. Et cela est dû aux faits que les auteurs ayant étudié le concept ne s'appuient pas vraiment sur les recherches des uns et des autres.

Néanmoins il est généralement défini comme étant un outil de synthétisation, en suivant un modèle, il détermine le niveau d'activité nécessaire pour atteindre les objectifs fixés.

1.4 Rôle du plan d'affaires :

On peut énumérer diverses utilités du business plan, OSTERWALDER (2005) dénombre quatre principales utilisations de ce modèle en entreprise à savoir :

- Comprendre et partager ;
- Analyser ;
- Gérer ;
- Élaborer de nouveaux modèles d'affaires.¹⁴

2. Les outils de suivi de réalisation :

Ces outils permettent de comparer les résultats obtenus aux objectifs fixés. Ces outils sont utilisés pour mesurer et analyser et constater a posteriori, les performances de

¹⁴ OSTERWALDER.A, PIGNEUR. Y, Clarifying business models: origins present and future of the concept, communications of the association for Information systems, 2005,P 20.

l'organisation. Le contrôle de gestion devient alors un facteur clé de l'entreprise. Pour cela, il va s'appuyer sur plusieurs outils :

2.1 La comptabilité générale :

La comptabilité est une branche primordiale pour l'entreprise. L'ensemble des informations financières quelle comporte servent de base pour l'organisation des systèmes d'informations elle contrôle au sein des entités.

2.1.1 Définition de la comptabilité générale :

Pierre LASSEGUE stipule que : « D'une manière générale, la comptabilité est un système d'organisation de l'information financière permettant de : saisir, classer, enregistrer des données de base chiffrées, de fournir, après traitement approprié, un ensemble d'informations conforme aux besoins des divers utilisateurs intéressés ». ¹⁵

2.1.2 Rôles et finalités de la comptabilité générale :

- Outil de mesure de la richesse créée par l'entreprise et de contrôle son partage ;
- Un moyen de preuve dans la vie des affaires ;
- Outil d'aide à la décision ;
- Base de diagnostic économique et financier ;
- Base de synthèse et de prévision macro-économique ;
- Instrument de régulation sociale ¹⁶

2.2 La comptabilité analytique :

2.2.1 Définition de la comptabilité analytique :

¹⁵ PCG.P. VII,citer par: Pierre LASSEGUE, Gestion de l'entreprise et comptabilité, Dalloz,1996.

¹⁶ PCG.P. VII,citer par: Pierre LASSEGUE, Gestion de l'entreprise et comptabilité, Dalloz,1996

La comptabilité analytique est un système d'information interne destiné à quantifier les flux interne et à contrôler les consommations, ainsi que leur destination.

A.B. Martinet et A. SILEM l'ont défini comme étant Un système de saisie et de traitement de l'information permettant une analyse et un contrôle des coûts dans l'entreprise par des reclassements, des regroupements, ventilations, abonnements, calculs de charges, ..., en utilisant l'information comptable élémentaire rectifiée ou non »¹⁷

2.2.2 Objectifs de la comptabilité analytique :

Différents objectifs peuvent être assignés à la comptabilité analytique, il est possible de retenir les objectifs suivants : ¹⁸

- Connaitre les couts des différentes fonctions assumées par l'entreprise
- Déterminer les bases d'évolution de certains éléments du bilan de l'entreprise
- Expliquer les résultats en calculant les couts des produits (biens et services) pour comparer aux prix de vente correspondants
- Établir les prévisions de charges et de produits courants
- Constater la réalisation des prévisions et expliquer les écarts éventuels.

Pour atteindre ces objectifs, la comptabilité analytique mise en place dans une entreprise doit être adaptée exactement à sa structure organique et aux activités d'exploitation particulières qu'elle exerce.

2.3 La gestion budgétaire :

2.3.1 Définition de la gestion budgétaire :

La gestion budgétaire est « un mode de gestion prévisionnel qui consiste en la traduction

¹⁷ A.B.Martinet et A SILEMA : lexique de gestion, DALLAZ, Paris, 2003, P 115

¹⁸ GERARD Melyon, « comptabilité analytique », édition Bréal, Paris ,2004, P9

d'objectifs en un ensemble de programme et de budgets ». ¹⁹

« La gestion budgétaire correspond à une vision technique du contrôle de gestion et se définit comme l'ensemble des techniques mises en œuvre pour établir les prévisions à court terme applicable à la gestion d'une entreprise et pour les comparer aux résultats effectivement constatés ». ²⁰

La gestion budgétaire est composée de deux phases distinctes : ²¹

- **La budgétisation** : qui est l'introduction des données prévisionnelles dans les budgets.
- **Le contrôle budgétaire** : qui constitué par le calcul des écarts et les actions correctives qu'il initie.

2.3.2 L'importance de la gestion budgétaire :

La gestion budgétaire permet de préparer avenir de l'entreprise par :

- Une meilleure connaissance de ses potentiels et de son environnement ;
- Une volonté de déterminer la place qu'elle occupera dans les années futures en définissant ses objectifs et les différents moyens de les atteindre ;
- Une planification et une coordination des actions à mener pour atteindre ses objectifs ;
- L'implication de tous les responsables opérationnels qu'elle engage. ²²

2.4 Définition du REPORTING :

Le Reporting est un diagnostic qui consiste en la présentation de rapports sur les activités et les résultats des organisations

¹⁹ DORIATH. B et autre : comptabilité et gestion des organisations, édition Dunod, 7 éditions, Paris, 2010, p.297.

²⁰ Jack FORGET, « Gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise », édition d'organisation, Paris, 2005, p. 09.

²¹ Ibid., p.297. DORIATH. B et autre : comptabilité et gestion des organisations, édition Dunod, 7 p.297.

²² Abdenacer KHERRI, cours : « Gestion budgétaire », école supérieure de commerce, 2011-2012, P. 02.

« Il consiste à étudier les mécanismes et les procédures permettant de fournir l'information demandée au niveau supérieur ». ²³

Le Reporting a pour but de renseigner la hiérarchie de la situation et des résultats des centres de responsabilités, et sert à rendre compte du degré de réalisation des objectifs.

3. Les outils d'appuis :

Les outils d'appuis sont les outils et les méthodes d'analyses, qui permettent au manager et son équipe, de constater les performances et tendent à fournir des explications. En interprétant les écarts et prendre les mesures correctives nécessaires, pour pouvoir agir à bon escient. Parmi ces outils : le reengineering et le benchmarking.

3.1 Le Reengineering :

Le Reengineering est considéré par les spécialistes du management comme l'une des plus récentes des méthodes de management actuelles. Inventé par M. Hammer.

3.1.1 Définition du reengineering :

Selon Hammer et Champy (1993) le reengineering est de : « repenser d'une manière fondamentale et radicale la façon dont les processus de gestion sont organisés pour aboutir à des améliorations considérables dans les mesures de performances que sont les couts, la qualité, le service et la rapidité ».

3.1.2 Les objectifs de la réingénierie²⁴

²³ PIGE Benoit, LARDY Philippe, « reporting et contrôle budgétaire », 1ère édition, édition EMS Management & société, Paris, 2003, P 157.

²⁴ Isabelle TREMBLAY, op.cit, P. 24

- **Accroître l'efficacité et la rentabilité :**

Les processus administratifs sont jugés efficaces s'ils permettent à l'entreprise d'obtenir les résultats escomptés. Un processus ce dit efficace est lorsqu'il satisfait non seulement le client externe, mais également le client interne.

- **Améliorer la flexibilité :**

Toute entité doit être en capacité de réagir a des situations peu confortables et d'effectuer des modifications dans de brefs délais facilement et sans geler l'activité ou la perturbé

- **Donner un sens au travail :**

Le remaniement des processus permet d'éliminer les tâches monotones, répétitives et dénuées d'intelligence.

3.2 Le Benchmarking (l'étalonnage) :

3.2.1 Définition du Benchmarking :

Le Benchmarking consiste donc à trouver les agents qui réalisent de la manière la plus performante un processus ou une tâche, les analyser et concorder ensuite ce processus à sa propre entreprise. En d'autres termes, il s'agit d'aller se comparer aux leaders dans le même domaine d'activité pratiqué, de s'inspirer de leurs idées et de leur expérience pour se rapprocher de l'excellence. Le benchmarking est composé de 2 mots :

Bench = banc d'essai

Marking = notation

Pour Robert C. CAMP l'initiateur de la démarche qui considère que « Le Benchmarking est la recherche des méthodes les plus performantes pour une activité donnée, permettant de s'assurer une supériorité »²⁵.

²⁵ Robert C. CAMP « le benchmarking : pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents » édition d'organisation, 1992, p.28

3.2.2 Les objectifs du Benchmarking :

Le benchmarking a pour objectif d'améliorer les performances d'une fonction, d'un métier ou d'un processus de manière importante. Il permet en effet²⁶ :

- De poser des objectifs ambitieux.
- D'accélérer le rythme du changement.
- De surpasser le NIH (Not Invented Here), de voir à l'extérieur.
- D'identifier des processus permettant des percées.
- D'accroître la satisfaction des clients et les avantages compétitifs.
- De mieux connaître ses atouts et faiblesses par une meilleure auto-évaluation.
- De créer un climat basé sur les faits, générateur de consensus.
- D'accroître la capacité à utiliser des mesures pour gérer.

3.3 Le tableau de bord :

Du fait que le tableau de bord est l'objet de notre mémoire, les définitions, les étapes d'élaboration ainsi que les missions et tous les points relatifs à ce dernier seront détaillés dans le deuxième chapitre.

3.4 Le système d'information :

3.4.1 Définition du système d'information :

Selon Davis, Oison, Ajenstat et Peaucelle (1986) : « Le système d'information est un système humain- machine intégré qui produit de l'information pour assister les êtres humains dans les fonctions d'exécution, de gestion et de prise décisions. Le système utilise des équipements informatiques et de logiciels, des bases de données, des procédures manuelles, des modèles pour l'analyse, la planification, le contrôle et la prise de décisions."²⁷

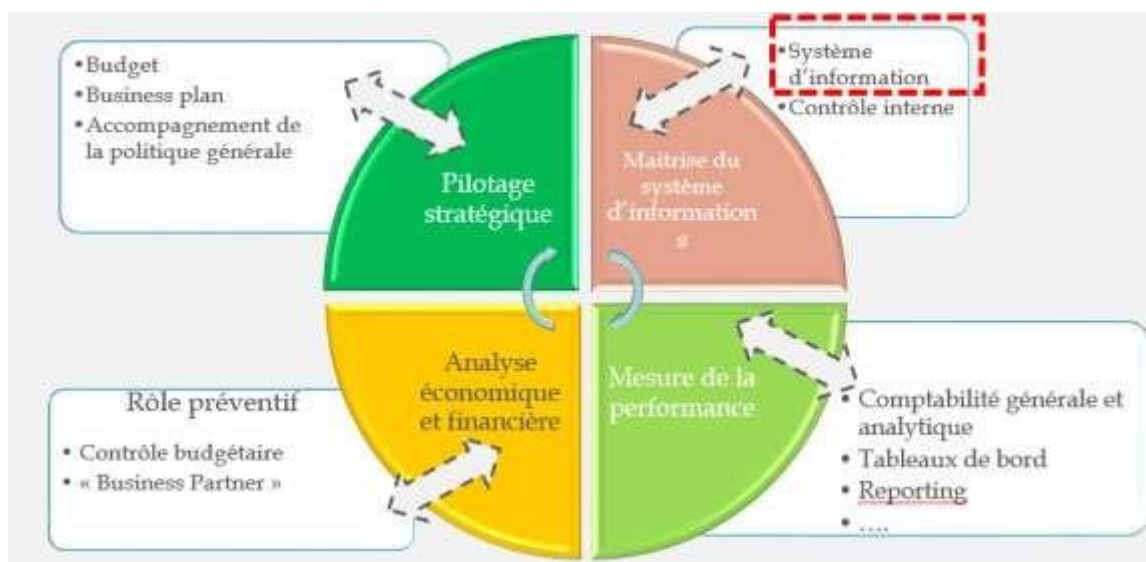
²⁶ Jean. BRILMAN, op.cit, p.289

²⁷ Davis G., Oison M., Ajenstat & Peaucelle J-L. " Le système d'information pour le Management " Edition G. Vermette Inc. Tome 1 - 1986.

3.4.2 Les caractéristiques du système d'information :

- Le système d'information doit permettre de savoir : L'objectif est de connaître le présent : le SI doit réunir des informations, en exploiter certaines et enfin les transmettre ou les diffuser aux différents utilisateurs.
- Le SI doit permettre de prévoir : l'objectif est de connaître le futur.
- Le SI doit permettre de s'informer rapidement : objectif de rapidité.
- Le SI doit être adapté aux particularités de l'entreprise : il doit être modulaire, intégré dans un plan d'ensemble de l'organisation et capable d'évoluer avec l'organisation.

Figure 5 : Le rôle du système d'information dans tout le processus du contrôle de gestion



Source : YVES Shapira, « le contrôle de gestion pour tous », <https://contrôle-de-gestion.shapiray.com/2017/10/2-le-SI-auserviceeducontrolededegestion.html>, consulté le 24/08/2020 à 16 :21.

Pour conclure, le contrôle de gestion est à la fois une discipline des sciences de gestion et un métier. En tant que discipline, il repose sur des méthodes et, à ce titre, ce sont elles qui constituent l'essentiel du domaine de ce fait la gestion de trésorerie qui fait partie des éléments du contrôle est amenée à répondre à un certain nombre d'objectifs dont les principaux sont de gérer, contrôler et sécuriser l'ensemble des flux financiers de l'entreprise et s'assurer la solvabilité de cette dernière au moindre coût.

Chapitre 2 : Le tableau de bord et la performance dans une entreprise

En vue de l'importance que possède le tableau de bord au sein des entités, où ce dernier est utilisé autant qu'outil complémentaire du contrôle de gestion dans le but est de détecter les lacunes et anomalies. Le tableau de bord apparaît de plus en plus providentiel, et ce d'autant plus qu'on a insensiblement fait évoluer sa définition au cours des années, justement en fonction des nouveaux besoins détectés.

Ainsi ce chapitre sera élaboré en (deux) 2 sections :

- La 1 ère traitera des généralités et la conception sur le tableau de bord
- La 2 ème traitera le concept et les mesures de la performance par les indicateurs

Section 1 : Généralités et la conception sur le tableau de bord

1. Définition du tableau de bord :

Le tableau de bord constitue un excellent outil d'aide à la décision, il permet d'évaluer le chemin parcouru et le chemin restant à parcourir pour accéder aux objectifs de performance, il présente les éléments d'appréciation pour juger de la situation, doit-on continuer ainsi ? Faut-il renforcer les actions ou plus radicalement infléchir la démarche ?

La définition du tableau de bord varie d'un auteur à l'autre :

A. **Selon (H. Bouquin ,2001)**, le tableau de bord « est un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions

²⁸» .

B. **Alors que pour (ALAZARD. C & S. SEPARI, 2010)** « Un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisés en système suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service. Le tableau de bord est un

²⁸ H. BOUQUIN [2003] ; « Le contrôle de gestion » Ed PUF, 2003 P. 397-398

instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer »²⁹.

2. Fonction du tableau de bord :

Le tableau de bord est orienté vers l'action, c'est-à-dire l'anticipation des résultats. Ses principales fonctions sont les suivantes :

A. Le tableau de bord outil de contrôle et de comparaison :

Le tableau de bord assure le suivi des actions en cours et leurs résultats par les dirigeants de chaque niveau ainsi il permet le contrôle des responsabilités déléguées.

B. Le tableau de bord outil de communication et dialogue :

C'est un outil de coopération car il aide à la diffusion d'informations aux différents responsables et permet le dialogue entre les niveaux hiérarchiques.

C. Le tableau de bord outils de mesure de performance :

Le concept de performance intègre à la fois la notion d'efficacité et d'efficacités, la performance consiste à mener une action pour obtenir des résultats conformément à des objectifs fixés préalablement en minimisant le coût des ressources et des processus mis en œuvre.

D. Le tableau de bord outil d'aide à la décision :

Il permet d'avoir une vision plus claire de la situation et prendre des décisions selon les objectifs de la démarche stratégique engagée.

3. Conception du tableau de bord

Décider d'utiliser un tableau de bord, ou l'incorporer dans la gestion est une chose, et sa conception est une autre. Comme tout système cet outil a un ensemble de caractéristiques, d'éléments et des étapes qui lui sont propres. Donc afin de mieux appréhender la conception, il est nécessaire de présenter l'ensemble des points qui conduisent à sa conception.

²⁹ ALAZARD .C & S. SEPARI [2010] ; « contrôle de gestion » Ed. Dunod ; P. 591

3.1 Les indicateurs du tableau de bord :

Les tableaux de bord sont composés d'indicateurs qui représente l'outil le plus utilisé par les contrôleurs de gestion et qui permet de synthétiser les informations comptables et non comptables dans toutes les fonctions de l'entreprise et de contrôler les flux financiers et les flux physiques.

3.1.1 Définition et utilité des indicateurs :

« Un indicateur peut être défini comme une information qui permet de connaître l'état du système à un instant T et de pouvoir en déduire très rapidement une amélioration ou une dégradation de la situation. Dans ce dernier cas, il doit permettre au responsable de mettre en œuvre les actions correctives nécessaires.³⁰»

LORINO (2001) définit l'indicateur de performance comme suit : « 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 résultat³¹ ».

De par ces définitions, les indicateurs sont donc :

- ✓ Un élément ou un ensemble d'informations significatives ;

- ✓ Ils peuvent être exprimés en :
 - Unités monétaires : par exemple, chiffre d'affaires, marges, résultat... ;
 - Unités physiques : quantité en nombre d'unités vendues, nombre de clients...

- ✓ Ils ont pour fonction :
 - Suivi d'une action, d'une activité, d'un processus ;

³⁰ HÉNOT.C, HÉMICI.F, *Contrôle de gestion*, Lexi Fac, 2007, p 140.

³¹ Houda ZIAN, thèse Doctorat en sciences de gestion, *Contribution à l'étude des tableaux de bord dans l'aide à la décision des PME en quête de performances*, Thèse dirigée par M. Jean-Guy DEGOS, 28 janvier 2013, UNIVERSITÉ MONTESQUIEU - BORDEAUX IV, p42

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

3.1.2 Caractéristique d'un bon indicateur :

Pour qu'un indicateur soit qualifié à être un bon indicateur il doit comprendre certains critères à savoir³² :

- **Clairs et simples** : Ils doivent être clairs et simples pour les responsables auxquels ils sont destinés ;
- **Pertinents** : Répondent aux besoins des responsables et sont cohérents avec la stratégie de l'entreprise ;
- **Significatifs et durable** : Chaque métier a recours à des unités d'œuvre qui traduisent d'une façon pertinente la relation entre l'activité exercée et les coûts ou les marges, qui s'appliquent aux points clés de la gestion. Retenir des indicateurs qui sont indépendants de Choix techniques momentanés et une autre règle de bon sens évidente afin de disposer d'un référentiel stable ;
- **Prospectifs** : Ils alertent les décideurs sur l'émergence d'un problème avant que les conséquences irréversibles n'aient pu se manifester ;
- **Accessibles** : L'obtention de l'information et son traitement doit se faire à un coût raisonnable et dans une durée acceptable ;
- **Personnalisés et motivants** : L'opérationnel concerné doit y reconnaître simultanément ce qui les différencie des autres responsables et ce qui traduit les résultats de ses efforts et de La qualité de sa gestion ;
- **Cohérents entre eux** : D'une fonction à une autre et d'un niveau à un autre, ils doivent, d'une part, faciliter la compréhension simultanée des performances de toutes les fonctions

Et, d'autre part, s'agrèger au fur et à mesure que les tableaux convergent vers le niveau de la

³²LEROY. M, op. cit, p. 87.

direction générale ;

- **Ponctuels** : Ils doivent être disponibles au moment opportun. Cela dépend en premier lieu de la performance du système d'informations mis en place au niveau de l'entreprise.

3.1.3 Types d'indicateurs

Il est primordial d'établir un système d'indicateurs, car ces derniers sont nécessaires pour la description de multiples résultats en termes de performance et de pilotage. Ce système se doit de couvrir tous les axes que l'on cherche à mesurer et d'assurer la complémentarité des indicateurs, tout en restant synthétique.

On classe les indicateurs selon 4 types à savoir :

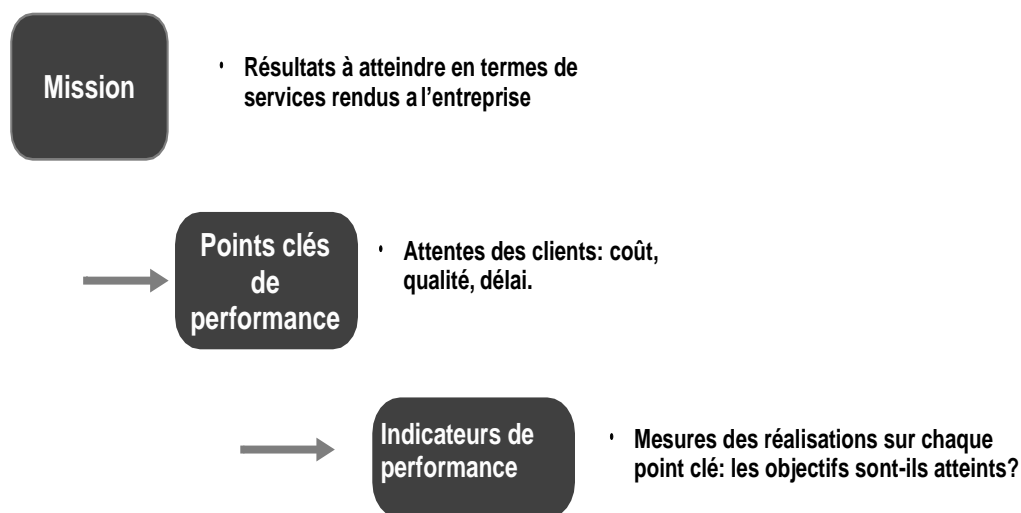
a) La nature du phénomène mis sous contrôle :

Mettre sous contrôle une activité consiste à savoir si l'activité est performante ? et si l'activité est bien pilotée (le plan d'action associé se déroule comme prévu). On distingue :

- ❖ **Les indicateurs de performance** qui ont pour but la traduction de la réalisation de la mission de l'unité et permettent de rendre compte à la hiérarchie ;

Ils sont définis en générale en suivant ce plan :

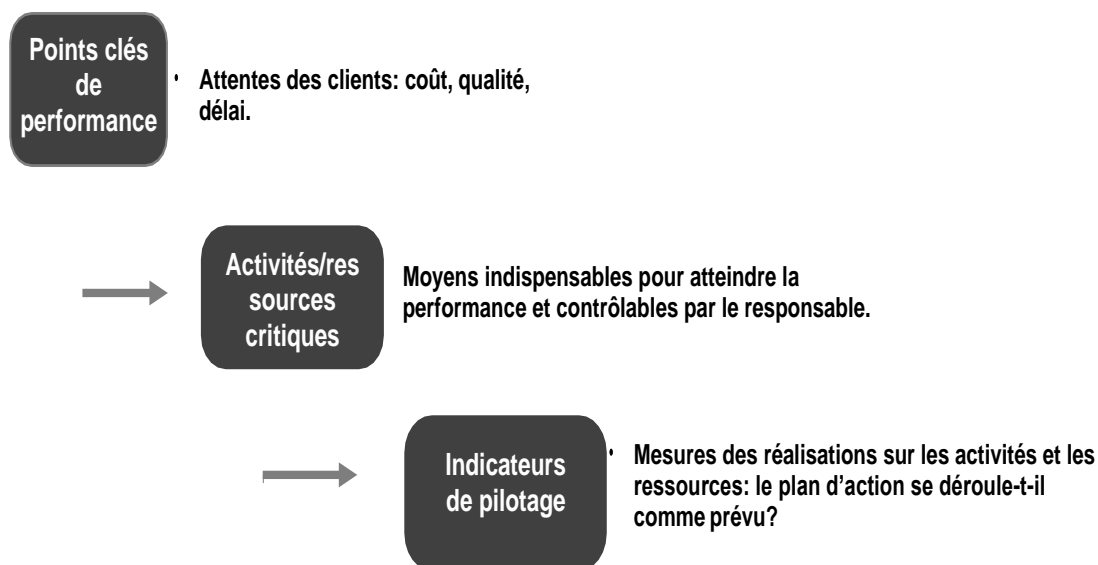
Figure 06 : indicateurs de performance



❖ **Les indicateurs de pilotage** sont les indicateurs qui suivent les conditions de réalisation d'une action, en indiquant là où il faut agir pour que la performance soit atteinte ;

Ils sont définis en générale en suivant ce plan :

Figure 07 : Indicateurs de pilotage



- ❖ **Les indicateurs d'éclairage** : ce sont des indicateurs qui s'intéressent à des phénomènes externes à l'unité, qui ont ou auront une influence sur l'activité de l'unité (portefeuille de commandes, concurrence, environnement...) ; à la différence des indicateurs de pilotage, le responsable n'a pas de levier d'action sur ces indicateurs.

b) La durée de vie du phénomène mis sous contrôle :

- Les indicateurs structurels s'inscrivent dans la permanence des missions, des activités, de l'environnement.
- Les indicateurs conjoncturels sont liés à un projet, un plan de progrès, un phénomène ponctuel.

c) Leur mode d'élaboration :

- Les indicateurs verticaux (ou hiérarchiques) déploient les objectifs généraux de l'entreprise à travers de la structure ;
- Les indicateurs de processus prennent en compte la dimension transversale de la performance de l'entreprise, et gèrent les relations interfonctionnelles.

d) Leur nature :

- Les indicateurs économiques se rapportent aux coûts, aux produits et aux résultats ;
- Les indicateurs physiques, traduisant physiquement l'activité, permettant d'apprécier les phénomènes avant que ceux-ci ne soient valorisés financièrement avec retard (par exemple, offres émises commandes chiffre d'affaires) ;
- Les indicateurs humains (effectif, absentéisme...) ;
- Les indicateurs de suivi de projet.

Section 2 : Concept et mesure de la performance financière

1. Le concept de la performance

La performance est un concept englobant et difficile à définir de façon précise, selon des écrits consultés il existe plusieurs définitions conceptuelles acceptable mais différentes de la performance selon le domaine concerné et le contexte d'utilisation.

1.1 Définition de la performance :

Aujourd'hui il est communément accepté que la performance recherchée au sein de l'entreprise soit la performance globale qui tient compte de plusieurs dimensions, notamment, la dimension économique, sociale et environnementale (Baret, 2006).

KHEMAKHEM dans son ouvrage « Dynamique du contrôle de gestion » a montré la difficulté et l'ambiguïté de la notion de performance qu'il a expliquée par la manière suivante : « performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Comme tous les néologismes, il provoque beaucoup de confusion .la racine de mot est latine, mais c'est l'anglais qui lui a donné sa signification. Les mots les plus proches de performance sont « performance en latine « to perform » et « performance » en anglais ».

33

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

³³ KHEMAKHEM (A) :« La dynamique du contrôle de gestion », 2ème édition, DUNOD, Paris, 1976, p. 6.

dit, c'est la combinaison entre l'efficacité et l'efficience.

Comme nous l'avons souligné au début de cette section, il existe plusieurs définitions de ce concept, il est donc nécessaire d'en présenter quelques-unes, à savoir celle de :

- Jacques Brasseul (1998), qui dit que : La performance se reflète à travers la capacité de l'entreprise à produire et à maîtriser ses coûts (ère industrielle)³⁴.
- Ittner et Larcker (1998), qui affirment que : La performance est un construit multidimensionnel qui ne peut pas être évalué sur la seule base d'indicateurs financiers³⁵.
- Franck Brulhart et Moncef Btissam, 2010, quant à eux pensent que : La performance se reflète à travers les atteintes des objectifs et à la recherche de l'efficacité dans la réalisation des activités³⁶.
- Ndao, 2011 : La performance se reflète à travers l'atteinte d'un résultat minimum ou acceptable ou à travers la réduction de ce qui n'est pas désirable³⁷.

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

« C'est la capacité de l'entreprise à générer des profits et des avantages pour ses différentes parties prenantes, en concevant des produits ou des services qui puissent satisfaire les clients ».

Donc d'une manière générale la performance est le fait d'atteindre d'une façon pertinente les objectifs fixés par l'entreprise. C'est la combinaison entre l'efficacité et l'efficience.

1.2 Caractéristiques de la performance :

Le mot performance peut prendre plusieurs sens mais on peut toujours le rattacher à l'un ou/et l'autre des trois sens primaires ci-dessous :

- **Elle se traduit par un résultat**

C'est donc le résultat d'actions coordonnées, cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens tels

³⁴ Brasseul, J, « Une revue des interprétations de la révolution industrielle » *Revue Région et Développement*, 1998, pp.1- 74.

³⁵ Ittner, C. et Larcker, D, « Are non financial measures leading indicators of financial performance ? An analysis of customer satisfaction » *Journal of Accounting Research*, 1998, p33.

³⁶ Brulhart F., Moncef B, "L'impact des pratiques de SCM sur la performance de l'entreprise : une étude empirique dans le contexte français", *Finance, Contrôle et Stratégie (FCS)*, Vol.13, N°1,2010, p 34.

³⁷ Ndao, A, « La perception de la performance dans les cabinets d'expertise comptable ». Acte de la 3ème Journée d'étude en contrôle de gestion de Nantes. Le contrôle de gestion des activités de service, le 4 février 2011 à l'IEMN- IAE, Université de Nantes, p3.

que le personnel, l'investissement etc..., ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation.

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

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

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

La notion de performance étant positive, la performance est donc une notion relative (résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue)³⁸.

1.3 Critères 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 elle a appliqué ces notions.

- **L'efficacité** : dans quelle mesure les résultats obtenus sont-ils conformes aux objectifs fixés ? L'efficacité permet de savoir si l'organisation atteint ses objectifs. Plus simplement nous pouvons définir l'efficacité « comme le rapport entre le résultat atteint 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 le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »³⁹

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

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

- **L'efficience** : quels moyens (matériels, humains, financiers...) ont effectivement été mobilisés ? Les résultats obtenus sont-ils en adéquation avec l'ensemble des moyens mobilisés ? Aurait-on pu

³⁸ Bourguignon A., juillet août 1995, « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, n° 269, p61-66.

³⁹ BOISLANDELLE, (H.M) : « gestion des ressources humaine dans la PME », Edition ECONOMICA, Paris, 1998, P139.

atteindre les mêmes résultats à moindre coût ?

L'efficacité permet de savoir si l'organisation atteint ses objectifs au meilleur coût et avec le minimum de moyens,

« C'est le rapport entre l'effort et /les moyens totaux déployés dans une activité d'une part, et l'utilité réelle que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage d'autre part »⁴⁰

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

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{Résultats atteints}}{\text{Moyens mis en œuvre}}$$

- **La pérennité** : La notion de pertinence reste très subjective et difficile à mesurer. Toutefois, on pourra admettre que la pertinence permet de savoir si l'organisation s'est munie des moyens adéquats pour atteindre ses objectifs.
- **L'Économie** : Par l'économie, on entend les conditions dans lesquelles on acquiert des ressources humaines et matérielles. Pour qu'une opération soit économique, l'acquisition des ressources doit être faite d'une qualité acceptable et au coût le plus bas possible.

2. Les typologies de la performance :

Pour évaluer la performance d'une entreprise, il est nécessaire d'effectuer des mesures à tous les niveaux : financier, économique, social, organisationnel...etc.

On distingue plusieurs types de performances parmi lesquels on cite :

◆ La performance commerciale :

La performance commerciale peut être définie comme la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondants aux attentes des consommateurs. Plusieurs indicateurs permettent de mesurer la performance commerciale parmi lesquels on cite⁴¹ :

⁴⁰ GRANSTED, (I) : Op. cit. P33.

⁴¹ BARET P : Evaluation de la performance globale des entreprises : qui d'une approche économique ? Colloque ADERSE, IAE Lyon, Novembre 2005,18-19.

- La part de marché ;
- La fidélisation de la clientèle ;
- L'attrait de nouveaux clients ;
- La rentabilité par segment, par client, par produit, par marché ...etc.

◆ Performance organisationnelle :

La performance organisationnelle est définie par **KALIKA** comme « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique »⁴²

KALIKA avance quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle :

- 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 ;
- -Les relations entre les composants de l'organisation (logique d'intégration organisationnelle), On pourra pour cela se référer à l'analyse de P. Lawrence et J. Lorsch ;
- La qualité de la circulation d'informations : l'organisation doit développer des systèmes d'information permettant l'obtention d'informations fiables et exhaustives, indispensables au bon fonctionnement de l'organisation ;
- La flexibilité de la structure : l'aptitude de celle-ci à changer est un facteur déterminant d'adaptation aux contraintes de l'environnement.

◆ La performance sociale :

Au niveau de l'organisation, la performance sociale est souvent définie comme le rapport entre son effort social et l'attitude de ses salariés, Cependant cette dimension de la performance est difficile

⁴² M. KALIKA, 1995, « Structure d'entreprise : réalité, déterminants, performance », Ed. ECONOMICA, paris, p340.

à mesurer quantitativement.

La performance économique :

La performance économique correspond aux résultats présentés par la comptabilité. Il s'agit principalement des soldes intermédiaires de gestion qui se trouve étroitement liée à la performance financière.⁴³

♦ **La performance managériale :**

La performance managériale est définie comme la capacité du manager de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés. Un certain nombre de critères peuvent être utilisés pour évaluer la performance managériale comme⁴⁴ l'*entrepreneurship*, le *leadership*, la gestion des ressources humaines, les directions des subordonnés...etc.

♦ **La performance stratégique :**

La performance stratégique peut être définie comme le maintien d'une distance avec les concurrents, entretenue par une forte motivation (système d'incitation et de récompense) de tous les membres de l'organisation et d'une focalisation sur le développement durable.

♦ **La performance interne et la performance externe :**

En général, on distingue la performance externe qui s'adresse aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation, de la performance interne qui concerne essentiellement les acteurs de l'organisation

3. Les mesures comptables.

3.1 La mesure par les indicateurs du bilan introduire cet élément

On retrouve ces indicateurs le BFR, FRN et la TR ce sont des indicateurs financiers qui portent sur l'analyse du bilan

3.1.1 Le fonds de roulement net (FRN)

Issu du bilan fonctionnel, cet agrégat correspond à l'excédent de ressources durables après avoir financé les emplois stables. Il est le surplus de ressources durables qui permet de financer

⁴³ LAHLOU.C : Gouvernance des entreprises, Actionnariat et performance, Alger, article publié sur internet

⁴⁴ BOYATIZIS, cité par A. PAYETTE « l'efficacité des gestionnaires et des organisations ».

l'exploitation. Il représente une garantie pour l'entreprise : plus il est important, plus grande est cette garantie. Cette sécurité financière permet de prévenir un accident de parcours dans l'exploitation.

• Son calcul

Il existe deux (02) méthodes pour calculer le FRN :

- Par le haut du bilan
- Par le bas du bilan :

$$\text{FRN} = \text{Capitaux permanents} - \text{Actif immobilisé}$$

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

Par le bas du bilan, le FRN représente un excédent des actifs circulants par rapport aux dettes que l'entreprise doit éponger à moins d'un an.

Les valeurs du **FRN** calculé, peuvent avoir les significations suivantes :

- **FRN>0** :

Un fonds de roulement est positif lorsque les ressources stables excèdent les emplois durables. Dans ce cas, les ressources stables financent en intégralité les emplois durables. L'excédent va financer le BFR (en totalité ou partiellement) et le solde va contribuer à former la trésorerie nette de l'entreprise. Dans cette situation, l'entreprise dispose d'une marge de sécurité suffisante en termes de trésorerie, elle est donc en bonne santé financière.

- **FRN=0** :

Un fonds de roulement est nul lorsque les ressources stables et les emplois durables sont égaux. Dans ce cas, l'entreprise dispose de suffisamment de ressources pour financer ses besoins d'investissements à long terme. En revanche, elle ne peut pas couvrir son cycle d'exploitation. Elle devra donc financer son BFR avec un découvert bancaire par exemple.

- **FRN<0** :

C'est la situation la plus critique pour l'entreprise : les investissements durables ne sont pas

intégralement financés par des ressources de la même nature. La structure des financements est donc déséquilibrée. On dit alors que l'entreprise est sous-capitalisée : elle finance ses immobilisations (ce qu'elle possède) par des dettes à court terme.

3.1.2 Le besoin en fonds de roulement (BFR)

Le BFR correspond à un besoin de financement créé par l'activité de l'entreprise, principalement son activité d'exploitation. Il permet de mesurer les ressources financières que l'entreprise doit mobiliser pour couvrir ce besoin financier résultant des décalages des flux de trésorerie correspondant aux décaissements (dépenses) et aux encaissements (recettes) liés à son activité

- **Son calcul :**

Les valeurs du **BFR** calculé, peuvent avoir les significations suivantes :

$$\text{BFR} = \text{BFRHE} + \text{BFRE}$$

- **BFR > 0**

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

A noter que c'est une situation tout à fait normale vu que le niveau des stocks et des créances est en générale supérieur au niveau des dettes d'exploitation. Ce décalage peut s'expliquer, par exemple, par le fait que les délais de règlements des clients sont supérieurs à ceux accordés par les fournisseurs.

- **BFR = 0**

- Lorsque le BFR est égal à 0, les ressources d'exploitation permettent de couvrir les emplois en

intégralité. L'entreprise n'a aucun besoin à financier mais elle ne dispose d'aucun excédent financier.

- **BFR<0**

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

3.1.3 La trésorerie nettes (TR)

La trésorerie nette représente les liquidités qui sont à la disposition d'une entreprise et qui sont utilisables à court terme, c'est-à-dire facilement mobilisables pour payer une dette.

Son calcul :

$$\text{Trésorerie Nette (TR)} = \text{FRN} - \text{BFR}$$

Elle peut toutefois être calculée directement à partir du bas du bilan comptable, selon la formule suivante :

$$\text{Trésorerie Nette (TR)} = \text{Disponibilités} - \text{Dettes financières à court terme}$$

Les disponibilités représentent l'ensemble des postes d'actifs monétaires du bilan mobilisables à court terme. Les principaux sont les avoirs détenus en banque (compte créditeur chez l'établissement bancaire) ainsi que les sommes présentes en caisse et les valeurs mobilières de placement (VMP).

- Les valeurs de la **TR** calculée, peuvent avoir les significations suivantes :
- **TR<0 ->FRN<BFR**

Trésorerie négative signifie que l'entreprise ne dispose pas des ressources suffisantes pour faire face à ses besoins : le FRN est insuffisant pour financer le BFR en sa totalité. Sa situation financière est donc déficitaire et elle doit absolument avoir recours à des modes de financements à court terme pour pallier cette situation (découvert bancaire). Cette situation ne peut être que temporaire et représente un réel danger pour l'entreprise si elle devient structurelle : elle laisse présager un risque de faillite.

- $TR > 0 \rightarrow FRN > BFR$

Trésorerie positive signifie que les ressources de l'entreprise permettent de couvrir l'intégralité de ses besoins : le BFR est entièrement financé par des ressources stables et l'excédent du FRN constitue la trésorerie positive. La situation financière de l'entreprise semble saine étant donné qu'elle se trouve en mesure de financer des dépenses nouvelles sans avoir recours à un mode de financement externe (emprunt par exemple). On parle alors d'une réelle autonomie financière. Néanmoins, si cette situation se perpétue, il faut veiller à ce que la trésorerie positive ne soit pas excessive car elle peut être le résultat d'une politique de cession de l'appareil productif ou d'un déficit d'investissement pouvant causer des difficultés ultérieurement.

- $TR = 0 \rightarrow FRN = BFR$

Trésorerie nette est nulle signifie que le fonds de roulement net finance le BFR à l'identique. Dans ce cas, malgré que la situation financière de l'entreprise soit à l'équilibre elle ne dispose d'aucune marge de manœuvre. Ainsi, toute augmentation du BFR (allongement du délai de paiement des clients, diminution du délai de règlement des fournisseurs, augmentation du délai de rotation des stocks) conduira l'entreprise à rencontrer des difficultés de trésorerie.

3.2 La mesure par les soldes intermédiaires de gestion (SIG)

Les Soldes Intermédiaires de Gestion apportent une compréhension parfaite de la formation du résultat. En démarrant du chiffre d'affaires, ils ne détaillent pas à pas les charges et produits formant des résultats intermédiaires, pour aboutir au bénéfice final et permettent ainsi de comprendre la provenance de la perte ou du bénéfice.

Le tableau des soldes intermédiaires de gestion est établi à partir du compte de résultat et permet au chef d'entreprise d'analyser la structure du résultat afin d'effectuer des choix de gestion. Il fait donc, apparaître 9 indicateurs financiers successifs en dissociant les activités d'exploitation, financière et exceptionnelles. On retrouve dans les soldes intermédiaires de gestion :

3.2.1 La marge commerciale

Marge commerciale (MC) = Prix de vente des marchandises – coût d'achat des marchandises vendues (achat des marchandises +/- variation de stocks de marchandises)

C'est un solde qui n'existe que pour les entreprises ayant une activité commerciale (ou mixte). Il permet de mesurer la capacité de l'entreprise à dégager des profits sur la revente de marchandises et donc d'apprécier les performances d'une entreprise de négoce.

La division de la marge commerciale par le chiffre d'affaires hors taxes, nous donne un taux de marge qui permet de se comparer aux concurrents du même secteur.

3.2.2 La production de l'exercice

Ce solde concerne les entreprises qui réalisent des activités industrielles et les prestataires de services, et il permet de mesurer ce que l'entreprise a réellement produit pendant l'exercice.

La production de l'exercice est la somme de toutes les productions, quelle que soit leur destination : la vente, le stockage, l'immobilisation dans l'entreprise.

Production de l'exercice = Production vendue +/- production stockée + production immobilisée

La marge de production : La marge de production nette s'obtient en soustrayant les frais liés directement à la fabrication du produit.

Marge de production = production de l'exercice - coût d'achat des matières premières consommées (achats de matières +/- variation de stocks de matières).

3.2.3 La valeur ajoutée produite (VA)

La valeur ajoutée (VA) exprime la création de richesse par une entreprise dans le cadre de son

activité courante.

La différence entre le chiffre d'affaires et les consommations intermédiaires est ensuite redistribuée à divers partenaires.

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

* Consommation de l'exercice = achat de matières premières et autres approvisionnements + variation de stocks de matières première et autres approvisionnements + autres achats et charges.

3.2.4 Excédent ou insuffisance brut d'exploitation (EBE)

L'excédent brut d'exploitation correspond à la ressource d'exploitation dégagée par l'entreprise sur une période d'activité. Il s'agit de la part de la valeur ajoutée produite qui revient à l'entreprise et aux apporteurs de capitaux.

L'EBE permet de porter un jugement sur l'activité d'une entreprise en analysant la performance de ses activités opérationnelles.

Ainsi, un solde négatif indique une insuffisance brute d'exploitation, c'est-à-dire une impossibilité de dégager un potentiel de trésorerie au niveau de l'exploitation préjudiciable au développement de l'entreprise.

L'EBE est indicateur de rentabilité économique à partir duquel on peut calculer quelques ratios financiers :

$$\text{EBE} = \text{VA} + \text{subventions d'exploitation} - \text{charges de personnel} - \text{impôts et taxes et Versements assimilés.}$$

Taux de profitabilité économique = EBE / CAHT .

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

Taux de rentabilité économique brute (ROCE) = EBE / Capitaux investis.

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

3.2.5 Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation (RE) mesure la performance économique des facteurs de production d'une entreprise en excluant l'impact de ses politiques financières ou fiscales car elles n'ont pas de lien direct avec le cycle d'exploitation.

A la différence de l'EBE (Excédent Brut d'Exploitation), qui se concentre uniquement sur le cycle d'exploitation, le résultat d'exploitation prend également en compte le processus d'investissement par le biais des charges calculées (dotations aux amortissements et provisions).

$$\text{RE} = \text{EBE} + \text{reprises sur charges et transfert de charges} + \text{autres produits} - \text{dotations aux amortissements, dépréciations et provisions} - \text{autres charges.}$$

Ou : **RE** = Produits d'exploitation – Charges d'exploitation.

Les ratios financiers puisant leur source dans le résultat d'exploitation les plus rencontrés en pratique sont :

Taux de marge opérationnelle = (Résultat d'exploitation / Chiffre d'affaires hors taxes) x 100.

- Ce taux représente la marge du revenu qui revient à l'entreprise en ne tenant compte que de l'activité d'exploitation.

Poids des charges financières = Charges Financières / Résultat d'exploitation.

- Ce ratio mesure l'impact des charges financières sur l'activité de l'entreprise.

3.2.6 Résultat courant avant impôt (RCAI)

$$\text{RCAI} = \text{RE} + \text{Résultat financier (produits financiers – charges financières)}.$$

Le résultat courant avant impôts est déterminé en additionnant le résultat d'exploitation et le résultat financier, il permet ainsi de mesurer la performance opérationnelle et financière de l'entreprise.

La comparaison du RCAI au résultat d'exploitation permet d'analyser l'incidence de la politique financière sur la formation du résultat, en d'autres termes, le résultat courant avant impôt (RCAI) permet de mesurer l'impact direct de l'endettement de l'entreprise sur son activité et sa rentabilité économique sans prendre en compte les éléments exceptionnels.

3.2.7 Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel est composé d'éléments inhabituels et non récurrents. Il représente la différence entre des produits et des charges considérées comme exceptionnels.

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

Il existe peu de ratios financiers calculés à partir du résultat exceptionnel. Un seul est généralement utilisé, il met en avant l'importance du résultat exceptionnel sur le chiffre d'affaires :

$$\text{Rentabilité des opérations non courantes} = (\text{Résultat exceptionnel} / \text{CA hors taxes}) \times 100.$$

3.2.8 Résultat net de l'exercice

Le résultat net caractérise l'enrichissement ou l'appauvrissement de l'entreprise au cours d'une période considérée. Il est obtenu en faisant la différence entre le total des produits et le total des

charges de cette période.

Le résultat net a vocation à rémunérer les associés et actionnaires sous forme de dividendes et/ou à être placé en report à nouveau, en réserves ou incorporé au capital. Il est donc important de ne pas confondre résultat d'exercice et trésorerie nette : ce solde mesure un résultat, un chiffre calculé, et non pas un flux.

Résultat net = RCAI + Résultat exceptionnel - participation des salariés – impôts sur les Bénéfices

Taux de rentabilité économique globale nette = résultat net / chiffre d'affaires HT.

– Cet indicateur mesure la performance économique globale de l'entreprise, que ce soit sa rentabilité d'exploitation mais aussi ses résultats financiers et ses résultats exceptionnels.

3.2.9 Plus ou moins-values sur cession d'éléments d'actifs

Ce solde représente la part, résultant des plus ou moins-values de cessions d'immobilisations, extraite du résultat exceptionnel. Il s'agit d'une information complémentaire.

• La capacité d'autofinancement :

La capacité d'autofinancement (CAF) est un indicateur-clé de l'activité de l'entreprise, elle correspond à l'ensemble des ressources financières générées par les opérations de gestion de l'établissement et dont il pourrait disposer pour couvrir ses besoins financiers. Elle mesure la capacité de ce dernier à financer sur ses propres ressources les besoins liés à son existence, tels que les investissements ou les remboursements de dettes.

- Intérêt :

La Capacité d'Autofinancement sert à :

- ✓ Augmenter ses fonds de roulement, pour sécuriser sa trésorerie ;
- ✓ Réaliser des investissements, pour renforcer sa compétitivité ;
- ✓ Rembourser ses emprunts et ses dettes, pour favoriser son indépendance financière ;
- ✓ Évaluer le montant des dividendes à verser aux associés ;
- ✓ Évaluer la santé financière de l'entreprise / le bon fonctionnement de son modèle économique.

- Calcul :

Deux (02) méthodes sont possibles pour calculer l'autofinancement :

- ✓ À partir de l'EBE (excédent brut d'exploitation) - dit approche **soustractive** :

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

- **Produits encaissables** : il s'agit de tous les produits encaissés ou à encaisser situés en dehors du calcul de l'excédent brut d'exploitation (autres produits d'exploitation, produits financiers, produits exceptionnels, transfert de charge).

- **Charges décaissées** : à l'inverse, il s'agit de toutes les charges décaissées ou à décaisser situées en dehors du calcul de l'excédent brut d'exploitation (autres charges d'exploitation (Hors dotations), charges financières, charges exceptionnelles (hors dotations et coûts des immobilisations cédées, participation des salariés, impôts sur les bénéfices).

- ✓ À partir du résultat de l'exercice - dit approche **additive** :

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

3.3 La mesure par l'analyses des ratios

« Un ratio exprime le rapport entre deux valeurs. Les ratios sont utilisés pour effectuer des comparaisons dans le temps et dans l'espace »⁴⁵.

Il existe un nombre important de ratios. Nous allons calculer et interpréter quelques-uns :

3.3.1 Les ratios de structure financière

C'est un ensemble de ratios qui permettent d'apprécier l'équilibre financier de l'entreprise ainsi que sa capacité à respecter ses engagements, ils facilitent l'évaluation des modes de financement utilisés par l'entreprise ainsi que les charges financières qui influencent sa solvabilité.

- **Le ratio de couverture des emplois stables**

Il mesure le taux de couverture des actifs détenus à long terme par des passifs ayant le même horizon. Le ratio de couverture des emplois stables doit être au moins égal à 1 (100%). Il est même préférable qu'il soit supérieur à ce montant car cela signifie que les ressources stables de l'entreprise lui permettent de dégager un excédent de liquidité qui pourra servir à financer le besoin en fonds de roulement.

Ratio de couverture des emplois stables = capitaux permanents / VI

- **Le ratio d'endettement global**

Le taux d'endettement net est un ratio qui met en évidence le poids de l'endettement d'une entreprise

⁴⁵ Buissart C., 1999, « Analyse financière », Editions FOUCHER, PARIS. page.145.

par rapport à ses capitaux propres. Il indique la proportion dans laquelle une entreprise se finance : sources extérieures (emprunts et dettes financières) versus sources intérieures (associés et actionnaires). Il indique de ce fait le niveau de solvabilité d'une entreprise et son éventuel risque de défaillance (cas d'un ratio élevé).

3.3.2 Les ratios de liquidité

La liquidité du bilan traduit la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme à l'aide des actifs de même nature. Trois ratios de liquidité sont à utiliser dans l'analyse de la liquidité d'une entreprise :

- **Le ratio de liquidité générale**

Le ratio de liquidité générale, appelé aussi ratio du fonds de roulement, exprime la capacité d'une entreprise à faire face à son passif exigible de court terme avec son actif circulant (En vendant aujourd'hui son actif circulant, pourrait-elle rembourser ses dettes de court terme ?). Ce ratio doit toujours être supérieur à 1.

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

- **Le ratio de liquidité restreinte (réduite)**

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

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

- **Le ratio de liquidité immédiate**

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

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

3.3.3 Les ratios de solvabilité

La solvabilité exprime la capacité de l'entreprise à rembourser l'intégralité de ses dettes par la vente de tous ses actifs, elle est appréciée dans l'optique d'une liquidation de l'entreprise.

- **Le ratio de solvabilité générale**

Ce ratio doit être supérieur à 1 pour l'entreprise soit jugée capable de payer ses dettes. Cependant,

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

L'entreprise solvable peut présenter des risques de liquidité, d'où l'intérêt de compléter l'étude par les ratios de liquidité présentés précédemment.

- **Le ratio d'autonomie financière**

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

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

3.3.4 Les ratios de rotation

Ces ratios sont des indicateurs de la vitesse moyenne à laquelle les clients, sont réglés les fournisseurs, et tournent les stocks. On les appelle « ratios hybrides » car ils puisent leurs informations à la

fois dans le bilan et dans le compte de résultat.

- **Le délai de rotation des stocks**

La rotation de stock correspond au nombre de fois où le stock est intégralement renouvelé au cours de l'année. Ce ratio peut être calculé sur les matières premières, les produits finis (pour une entreprise industrielle) ou sur les marchandises (pour une entreprise commerciale) :

rotation des stocks de produits finis = stock moyen de produits finis HT / coût d'achat des produits finis vendus HT * 360

Rotation des stocks de marchandises = [stock moyen de marchandises / coût d'achat] * 360j

Le stock moyen = (valeur en début de période + valeur en fin de période) / 2

La vitesse de rotation des stocks dépend de plusieurs facteurs :

- Les délais d'approvisionnement ;
- La durée du processus de fabrication ;
- La durée de vie du produit (périssable ou non).

Un allongement de la durée de rotation entraîne une augmentation du besoin en fonds de roulement (BFR) et inversement.

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

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

Ce ratio interfère également avec la trésorerie de l'entreprise et sur le besoin en fonds de roulement (BFR) : un allongement de la durée a pour effet d'augmenter le niveau du BFR et inversement.

Théoriquement, la loi impose un délai maximum de règlement de 30 jours à la date de réception des marchandises ou d'exécution de la prestation. Toutefois, la plupart des entreprises acceptent d'allonger

ce délai, qui ne doit théoriquement pas dépasser 60 jours à compter de la date d'émission de la facture.

Délai de rotation clients = [créances et comptes rattachés+ effets escomptés / CA TTC] *360j

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

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

Délai de rotation fournisseurs = [Dettes fournisseurs / Achats en TTC] * 360j. Et comptes rattachés.

La gestion du délai de règlement des fournisseurs peut être une source de financement pour l'entreprise. Son allongement permet de repousser les échéances de sortie de trésorerie.

Cependant, il peut être mal perçu par les fournisseurs et indiquer également que l'entreprise a des difficultés de trésorerie si elle ne peut payer ses fournisseurs dans les temps.

Payer ses fournisseurs au plus vite sera apprécié d'eux, mais les payer trop tôt peut avoir un impact sur ta trésorerie, qui se retrouvera plus vite à sec. Il peut donc être bénéfique de profiter du délai laissé par le fournisseur jusqu'à la date d'échéance.

D'après ce que nous avons développé tout au long de ce chapitre, on retient tout d'abord que le tableau de bord est un outil de pilotage, c'est un document qui présente des caractéristiques de forme et de fond. Il contient des indicateurs sur lesquels ce base l'ensemble du résultat.

Nous avons abordé la performance qui est le résultat ultime de l'ensemble des efforts d'une entreprise ou d'une organisation, et les entreprises se trouvent désormais dans l'obligation de réviser leurs plans et leurs orientations stratégiques constamment bouleversés par les actions des concurrents. Pour évaluer la performance globale d'une entreprise, il est nécessaire d'effectuer des mesures à tous les niveaux : financier, économique, social, organisationnel et sociétal.

Chapitre III : Elaboration du tableau de bord de la trésorerie de L'EPB

A l'heure actuelle, les entreprises doivent rester compétitives face à une concurrence de plus en plus forte. C'est ce qui a poussé à la mise en place de systèmes d'informations et d'outils de mesures pour les. Comme nous l'avons précisé dans le chapitre 1 le contrôle de gestion a su mettre en évidence toutes ces approches, et c'est dans cet optique que nous avons décidé d'aborder le tableau de bord.

Chaque tableau de bord doit donner une vision simple claire et directe de la situation globale d'une entité, des résultats obtenus et des améliorations à apporter.

Afin de mieux cibler la compréhension de la démarche de constitution de ce tableau de bord, ainsi que le rôle qu'il peut jouer au sein des entreprises, nous avons entrepris de passer un stage pratique au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia.

Ce chapitre sera donc consacré à la conception d'un tableau de bord financier au niveau de l'EPB. Nous allons dans un premier lieu, présenter brièvement l'Entreprise Portuaire de Bejaia. Ensuite, en second lieu, nous entameront la conception du TBG en suivant la méthode générale, expliqué au part avant dans la partie théorique.

Section 01 : Présentation de l'Entreprise Portuaire de Béjaïa (EPB)

Le port de Bejaia joue un rôle très important dans les transactions internationales vu sa place et sa position géographique.

Aujourd'hui, il est classé 1er port d'Algérie en marchandises générales et 3ème port pétrolier. Il est également le 1er port du bassin méditerranéen certifié pour les trois systèmes ISO 9001.2000 pour la qualité, ISO 14000 pour l'environnement et OHSAS 18001 pour l'hygiène, santé et sécurité au travail, et à avoir ainsi installé un système de management.

1. Présentation du port de Bejaia

Le port de Béjaïa, est un port algérien, situé dans la ville de Béjaïa, dans la région est de l'Algérie. Le port est consacré au commerce international et aux hydrocarbures. Il est classé deuxième port d'Algérie en termes d'activité commerciale.

Considéré comme l'une des premières infrastructures du transport maritime du pays, le port de Bejaïa jouit d'une situation géographique stratégique et privilégiée. Son positionnement au cœur de la méditerranée occidentale et au centre de la côte algérienne lui confèrent d'importants atouts sur le plan économique et une place privilégiée sur les routes maritimes où il a su capter un important trafic.

La ville et le port de Béjaïa disposent de dessertes routières reliant l'ensemble des villes du pays, de voies ferroviaires et d'un aéroport international. La réalisation de la bretelle autoroutière reliant le port à l'autoroute Est-ouest est un atout supplémentaire qui lui permettra de mieux fluidifier l'acheminement des marchandises sur son hinterland qui, lui aussi, s'élargit progressivement.

1.1 Situation géographique

Le port de Béjaïa, est délimité :

- ◆ Au nord par la route nationale N°9.
- ◆ Au sud par les jetées de fermeture et du large sur une largeur de 2 750m.
- ◆ A l'est par la jetée Est.
- ◆ A l'ouest par la zone industrielle de Bejaia.

1.2 Historique

Bejaia, une ville, un port, au cœur de l'espace méditerranéen, la ville de Bejaia possède de nombreux sites naturels et vestiges historiques datant de plus de 10 000 ans, ainsi que de nombreux sites archéologiques recelant des objets d'origine remontant à l'époque néolithique.

Bejaia joua un grand rôle dans la transmission du savoir dans le bassin méditerranéen, grâce au dynamisme de son port, la sécurité de la région, la bonne politique et les avantages douaniers. Bougie a su attirer beaucoup de puissants marchands.

La Saldae romaine devient un port d'embarquement de blé du grenier de Rome, ce n'est qu'aux XIème siècle, que Bgaieth, devenue Ennaceria, pris une place très importante dans le monde de l'époque ; le port de Bejaia devient l'un des plus importants de la méditerranée.

La réalisation des ouvrages actuels débuta en 1834, elle fut achevée en 1987. C'est en 1960 qu'a été chargé le premier pétrolier d'Algérie.

Le port de Béjaïa aujourd'hui est réputé mixte ; hydrocarbures et marchandises générales y sont traitées. L'aménagement moderne des superstructures, le développement des infrastructures, l'utilisation de moyens de manutention et de techniques adaptés à l'évolution de la technologie des navires et enfin ses outils de gestion moderne, ont fait évoluer le Port de Béjaïa depuis le milieu des années 1990 pour être classé aujourd'hui second port d'Algérie.

1.3 Historique de création de l'EPB

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

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

CHAPITRE III ELABORATION DU TABLEAU DE BORD DE LA TRESORERIE DE L'EPB

Compagnie Nationale Algérienne de Navigation (CNAN).

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

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

L'Entreprise Portuaire de Béjaïa ; entreprise socialiste ; est transformée en Entreprise Publique Economique, Société par Actions (EPE-SPA) depuis le 15 Février 1989, son capital social fut fixé à Dix millions (10.000.000) de dinars algériens par décision du conseil de la planification n°191/SP/DP du 09 Novembre 1988. Actuellement, le capital social de l'entreprise a été ramené à 3.500.000.000 Da, détenues à 100% par la Société de service portuaire par abréviation **SERPORT**.

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

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

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

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

Localisation géographique :

- Latitude Nord : **36°45' 24''**.
- Longitude Est : **05°05'50''**.

2. Objectifs et valeurs de l'EPB

La stratégie de l'EPB est à la fois adaptée aux normes de marché, ainsi qu'à la satisfaction de leur clientèle.

2.1 Les objectifs

- Maintenir la position de leader dans le domaine de l'activité portuaire ;
- Optimiser la compétitivité de la chaîne logistique ;
- Développer la culture d'entreprise pour une gestion optimale des ressources ;
- Participer au développement socio-économique ;
- Pérenniser et créer des emplois.

2.2 Les valeurs

- Valorisation du potentiel humain : vecteur essentiel de la culture d'entreprise ;
- Affirmation du statut d'acteur économique majeur et d'entreprise citoyenne ;
- Gestion éthique et professionnelle ;
- Innovation et responsabilité sociale.

3. Missions de l'entreprise :

Elle a pour missions :

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

4. Activités de l'entreprise :

Les principales activités de l'entreprise sont :

➤ **L'acheminement des navires de la rade vers le quai :**

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

➤ **Le remorquage :**

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

➤ **Le pilotage :**

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

➤ **Le lamanage :**

Il consiste à amarrer ou désamarrer le navire de son poste d'accostage.

➤ **Les opérations de manutention et d'acconage pour les marchandises :**

Elles consistent en :

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

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

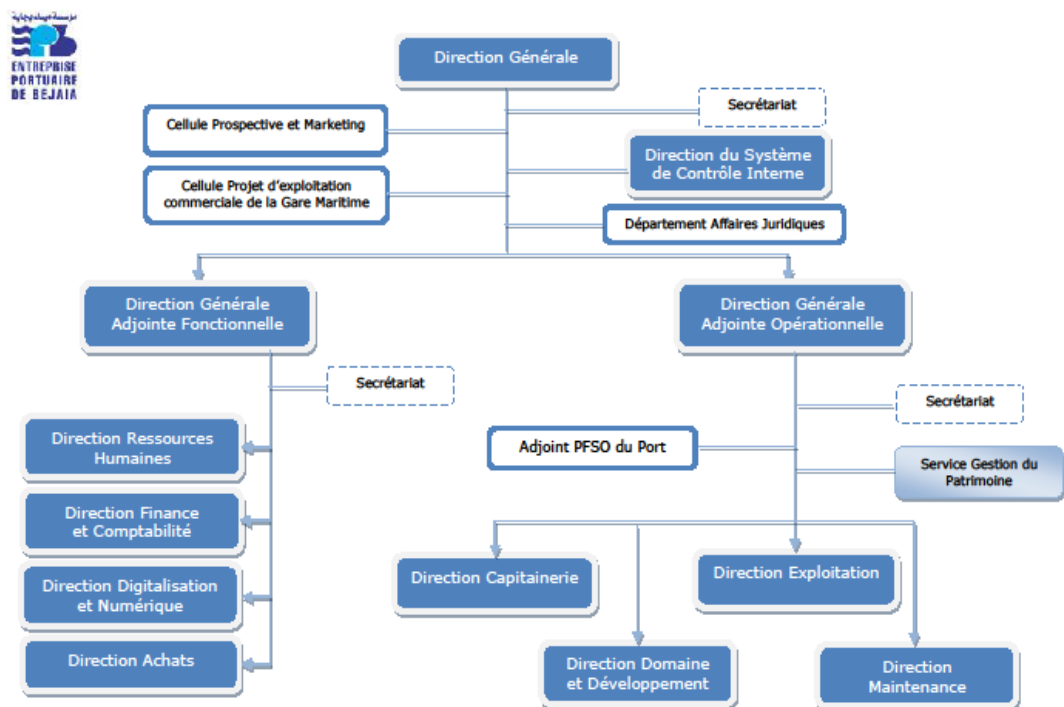
CHAPITRE III ELABORATION DU TABLEAU DE BORD DE LA TRESORERIE DE L'EPB

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

5. Présentation des différentes structures de l'EPB

L'EPB est organisée en directions fonctionnelles et opérationnelles présentées selon l'organigramme suivant :

Figure 08 : l'organigramme de l'EPB



Source : document interne de l'EPB

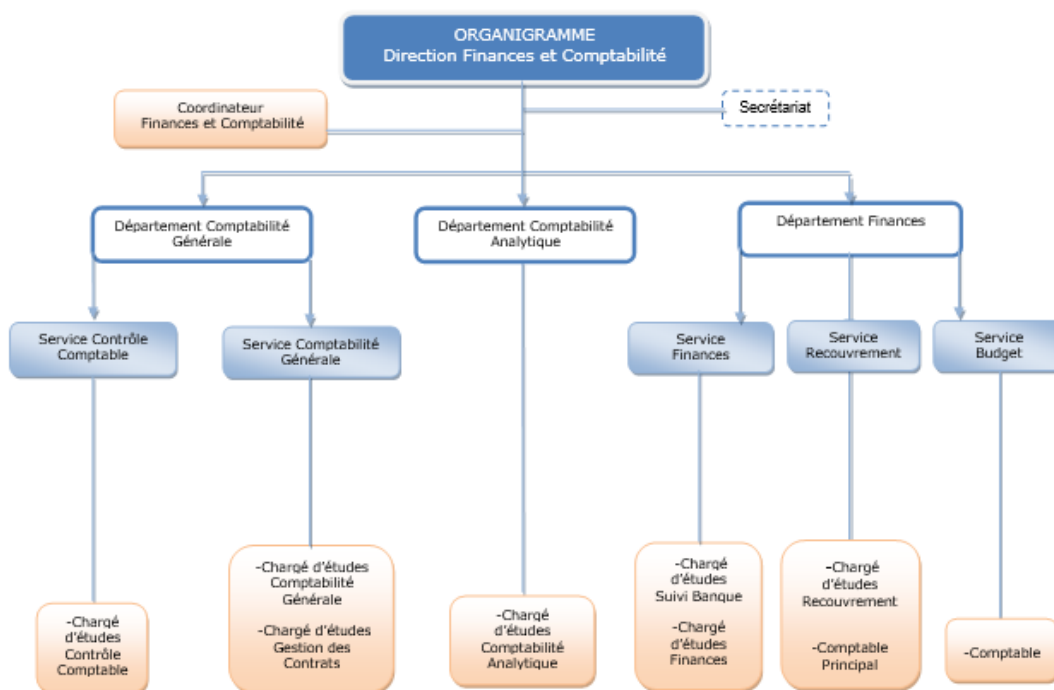
CHAPITRE III ELABORATION DU TABLEAU DE BORD DE LA TRESORERIE DE L'EPB

• Direction Finances et Comptabilité (DFC) :

Nous avons effectué notre stage au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia à la direction finance et comptabilité qui est chargée de :

- La tenue de la comptabilité.
- La gestion de la paie.
- La gestion de la trésorerie (dépenses, recettes et placements).
- La tenue des inventaires.
- Le contrôle budgétaire.

Figure 09 : Organigramme de la DFC



Source : document interne de l'EPB

• Marché et Hinterland :

L'hinterland direct du port de Bejaia, qui s'étend sur un rayon de 250 Km,

compte un peu plus de 12 millions d'habitants, répartis sur 10 wilayas ou départements. C'est la zone la plus dense en matière de branches d'activités économiques, tant industrielles que commerciales, et plusieurs projets d'envergures nationales sont en cours de réalisation ou projetées dans le cadre d'un plan national global de développement.

L'hinterland segmenté en trois zones principales, la zone de l'Algérois, la zone des Hauts plateaux et la zone de la SOUMMAM, compte plusieurs zones industrielles et zones d'activité dont les plus importantes sont : les zones de Rouïba, Réghaia et Corso dans le segment de l'Algérois, les zones industrielles de Sétif, El-Eulma, M'sila et Borj Bou Arreridj dans le segment des hauts plateaux et les zones industrielles d'Akbou, d'EL Kseur, et de Béjaïa dans le segment de la SOUMMAM. L'espace portuaire est structuré autour d'éléments d'envergure : infrastructures portuaires (terminaux, quais, infrastructures industrielles), stockage, énergie, tissu industriel et zones à vocation d'accueil d'entreprises industrielles (CEVITAL, OAIC, COGB,).

Les critères de segmentation du marché du port sont les suivants :

- Typologie Produit.
- Typologie Client.
- Zone géographique.

❖ **Typologie Produit :**

Deux segments sont identifiés :

- Selon la nature de la marchandise :

Différents types de marchandises transitent par le port de Béjaïa, la diversité de ces produits implique nécessairement une adaptation des moyens d'exploitation pour répondre aux exigences techniques et améliorer les conditions de traitement des marchandises. La segmentation peut alors se faire selon la nature de la marchandise (conteneurs, céréales, bois, produits ferreux, produits divers,

produits pétroliers, matériaux de construction...)

- Selon les types de navires : Plusieurs types de navires transitent par le port de Béjaïa et cela peut nécessiter la spécialisation des postes à quai. (Pétroliers, porte-conteneurs, céréaliers, RO/RO...)

❖ Typologie clients :

De par sa position géographique et son label qualité, l'Entreprise Portuaire de Béjaïa détient un portefeuille client composé de :

- Consignataires agissant pour le compte d'armateurs nationaux et étrangers pour les lignes régulières, le tramping et le transport d'hydrocarbures.
- Transitaires représentant les opérateurs économiques dans les opérations d'import – export.
- Chargeurs et réceptionnaires de marchandises générales.
- Industriels opérant dans divers secteurs d'activité implantés au niveau du port et sur le territoire national.
- Passagers sur la ligne Béjaïa/Marseille.
- Commandants de navires en escale au port.

❖ Typologie zones géographiques :

Le marché peut être segmenté en trois zones principales qui constitue l'hinterland immédiat du port : la zone de l'Algérois, la zone des Hauts plateaux et la zone de la SOUMMAM.

Les concurrents :

En l'absence d'une concurrence interne, à partir du moment où le port de Béjaïa détient le monopole de ses activités, les principaux concurrents du port sont les autres ports algériens :

- Le port d'Alger :

Actuellement il est le premier port d'Algérie en matière de traitement des conteneurs avec une part de marché de 48,55%. Il est le seul port principal en eau profonde desservant la région Centre, celui-ci connaît donc une sérieuse pénurie de

capacité de traitement de conteneurs et d'espace de stockage.

Les limitations importantes de l'espace et des quais pour les opérations de conteneurs aggravent les niveaux élevés de congestion des autres types de marchandises, c'est pour cette raison que le ministère des Transports a pris la décision d'affecter une partie du trafic non conteneurisés vers les autres ports algériens (décision rentrée en application à partir du 01er octobre 2009). Une grande partie de ce trafic notamment le bois, le fer et les produits alimentaires ont été réaffectés au port de Béjaïa.

Par ailleurs, la gestion du terminal à conteneurs du port d'Alger a été confiée au partenaire Emirati « Dubaï Port World ».

- Le Port de DJENDJEN :

La gestion du terminal à conteneurs de DjenDjen a été confiée, elle aussi à l'opérateur étranger « Dubaï Ports World (DPW) » qui fera de ce port un port de transbordement. (DP World, quatrième opérateur mondial de terminaux pour containers, gère 42 terminaux et 13 projets en développement dans 27 pays.

Mais des audits réalisés récemment par des entreprises spécialisées auraient montré que l'exploitation du port de DjenDjen était très compliquée. Ce port présenterait notamment des défauts importants en matière de sécurité. Ajouter à cela l'inexistence de couloirs routiers à même de canaliser le trafic dont la dynamisation du port a besoin.

- Le port de Skikda :

Le port de Skikda est principalement un port de marchandises diverses et 2ème port pétrolier en Algérie. Il traite principalement les produits sidérurgiques ainsi que le divers (machines, & pièces). Le vieux port, est d'ailleurs devenu un centre de réception et de transfert de cargaisons de projet pour l'exploration et la production pétrolière dans le Sud (tubes, machineries, ...).

La principale contrainte du port de Skikda est le faible tirant d'eau (6m) des quais existants pour le traitement des marchandises diverses. Il y a un tirant d'eau suffisant à l'entrée du port, mais approfondir à l'intérieur des bassins est compliqué par le type de construction des quais réalisée avec des murs gravitaires qui ne

CHAPITRE III ELABORATION DU TABLEAU DE BORD DE LA TRESORERIE DE L'EPB

s'adapte pas facilement à l'amélioration du tirant d'eau. Les possibilités de fournir des installations modernes pour satisfaire la demande croissante du trafic de conteneurs et de marchandises diverses sont réduites ou inexistantes dans les limites du port actuel.

- Le port d'Annaba :

Le port d'Annaba est le port le plus à l'Est. C'est principalement un centre d'exportation et d'importation de vracs (Minerais, charbon, phosphates...). Cependant, il joue également un rôle régional secondaire dans l'importation des marchandises diverses, des conteneurs, des produits agricoles et des véhicules.

Les projets de développement pour le Port comportent principalement l'expansion du parc à conteneurs. L'agrandissement et l'augmentation du tirant d'eau des quais pour les conteneurs est compliquée par la configuration du Bassin et le type de construction des structures de quai avec des murs gravitaires.

La capacité estimée du parc à conteneurs agrandi et des quais existants est de l'ordre de 15.000 EVP par an, en grande partie du fait des limitations de tirant d'eau et de longueur de quai.

Section 02 : L'établissement du tableau de bord de la trésorerie de L'EPB

1. Présentation du bilan financier en grande masse :

a. Bilan d'actif financier pour 2020 et 2021 :

Tableau N°01 : Présentation du bilan de l'actif condensé pour 2020 et 2021

ACTIF				
Années	2020		2021	
Désignation	Montant	%	Montant	%
Actifs Immobilisés	20 414 031 929,97	91,09%	19 280 550 295,67	91,43%

CHAPITRE III ELABORATION DU TABLEAU DE BORD DE LA TRESORERIE DE L'EPB

Actifs	1 997 380 078,67	8,91%	1 807 497 590,20	8,57%
Circulants				
Valeurs D'exploitations	335 046 008,79	1,49%	352 675 240,89	1,67%
Valeurs Réalisables	1 029 093 971,14	4,59%	752 887 409,12	3,57%
Valeurs Disponibles	633 240 098,72	2,83%	701 925 940,19	3,33%
TOTAL	22 411 412 008,62	100%	21 088 047 885,87	100%

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

Tableau N°02 : Bilan de l'actif en grande masse pour 2020 et 2021

ACTIF				
Années	2020		2021	
Désignation	Montant	%	Montant	%
Actifs Immobilisés	20 414 031 929,97	91,09%	19 280 550 295,67	91,43%
Actifs Circulants	1 997 380 078,65	8,91%	1 807 497 590,20	8,57%
TOTAL	22 411 412 008,62	100%	21 088 047 885,87	100%

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

CHAPITRE III ELABORATION DU TABLEAU DE BORD DE LA TRESORERIE DE L'EPB

Interprétations :

- **Actifs Immobilisés** : Ils représentent **91,09%** du total de l'actif soit **20 414 031 929,97 DA** des immobilisations pour **2020**

Ils représentent **91,43%** du total de l'actif soit **19 280 550 295,67 DA** des immobilisations pour **2021**

La baisse de l'actif immobilisé de **1 133 481 634,3 DA** revient à la perte de valeur qu'à subit les bâtiments et les autres immobilisations corporelles. On a vu notamment ses autres titres immobilisés baisser.

- **Actifs circulants** : Ils représentent **8,91%** du total de l'actif soit **1 997 380 078,65 DA** pour **2020**

Ils représentent **8,57%** du total de l'actif soit **1 807 497 590,20 DA** pour **2021**

Cette diminution de l'actif circulant d'une valeur de **189 882 488,5 DA** qui est divisé en trois parties :

- **Valeurs d'exploitation** : Qui représentent **1,49%** de l'actif circulant pour **2020** et **1,67%** pour **2021**
- **Valeurs réalisables** : Qui ont connu une baisse de **276 206 562 DA** en **2021** et ce dû a une baisse des créances clients et des impôts et assimilés.
- **Valeurs disponibles** : Qui représentent **2,83%** de l'actif circulant en **2020** et **3,33%** en **2021**.

Tableau N°03 : Présentation du bilan de passif condensé pour 2020 et 2021

PASSIF				
Années	2020		2021	
Désignation	Montant	%	Montant	%

CHAPITRE III ELABORATION DU TABLEAU DE BORD DE LA TRESORERIE DE L'EPB

Capitaux Permanents	20 644 829 602,28	92,12%	19 261 370 602,94	91,34%
Fonds Propres	14 001 668 035,07	62,48%	13 761 910 998,88	65,26%
DLMT	6 643 161 567,21	29,64%	5 499 459 604,06	26,08%
DCT	1 766 582 406,34	7,88%	1 826 677 282,93	8,66%
TOTAL	22 411 412 088,62	100%	21 088 047 885,87	100%

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

Tableau N°04 : Bilan passif en grande masse pour 2020 et 2021

PASSIF				
Années	2020		2021	
	Montant	%	Montant	%
Capitaux Permanents	20 644 829 602,28	92,12%	19 261 370 602,94	91,34%
DCT	1 766 582 406,34	7,88%	1 826 677 282,93	8,66%
TOTAL	22 411 412 088,62	100%	21 088 047 885,87	100%

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

- **Capitaux permanents (Cp)** : Ils représentent **92.12%** du total du passif de l'année **2020**, et **91.34%** en **2021**, nous avons trouvé une baisse considérable d'une valeur de **1 383 458 999 DA**.

Ces capitaux permanents se subdivise en 2 parties :

CHAPITRE III ELABORATION DU TABLEAU DE BORD DE LA TRESORERIE DE L'EPB

- **Fond propres (FP)** : Ils s'élèvent à un montant de **14 001 668 035.07 DA** durant l'année **2020**, et **13 761 910 998.88 DA** en **2021**, cette baisse des FP est due au résultat déficitaire qui affecte ses pertes en report à nouveau
- **Dettes à long terme** : Ces dernières ont vu leurs montant au niveau du passif baissé durant l'année **2021** cette diminution est de **1 193 701 963 DA**
- **Dettes à court termes** : On signale une augmentation des dettes à a court termes qui sont passé de **1 766 582 406.34 DA** en **2020** à **1 826 677 282.93 DA** en **2021**

2. Le calcul des différents instruments de l'équilibre financier :

a) Calcul des différents types de fonds de roulement :

➤ Calcul de FRN :

Le fonds de roulement se calcul par deux méthodes :

Première méthode : Le haut du bilan

FRN = Capitaux permanents – Actifs immobilisés

Tableau N°05 : FRN par le haut du bilan

Désignation	2020	2021	Variation	Evolution %
Capitaux Permanents (1)	20 644 829 602,28	19 261 370 602,94	-1 383 458 999,34	-6,70%
Actifs Immobilisés (2)	20 414 031 929,97	19 280 550 295,67	-1 133 481 634,3	-5,55%
FRN= (1)-(2)	230 797 672,31	-19 179 692,73	-249 977 365,04	-108,31%

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

CHAPITRE III ELABORATION DU TABLEAU DE BORD DE LA TRESORERIE DE L'EPB

Deuxième méthode : Le bas du bilan

FRN = Actifs circulants – Dettes à court terme

Tableau N°06 : FRN par le bas du bilan

Désignation	2020	2021	Variation	Evolution %
Actifs				
Circulants	1 997 380 078,65	1807 497 590,20	-189 882 488,45	-9,51%
(1)				
DCT	1 766 582 406,34	1 826 677 282,93	60 094 876,59	-3,40%
(2)				
FRN= (1)-(2)	230 797 672,31	-19 179 692,73	-249 977 365,04	-108,31%

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

Les interprétations des indicateurs de performances ‘ Fonds de roulement ‘ :

- **FRN** : Pour ce fait nous rencontrons 2 situations s'offrent à nous :

Cas 2020 : Au cours de cette année le fonds de roulement est positif d'une valeur de **23 079 672.3 DA** cela veut dire que les ressources stables (CP) sont supérieures à l'actif immobilisé constituer, par ailleurs L'EPB finance l'intégralité de ses immobilisations aux moyens des ressources stables et donc dispose d'une marge sécurité.

Cas 2021 : Le FRN est négatif comparé a celui de l'année 2020 cela veut dire que l'actif immobilisé est supérieur aux CP donc ses CP ne couvrent pas la totalité des immobilisations, et n'arrivent pas a les financer donc la règle prudentielle de l'équilibre financier n'est pas respecter durant cette année et l'entité ne dispose pas de marge sécurité.

➤ **Calcul de FRP**

Le fonds de roulement propre se calcul par deux méthodes

Première méthode : Par le haut du bilan

CHAPITRE III ELABORATION DU TABLEAU DE BORD DE LA TRESORERIE DE L'EPB

FRP = Fonds propres – Actifs immobilisés

Tableau N°07 : Calcul de fonds de roulement propre (par le haut du bilan)

Désignation	2020	2021	Variation	Evolution %
Fonds Propres (1)	14 001 668 035,07	13 761 910 998,88	-239 757 036,19	-1,71%
Actifs Immobilisés (2)	20 414 031 929,97	19 280 550 295,67	-1 133 481 634,3	-5,55%
FRP= (1)-(2)	-6 412 363 894,9	-5 518 639 296,79	893 724 598,11	-13,94%

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

Deuxième méthode : Par le bas du bilan

FRP = Actifs circulants - \sum Dettes

Tableau N°08 : Calcul de fonds de roulement propre (par le bas du bilan)

Désignation	2020	2021	Variation	Evolution %
Actifs Circulants (1)	1 997 380 078,65	1 807 497 590,20	-189 882 488,45	-9,51%
\sum Dettes (2)	8 409 743 973,55	7 326 136 886,99	-1 083 607 086,56	-12,88%
FRP= (1)-(2)	-6 412 363 894,9	-5 518 639 296,79	893 724 598,11	-13,94%

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

- **FRP** :

CHAPITRE III ELABORATION DU TABLEAU DE BORD DE LA TRESORERIE DE L'EPB

Le FRP est négatif durant les deux années cela veut dire que les capitaux propres n'auront pas la capacité de financer les immobilisations.

➤ Calcul de FRT

Le fonds de roulement total est égal à l'actif circulant

FRT = Actif circulant

Tableau N°09 : Calcul de fonds de roulement total

Désignation	2020	2021	Variation	Evolution %
Stocks (1)	335 046 008,79	352 675 240,89	17 629 232,1	5,26%
Disponibilités (2)	633 240 098,72	701 925 940,19	68 685 841,47	10,85%
Créances (3)	1 029 093 971,14	752 896 409,12	-276 197 562,02	-26,84%
FRT= (1)+(2)+(3)	1 997 380 078,65	1 807 497 590,20	-189 882 488,45	-9,51%

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

- **FRP** :

On remarque qu'il contient l'actif circulant quant à l'augmentation des valeurs disponibles durant l'année 2021 est dû au chiffre d'affaires réaliser.

➤ Calcul de FRE

FRE = Dettes à long terme – Dettes à court terme

Tableau N°10 : Calcul de fonds de roulement étranger

Désignation	2020	2021	Variation	Evolution %
Dettes à long Terme (1)	6 643 161 567,21	5 499 459 604,06	-1 143 701 963,15	-17,22%

CHAPITRE III ELABORATION DU TABLEAU DE BORD DE LA TRESORERIE DE L'EPB

Dettes à court Terme (2)	1 766 582 406,34	1 826 677 282,93	60 094 876,59	3,38%
FRE = (1)+(2)	8 409 743 973,55	7 326 136 886,99	-1 083 607 086,56	-12,89%

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

- **FRE** :

L'observation faite à partir du fonds de roulement étranger nous a poussé à constater que c'est la somme des dettes à courts et long terme.

De ce fait nous remarquons une baisse des dettes à long terme en **2021**, au cours de cette année dans le but de recevoir ses créances L'EPB a été poussé à rechercher des ressources financières étrangères liées à l'exploitation (créances fournisseurs et autres dettes) ce qui justifie l'augmentation du FRE.

b) Calcul du besoin de fonds de roulement

➤ **Le besoin de fonds de roulement d'exploitation BFRE**

BFRE = Stocks et créances clients – Dettes fournisseurs et fiscale

Tableau N°11 : Calcul de besoins de fonds de roulement d'exploitation

Désignation	2020	2021	Variation	Evolution %
Stocks et Créances d'exploitation (1)	1 018 354 415,71	962 433 755,14	-55 920 660,57	-5,49%
Dettes D'exploitation (2)	831 839 981,04	699 635 690,75	-132 204 290,29	-15,89%
BFRE = (1)-(2)	186 514 434,67	262 798 064,39	76 283 629,72	40,90%

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

CHAPITRE III ELABORATION DU TABLEAU DE BORD DE LA TRESORERIE DE L'EPB

- **BFRE** :

Le besoin en fonds de roulement d'exploitation fût positif au cours des deux années respectives **2020 ,2021** Cela veut dire que le délai de paiement allouer aux clients est plus long que celui octroyer aux fournisseurs.

➤ **Le besoin de fonds de roulement hors d'exploitation BFRHE**

BFRHE = Autres débiteurs + Impôts et assimilés – (Autres dettes)

Tableau N°12 : Calcul de besoin fonds de roulement hors exploitation

Désignation	2020	2021	Variation	Evolution %
Créances hors D'exploitation	345 787 564,22	143 137 894,87	-202 649 669,35	-58,61%
Dettes hors D'exploitation (2)	934 742 425,3	1 127 041 592,18	192 299 166,88	20,57%
BFRHE = (1)-(2)	-588 956 861,08	-983 903 697,31	-394 946 836,23	67,06%

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

- **BFRHE** :

On constate que durant les deux années le besoin en fonds de roulement hors exploitation fût négatif, ce qui implique que les dettes et créances hors exploitations génèrent des ressources à l'entité.

CHAPITRE III ELABORATION DU TABLEAU DE BORD DE LA TRESORERIE DE L'EPB

➤ Le besoin de fonds de roulement BFR

Première méthode :

$$\text{BFR} = \text{BFRE} + \text{BFRHE}$$

Tableau N°13 : Le calcul du besoin de fonds de roulement

Désignation	2020	2021	Variation	Evolution %
BFRE (1)	186 514 434,67	262 798 064,39	76 283 629,72	40,90%
BFRHE (2)	-588 956 861,08	-983 903 697,31	-394 946 836,23	67,06%
BFR = (1) + (2)	-402 442 426,41	-721 105 632,92	-318 663 206,51	79,18%

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

Deuxième méthode :

$$\text{BFR} = \text{VE} + \text{VR} - (\text{Trésorerie passif} + \text{DCT})$$

Tableau N°14 : Calcul du BFR

Désignation	2020	2021	Variation	Evolution %
VE + VR (1)	1 364 139 979,93	1 105 571 650,01	-258 568 329,92	-18,95%
(TR Passif + DCT) (2)	1 766 582 406,34	1 826 677 282,93	60 094 876,59	-3,40%

CHAPITRE III ELABORATION DU TABLEAU DE BORD DE LA TRESORERIE DE L'EPB

BFR =				
(1) - (2)	-402 442 426,41	-721 105 632,92	-318 663 206,51	79,18%

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

- **BFR** :

Durant les deux années le besoin en fonds de roulement est négatif ce qui implique que les besoins d'exploitation de l'entreprise sont moins importants que les ressources.

c) Calcul de la trésorerie

TR = Fonds de roulement net – Besoin de fonds de roulement

Tableau N°15 : Calcul de TR

Désignation	2020	2021	Variation	Evolution %
FRN (1)	230 797 672,31	-19 179 692,73	-249 977 365,04	-108,31%
BFR (2)	-402 442 426,41	-721 105 632,92	-318 663 206,51	79,18%
TR = (1) - (2)	633 240 098,72	701 925 940,19	68 685 841,47	10,85%

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

- **La TR** :

La trésorerie est positive pour les deux années ce qui signifie que les ressources de l'entreprise permettent de couvrir l'intégralité de ses besoins. En sachant que la trésorerie affiche un montant de **701 925 940,19 DA** en **2021** soit + **68 685 841,47 DA** par rapport à l'exercice **2020**.

La situation financière de l'entreprise semble saine étant donné qu'elle se trouve en mesure de financer des dépenses nouvelles sans avoir recours à un mode de financement externe.

CHAPITRE III ELABORATION DU TABLEAU DE BORD DE LA TRESORERIE DE L'EPB

3. Les indicateurs du compte de résultat

➤ Les soldes intermédiaires de gestion

Tableau N°16 : Calcul des SIG

Désignation	2020	2021	VAR
Chiffre d'affaires	5 954 353 212,01	5 266 784 876,16	-12%
Consommation	-621 970 331,86	-715 351 952,66	15%
Valeur ajoutée	5 332 582 880,15	4 551 432 923,5	-15%
EBE	1 525 427 577,63	1 035 278 142,18	-32%
Résultat opérationnel	656 490 425,18	400 950 790,81	-39%
Résultat financier	20 645 948,87	290 822 853,40	1308,61%
RCAI	677 136 374,05	691 773 644,21	2%
Résultat net	567 283 065,74	633 057 587,81	12%

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

Les interprétations des soldes intermédiaires de gestion :

Le **total des prestations fournies** s'élève de 5 266 785KDA soit (12) par rapport à l'exercice précédent cette régression est due essentiellement à :

- La baisse des exportations du pétrole brut durant 2021
- L'arrêt de l'activité au niveau du port sec de TIXTER depuis le 2^{ème} semestre 2020
- La crise sanitaire ayant perturbé le rythme d'exploitation
- Les mesures de restriction des importation initiées par les pouvoirs publics

- **VA :**

La valeur ajoutée représente la richesse de l'entité pour **2021** cet indicateur a connue une baisse de 15% et cela dû :

CHAPITRE III ELABORATION DU TABLEAU DE BORD DE LA TRESORERIE DE L'EPB

- ❖ A la diminution du chiffre d'affaires de **12%** qui est équivalente à **6 875 683 35.9 DA**
- ❖ Et l'augmentation des consommations de **15%**

- **EBE :**

A subit une diminution de **32%** à cause de :

L'augmentation des charges personnelles

- **Résultat opérationnel :**

Le RP est passé de **656 490 425.18 DA** en **2020** à **400 950 790.81** en **2021** donc ce qui a engendré une baisse de **39%**

- **Résultat financier :**

À connu une augmentation importante de **2 701 769 04.5 DA** et c'est dû à l'augmentation considérable des produits financiers de **87%** grâce aux encaissements des dividendes de la filiale BMT et une diminution des charges d'un montant de **4 263 7275.78 DA**

- **RAI :**

Après calcul le RAI s'est avéré être positif pour les deux années respectives cependant il a connu une augmentation en **2021** de **2%** qui a été le résultat de l'augmentation du résultat financier.

- **Résultat net :**

Le résultat net de la société de service portuaire de Bejaia est positif d'une valeur estimée à **633 057 587.8 DA**

- **La capacité d'autofinancement CAF**

CAF = le résultat net + les charges non décaissables + les produits encaissables + les produit de cession

CHAPITRE III ELABORATION DU TABLEAU DE BORD DE LA TRESORERIE DE L'EPB

Tableau N°17 : Calcul de la CAF par la méthode additive

Désignation	2020	2021	Variation	Evolution %
Résultat Net (1)	567 283 065,74	633 057 587,81	65 774 522,07	12%
Dotation aux Amortissement (2)	1 032 518 211,39	1 022 239 875,42	-10 278 335,97	-0,99%
CAF = (1) + (2)	1 599 801 277,13	1 655 297 463,23	55 496 186,1	3,47%

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

- **La CAF :**

Le caf a connu une augmentation de **3.6%** au cours de l'année **2021** et cela est dû à la diminution du montant des dotations à **102 783 35.97 DA** et l'augmentation par ailleurs du résultat net.

Une capacité d'auto financement dite positive permettra à l'entité de renouveler ses investissements de payer notamment ses dettes, et de rémunérer ses actionnaires

4. Analyse de la trésorerie par les ratios :

a) Les ratios de liquidité

- **Ratio de liquidité générale**

Ratio de liquidité générale = Actif / DCT

Tableau N°18 : Calcul du Ratio de liquidité général

Désignation	2020	2021	Variation	Evolution %
Actif Circulant (1)	1 997 380 078,65	1 807 497 590,20	-189 882 488,45	-9,51%
DCT (2)	1 766 582 406,34	1 826 677 282,93	60 094 876,59	3,40%

CHAPITRE III ELABORATION DU TABLEAU DE BORD DE LA TRESORERIE DE L'EPB

Ratio de liquidité général = (1) / (2)	1,13%	0,99%	-0,14%	-12,39%
---	--------------	--------------	---------------	----------------

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

- **Ratio de liquidité général :**

Après avoir calculer le RLG il se trouve inférieur a l'année durant **2021** où elle ne pourra pas honorer l'intégralité de ses dettes a court terme avec son actif circulant, mais en **2020** où ce ratio se trouve supérieur a **1** donc dans ce cas il peut honorer l'intégralité des dettes

En **2021** le ratio de liquidité général = **0.99%** c'est-à-dire que les dettes à court terme ne sont pas couvertes par l'actif a court terme.

En **2020** le ratio est égal a **1.13%** donc supérieur a 1 ou on constate que les dettes a court terme sont couvertes **1.13%** fois par l'actif a court terme.

- **Ratio de liquidité restreinte**

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

Tableau N°19 : Calcul du Ratio de liquidité restreinte

Désignation	2020	2021	Variation	Evolution %
VR+VD (1)	1 662 334 069,86	1 454 822 349,31	-207 511 720,55	-12,48%
DCT (2)	1 766 582 406,34	1 826 677 282,93	60 094 876,59	3,40%

CHAPITRE III ELABORATION DU TABLEAU DE BORD DE LA TRESORERIE DE L'EPB

Ratio de liquidité restreinte = (1) / (2)	0,94%	0,80%	-0,14%	-14,89%
--	--------------	--------------	---------------	----------------

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

- **Ratio de liquidité restreinte** :

Le ratio de liquidité restreinte est inférieur a 1 durant les deux années respectives ceci dit que l'entreprise n'est pas capable de payer ses dettes a court terme à partir de ses créances et disponibilités donc l'entité n'est pas solvable a court terme.

- **Ratio de liquidité immédiate**

Ratio de liquidité immédiate = VD / DCT

Tableau N°20 : Calcul du Ratio de liquidité immédiate

Désignation	2020	2021	Variation	Evolution %
VD (1)	633 240 098,72	701 925 940,19	68 685 841,47	10,85%
DCT (2)	1 766 582 406,34	1 826 677 282,93	60 094 876,59	3,40%
Ratio de liquidité immédiate = (1) / (2)	0,36%	0,38%	0,02%	5,55%

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

- **Ratio de liquidité immédiate** :

Il permet de comparer les disponibilités avec les dettes a court terme, durant la période étudiée s'il est inférieur a 1 cela veut dire que l'entité n'as pas la capacité de faire face a ses dettes a

CHAPITRE III ELABORATION DU TABLEAU DE BORD DE LA TRESORERIE DE L'EPB

court terme immédiatement et les régler à partir des valeurs disponibles seulement donc l'entreprise n'est pas solvable immédiatement

b) Les ratios de structure

- **Ratio d'endettement global**

Ratio d'endettement globale = Total Dettes / Total Actif

Tableau N°21 : Calcul du Ratio d'endettement globale

Désignation	2020	2021	Variation	Evolution %
Total Dettes (1)	8 409 743 973,55	7 326 136 886,99	-1 083 607 086,56	-12,89%
Total Actif (2)	22 411 412 008,62	21 088 047 885,87	-1 323 364 122,75	-5,90%
Ratio de D'endettement Global = (1) / (2)	0,38%	0,35%	-0,03%	-7,89%

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

- **Ratio d'endettement global :**

Nous remarquons que les dettes sont faibles par rapport au total des actifs des deux années étudiées, la légère hausse en **2021** indique le besoin d'endettement qui a été plus important en cette année

- **Ratio de solvabilité général**

Ratio de solvabilité général = Total Actif – Total Dettes

CHAPITRE III ELABORATION DU TABLEAU DE BORD DE LA TRESORERIE DE L'EPB

Tableau N°22 : Calcul du Ratio de solvabilité général

Désignation	2020	2021	Variation	Evolution %
Total Actif (1)	22 411 412 008,62	21 088 047 885,87	-1 323 364 122,75	-5,90%
Total Dettes (2)	8 409 743 973,55	7 326 136 886,99	-1 083 607 086,56	-12,89%
Ratio de solvabilité général = (1) / (2)	2,66%	2,88%	0,22%	8,27%

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

- **Ratio de solvabilité :**

Le ratio de solvabilité général est supérieur a **1** durant les deux périodes étudier **2020** et **2021** cela montre le fait que l'EPB est en mesure de rembourser rapidement ses dettes.

- **Ratio d'autonomie financière**

Ratio d'autonomie financière = Capitaux propres / Total Dettes

Tableau N°23 : Calcul du Ratio d'autonomie financière

Désignation	2020	2021	Variation	Evolution %
Capitaux propres (1)	14 001 668 035,07	13 761 910 998,88	-239 757 036,19	-1,71%
Total Dettes (2)	8 409 743 973,55	7 326 136 886,99	-1 083 607 086,56	-12,89%

CHAPITRE III ELABORATION DU TABLEAU DE BORD DE LA TRESORERIE DE L'EPB

Ratio d'autonomie financière = (1) / (2)	1,66%	1,88%	0,22%	13,25%
---	--------------	--------------	--------------	---------------

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

- **Ratio d'autonomie financière :**

D'après les résultats obtenus nous constatons que les ratios sont supérieurs a **1** donc l'entité est en mesure de faire face a son endettement.

5. Calcul de la TFT

a) Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles :

Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires = Encaissement reçus des clients+
Autre encaissements+ (- Somme versées aux fournisseurs- Somme versées aux personnels-
Somme versées aux frais de missions- Somme versées aux œuvres sociales- Somme versées
aux organismes sociaux- Intérêt et autres frais financiers payés- Impôt sur résultat payés -
Autres impôts et taxes -Somme versées aux filiales- Autres dépenses)

Tableau N°24 : Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires

Désignation	2020	2021
Encaissement reçus des clients	7 214 282 454,82	6 341 498 120,12
Autre encaissements	200 631 778,65	376 438 598,24
Somme versées aux fournisseurs	-705 399 388,03	-845 612 068,68
Somme versées aux personnels	-1 907 277 555,08	-2 109 428 707,24
Somme versées aux frais de missions	-3 391 050	-3 871 942

CHAPITRE III ELABORATION DU TABLEAU DE BORD DE LA TRESORERIE DE L'EPB

Somme versées aux œuvres sociales	-123 992 017,53	-177 773 019,39
Somme versées aux organismes sociaux	-950 882 260,33	-951 762 051,25
Intérêt et autres frais financiers payés	-322 889 378,01	-232 972 635,85
Impôt sur résultat payés	-103 285 745,00	00
Autres impôts et taxes	-1 732 819 881,73	-1 565 795 667,77
Somme versées aux filiales	00	00
Autres dépenses	-37 640 736,04	-42 850 385,48
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	1 527 336 221,72	787 870 240,7

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

- **Tableau de flux de trésorerie avant éléments extraordinaire :**

Après l'analyse de ce tableau ce qui nous a mener à faire le constat que le FTAE en **2020** est supérieur à celui de l'année **2021** et pour cause des encaissements qui ont étaient plus important durant l'année **2020** avec une valeur de **7 214 282 454.82 DA** et aux dépenses de la même année qui ont étaient inférieur à celles de **2021**.

b) Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement :

Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement = décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles + encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles + décaissements sur acquisition d'immobilisations financières + Encaissements sur acquisition d'immobilisations financières + intérêts encaissés sur placements financiers + dividendes et quote-part de résultats reçus

CHAPITRE III ELABORATION DU TABLEAU DE BORD DE LA TRESORERIE DE L'EPB

Tableau N°25 : Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement

Désignation	2020	2021
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	-557 035 802,91	-305 944 006,90
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	00	00
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières	-500 000 000,00	-400 000 000,00
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières	500 000 000,00	899 999 999,80
Intérêts encaissés sur placements financiers	182 175 000,00	217 372 945,19
Dividendes et quote-part de résultats reçus	81 382 900,00	323 033 351,61
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements	-293 477 902,91	734 462 289,70

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

- **Tableau de flux net provenant des activités d'investissement :**

On remarque que les FTAI sont supérieurs au cours de l'année **2021** est cela dû aux intérêts encaissés qui sont supérieurs à celles de l'année précédente, ajouter à cela le montant important enregistré dans les d'évidentes durant **2021** qui a atteint une somme de **323 033 351.61 DA**

CHAPITRE III ELABORATION DU TABLEAU DE BORD DE LA TRESORERIE DE L'EPB

c) Flux de trésorerie net provenant des activités de financement :

Flux de trésorerie net provenant des activités de financement = encaissement suite à l'émission d'actions + Dividendes et autres distributions effectués + encaissement provenant d'emprunts + remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées

Tableau N°26 : Flux de trésorerie net provenant des activités de financement

Désignation	2020	2021
Dividendes et autres distributions effectuées	-120 000 000,00	-250 000 000,00
Encaissements provenant d'emprunts	00	00
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés	-1 201 188 657,24	-1 205 422 055,68
Flux de trésorerie nets provenant des activités de financement	-1 321 188 657,24	-1 455 422 055,68

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

- **Tableau de flux de trésorerie net provenant des activités de financement :**

On constate que les FTAF sont inférieure en **2020** et cela dû aux dividendes qui étaient inférieure a celles de l'année de **2021** et le montant de remboursement d'emprunt qui fût moins élevé au cours de cette dernière année.

➤ **Tableau de flux de trésorerie TFT**

TFT = Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles + Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement + Flux de trésorerie net provenant des activités de financement

CHAPITRE III ELABORATION DU TABLEAU DE BORD DE LA TRESORERIE DE L'EPB

Tableau N°27 : Tableau des flux de trésorerie

Désignation	2020	2021
<u>Flux de trésorerie provenant de l'activité opérationnelle</u>		
Encaissement reçus des clients	7 214 282 454,82	6 341 498 120,12
Autre encaissements	200 631 778,65	376 438 598,24
Somme versées aux fournisseurs	376 438 598,24	-845 612 068,68
Somme versées aux personnels	-1 907 277 555,08	-2 109 428 707,24
Somme versées aux frais de missions	-3 391 050,00	-3 871 942,00
Somme versées aux œuvres sociales	-123 992 017,53	-177 773 019,39
Somme versées aux organismes sociaux	-950 882 260,33	-951 762 051,25
Intérêt et autres frais financiers payés	-322 889 378,01	-232 972 635,85
Impôt sur résultat payés	-103 285 745,00	00
Autres impôts et taxes	-1 732 819 881,73	-1 565 795 667,77
Somme versées aux filiales	00	00
Autres dépenses	-37 640 736,04	-42 850 385,48
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	1 527 336 221,72	787 870 240,70
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)		
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles(A)	1 527 336 221,72	787 870 240,70
<u>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</u>		
décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles	-557 035 802,91	-305 944 006,90

CHAPITRE III ELABORATION DU TABLEAU DE BORD DE LA TRESORERIE DE L'EPB

encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	00	00
décaissements sur acquisition d'immobilisations financières	-500 000 000,00	-400 000 000,00
Encaissements sur acquisition d'immobilisations financières	500 000 000,00	899 999 999,80
intérêts encaissés sur placements financiers	182 175 000,00	217 372 945,19
dividendes et quote-part de résultats reçus	81 382 900,00	323 033 351,61
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement(B)	-293 477 902,91	734 462 289,70
<u>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</u>		
Encaissements suite à l'émission d'actions		
Dividendes et autres distributions effectués	-120 000 000,00	250 000 000,00
Encaissements provenant d'emprunts	00	00
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	-1 201 188 657,24	-1 205 422 055,68
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement(C)	-1 321 188 657,24	-1 455 422 055,68
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités	298 569,81	-66 258,94
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)	-87 031 768,62	66 844 215,78
Trésorerie et équilibre de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	688 341 748,36	601 309 979,74
Trésorerie et équilibre de trésorerie à la clôture de l'exercice	601 309 979,74	668 154 195,52
Variation de trésorerie de la période		

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

- **TFT** :

Je constate que les variations de la trésorerie est supérieur en **2021** et cela dû aux encaissements qui étaient supérieur aux décaissements de l'année **2020**.

A l'issue de ce travail nous avons procédé à une analyse approfondie de l'entreprise dans le but principale d'effectuer le tableau de bord de la trésorerie de l'entreprise portuaire de Bejaia durant la période 2020 et 2021 et cela se munissons des différentes méthodes et outils de contrôle de gestion tels que : les ratios , les soldes intermédiaire de gestions (SIG),les indicateurs de performances mais également des tableaux des flux de trésorerie (TFT) des différentes activités lié à l'EPB à fin d'avoir une image sur la situation financière de l'entité.

Notre thématique a été enrichies par des informations claire cueillis au sein de l'entité en assurant le rassemblement d'indicateurs pertinent.

Pour conclure l'analyse des flux de trésorerie nous a permis d'avoir un renseignement sur la capacité de l'entité à générer de la trésorerie sur l'origine de ses flux, l'observations approfondie et l'étude de cas réaliser, nous a mener à constater que cette dernière a engendré une évolution positive aux cours de l'année 2021 car les encaissements étaient plus importants que les décaissements.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

Notre travail ayant pour objet l'établissement du tableau de bord d'une trésorerie et cela à travers les instruments et indicateurs nécessaires liée à l'EPB. Ce dernier nous a permis d'abord d'approfondir la notion de la performance. De plus, nous avons pu détecter les différents types et méthodes utilisés afin de mesurer le degré de performance financière de l'entreprise.

Il en ressort que la performance d'une entité ne se limite pas seulement à l'atteinte des objectifs mais sur tout elle se doit de gérer sa trésorerie qui constitue un vrai tableau de bord cette dernière lorsqu'elle est menée à bien, elle permet de dégager un résultat pour l'entreprise qui sera sa source d'amélioration de sa rentabilité. C'est pourquoi, il est essentiel de bien planifier et de gérer les flux de trésorerie, car comme le dit l'adage : « l'entreprise qui ne fait pas de profits se meurt lentement, mais l'entreprise qui n'as pas de liquidités disparaît rapidement »

Afin de concrétiser notre travail nous avons eu à exploiter les documents de synthèse de l'entreprise à savoir : les comptes de résultats pour calculer les soldes intermédiaires de gestion (SIG) les bilans comptables et tableaux de flux de trésorerie pour connaître la situation financière de l'entreprise durant les exercices 2020 et 2021 et cela nous a mener à évoluer :

- Un FRN positif en 2020 qui est devenue négatif en 2021, Un BFR négatif durant l'exercice de 2021 mais positif en 2020, et Une TR nulle pendant les deux années.

Ces résultats nous permettent de déduire que la situation financière de l'EPB fut équilibrée financièrement en 2020 par contre au cours de l'année 2021 la situation s'est rétrogradée et cela globalement dû à la crise sanitaire.

Toutefois, On a constaté que l'entreprise donne une grande importance à la gestion de trésorerie, tant dit que le rôle du trésorier est très important. La mission principale de dernier est de gérer les encaissements et les décaissements. Puisque la gestion de la trésorerie est un outil déterminant dans l'analyse de la situation financière de l'entreprise, et d'après les résultats de notre analyse des TFT au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia, on s'est permis de formuler quelques recommandations à celle-ci :

- Le suivi des risques qui sont liés à la trésorerie de l'entreprise ;
- Suivre la trésorerie quotidiennement ;

CONCLUSION GENERALE

- Faire partager à l'ensemble de l'entreprise le réflexe de trésorerie.

Notre cas pratique nous a permis également d'exploiter nos connaissances théoriques à la mise en place du tableau de bord de la trésorerie de L'EPB afin de répondre aux hypothèses que nous avons citées dans l'introduction.

- ✓ Pour l'EPB tableau de bord entretient un lien important avec le contrôle de gestion car il lui réduit ses risques d'incertitude et le considère comme un outil de pilotage
- ✓ Pour l'EPB, l'analyse du tableau de bord de trésorerie est considérée comme un outil principal de performance et cela en se munissant des différents ratios et indicateurs cités précédemment au cours de notre travail
- ✓ Quant à la situation financière de l'entité a connu une rétrogradation comparée à ses exercices précédents et cela dû principalement à la crise sanitaire

Pour finir nous pouvons dire que la réalisation de ce travail 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 portuaire de Bejaia

Bibliographie

➤ OUVRAGE :

1. A. FERNANDEZ, [2005] ; « L'essentiel du tableau de bord, » Paris, Éd. D'organisations.
2. A. FERNANDEZ, les Nouveaux tableaux de bord des Managers, 6ème édition, 2013.
3. A. KHEMAKHEM, [1976] ; « la dynamique du contrôle de gestion », édition Dunod P.16.
Cité par (H. ARNAUD, [2001] ; « Le contrôle de gestion en action » ; Ed. H. ARNAUD 2001.
4. A.B.Martinet et A SILEMA : lexique de gestion, DALLAZ, Paris, 2003 .
5. ALAZARD .C & S. SEPARI [2010] ; « contrôle de gestion » Ed. Dunod.
6. DORIATH, [2005] ; « Contrôle de gestion », 4ème, Ed Dunod.
7. Gille, Histoire des techniques, La Pléiade, Gallimard, 1978.
8. Barreau J et al.,2005, « DECF 4 Gestion Financière : manuel et applications, 14e édition, édition DUNOD, paris.
9. BOISLANDELLE, (H.M) : « gestion des ressources humaine dans la PME », Edition ECONOMICA, Paris, 1998.
10. BOISSELIER Patrick, Contrôle de gestion : cours et application, Edition VUIBERT ;
édition, Paris 2005.
11. BOUQUIN.X, SIMON.X. F, « les nouveaux visages du contrôle de gestion :outils et comportement”, Dunod, Paris,2004.
12. Bouquin H. & Presquex Y. (1999), “vingt ans de contrôle de gestion ou le passage d’une technique à une discipline”, Revue Comptabilité-Contrôle-Audit, Tome 5.
13. BOUQUIN.H, « le contrôle de gestion », 1986.
14. Bourguignon A., juillet août 1995, « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, n° 269.
15. BOYATIZIS, cité par A. PAYETTE « l’efficacité des gestionnaires et des organisations »
16. Brasseul, J, « Une revue des interprétations de la révolution industrielle » Revue Région et Développement,1998.
17. Brulhart F., Moncef B, "L’impact des pratiques de SCM sur la performance de l’entreprise : une étude empirique dans le contexte français", Finance, Contrôle et Stratégie (FCS), Vol.13, N°1,2010.
18. BRUNO,S.,Nouvelle trésorerie d’entreprise, 5ème édition, Dunod, Paris,1977.

19. Buissart C., 1999, « Analyse financière », Editions FOUCHER, PARIS.
20. C.SELMER, Concevoir le Tableau de Bord. Ed DUNOD, 2003, 2° édition
21. CALME I, «introduction à la gestion», Edition Dunod, Paris, 2003.
22. CAPPELLETTI Laurent , contrôle de gestion, ed dunod,2014.
23. Chatfield, A history of accounting throught, The dryden press, 1974.
24. David AUSTISSIER,Mesurer la performance de la fonction qualité, edtionEyrolles.
25. David Autissier, Valérie Delaye,Mesurer la performance du système d'information ,Éd Eyrolles,2008.
26. Davis G., Oison M., Ajenstat & Peaucelle J-L. " Le système d'information pour le Management " Edition G. Vermette Inc. Tome 1 - 1986.
27. DORIATH. B et autre : comptabilité et gestion des organisations, édition Dunod, 7e édition, Paris, 2010.
28. DORIATH.B, « Contrôle de gestion en 20 fichier »,5éme Edition, Dunod, Paris 2008.
29. DURAND. X & HELLUY.A, « Les fondamentaux du contrôle de gestion », Edition d'Organisation, Paris, 2009.
30. GAUTIER F.&PEZET A. (2006). « Contrôle de gestion : gestion appliquée », Dareois & Pearson education, Paris.
31. Georges LANGLOIS, Contrôle de gestion et gestion budgétaire, édition : Pearson éducation, 2005.
32. GERARD Melyon, « comptabilité analytique », édition Bréal, Paris ,2004.
33. Giroud F et al., 2005, le contrôle de gestion et le pilotage de le performance, 2e édition, Gualino éditeur EJA, paris.
34. Guy DUMAS, Daniel LARUE, « Contrôle de gestion », édition Lexis Nexis SA, France, 2005.
35. H. BOUQUIN [1994]. « Les fondements du contrôle de gestion ». Presse universitaire de France Ed. Que sais-je » ; N°2892 ; Paris.
36. H. BOUQUIN [2003] ; « Le contrôle de gestion » Ed PUF, 2003.
37. Hélène Lining,et al , Collectif - Le contrôle de gestion _ Organisation et mise en oeuvre- Dunod (2008).
38. HÉNOT.C, HÉMICI.F, Contrôle de gestion, Lexi Fac, 2007.
39. Ittner, C. et Larcker, D, « Are non financial measures leading indicators of financial performance ? An analysis of customer satisfaction».Journal of Accounting Research, 1998.
40. Jack FORGET, « Gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise », édition d'organisation, Paris, 2005.

41. Jean. BRILMAN, « les meilleures pratiques du management », Ed. D'organisation, Paris 2003.
42. Jean-Luc ALBERT, « Finance publique », éditions Dalloz, 9ème édition, Paris, 2015.
43. KHEMAKHEM (A) : « La dynamique du contrôle de gestion », 2ème édition, DUNOD, Paris, 1976.
44. LOINING. H, « le contrôle de gestion des organisations et la mise en œuvre », 2ème édition, Dunod, Paris, 2003.
45. LONING H & All (2008), « le contrôle de gestion, organisation, outils, pratiques », Paris, 3ème édition Dunod.
46. LONING H, PESQUEUX et All, « le contrôle de gestion », 3ème édition, Paris, 2008.
47. M. Bollecker (2004), Les contrôleurs de gestion : L'histoire et les conditions d'exercice de la profession, Editions Le Harmattan.
48. M. KALIKA, 1995, « Structure d'entreprise : réalité, déterminants, performance », Ed. ECONOMICA, Paris.
49. M. LEROY [2001] ; « Le tableau de bord au service de l'entreprise » Editions d'Organisation, 2001.
50. M. LEROY, [2012] ; « Le contrôle de gestion et ses évolutions », Ed. D'Organisation, 2011-2012.
51. OSTERWALDER.A, PIGNEUR. Y, Clarifying business models : origins present and future of the concept, communications of the association for Information systems, 2005.
52. PCG.P. VII, citer par: Pierre LASSEGUE, Gestion de l'entreprise et comptabilité, Dalloz.
53. Pierre VOYER, Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance, Presse de l'université du Québec, 2e édition, 1999.
54. PIGE Benoit, LARDY Philippe, « reporting et contrôle budgétaire », 1ère édition, édition EMS Management & société, Paris, 2003.
55. Projet de système comptable financier, conseil national de comptabilité, juillet 2006.
56. R. SIMONS [1987], « Accounting control systems and business strategy», vol 12, n°4.
57. R. SIMONS [1995], « Levers of control : how managers use innovative control systems to drive strategic renewal ? », Library of Congress.
58. Robert C. CAMP « le benchmarking : pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents » édition d'organisation, 1992.
59. SELMER.C, M. TRABELSI, DUBAN-DOYARD.C, CONTRÔLEUR DE GESTION : LES OUTILS POUR COMMUNIQUER MIEUX, ed Eyrolles.

60. Tezenas DU MONCEL : performance sociale et performance économique dans les PME industrielles, Annale du management, 1992

➤ **Travaux universitaires :**

1. BARET P : Evaluation de la performance globale des entreprises : qui d'une approche économique ? Colloque ADERSE, IAE Lyon, Novembre 2005.
2. HoudaZIAN, thèse Doctorat en sciences de gestion, Contribution à l'étude des tableaux de bord dans l'aide à la décision des PME en quête de performances, Thèse dirigée par M. Jean-Guy DEGOS, 28 janvier 2013, UNIVERSITÉ MONTESQUIEU - BORDEAUX IV.
3. Isabelle TREMBLAY, « L'impact des démarches de réingénierie et de réorganisation du travail sur l'efficacité productive des entreprises », Mémoire maîtrise en gestion des organisations, UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI, Avril 2003.
4. KHERRI Abdenacer, cours : « Gestion budgétaire », école supérieure de commerce, 2011-2012.
5. KNdao, A, « La perception de la performance dans les cabinets d'expertise comptable ». Acte de la 3ème Journée d'étude en contrôle de gestion de Nantes. Le contrôle de gestion des activités de service, le 4 février 2011 à l'IEMN-IAE, Université de Nantes.
6. LAHLOU.C : Gouvernance des entreprises, Actionnariat et performance, Alger, article publié sur internet
7. L. SPANG [2002] ; « La modélisation et l'évolution du contrôle de gestion dans une organisation : cas des caisses primaires d'assurance maladie (CPAM) », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Nancy II, Soutenue en 2002.
8. RakiaBOURAIB, Tableau de bord outil de pilotage de mesure et d'évaluation de la performance de l'entreprise cas pratique NAFTAL, 2015, Université Mouloud mammeri Tizi-ouzou.
9. SAHLI. C, LALAOUI.N, Le tableau de bord comme outil de contrôle de gestion et de mesure de la performance financière cas l'entreprise CEVITAL, Promotion 2017/2018, UNIVERSITE ABDERAHMANE MIRA- BEJAIA.

➤ **Revue scientifique :**

1. Anthony R.N. (1965), "Planning and control systems, A Framework for analysis", 1er edition, Boston, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
2. De La VILLARMOIS, O & H. TONDEUR [2011] ; « Uue Analyse Des Finalités Des Systèmes `De Contrôle », 20ème Congrès DE L'AFC, May 1999, France.

➤ **Sites web :**

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

Bilan Actif

Arrêté à : 13ème mois < Etat Définitif >
 Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		59 119 114,78	55 299 278,17	3 819 836,61	11 724 420,88
Immobilisations corporelles		22 624 885 364,82	9 092 567 445,72	13 532 317 919,10	14 193 715 016,31
<i>Terrains</i>		69 440 800,00		69 440 800,00	69 440 800,00
<i>Bâtiments</i>		3 606 041 469,06	715 360 132,44	2 890 681 336,62	2 944 768 690,96
<i>Autres immobilisations corporelles</i>		18 810 199 095,76	8 377 207 313,28	10 432 991 782,48	11 040 301 525,35
<i>Immobilisations en concession</i>		139 204 000,00		139 204 000,00	139 204 000,00
Immobilisations en cours		1 172 182 683,41		1 172 182 683,41	1 147 897 095,69
Immobilisations financières		4 299 418 251,83	130 095 809,96	4 169 322 441,87	4 676 437 065,87
<i>Titres mis en équivalence</i>					
<i>Autres participations et créances rattachées</i>		374 625 650,63	113 095 809,96	261 529 840,67	261 529 840,67
<i>Autres titres immobilisés</i>		3 906 915 648,00	17 000 000,00	3 889 915 648,00	4 407 030 272,00
<i>Prêts et autres actifs financiers non courants</i>		17 876 953,20		17 876 953,20	7 876 953,20
<i>Impôts différés actif</i>		402 907 414,68		402 907 414,68	384 258 331,22
TOTAL ACTIF NON COURANT		28 558 512 829,52	9 277 962 533,85	19 280 550 295,67	20 414 031 929,97
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		353 946 013,97	1 270 773,08	352 675 240,89	335 046 008,79
Créances et emplois assimilés					
<i>Clients</i>	01	722 686 978,01	112 928 463,76	609 758 514,25	683 308 406,92
<i>Autres débiteurs</i>		122 216 704,25		122 216 704,25	81 311 943,73
<i>Impôts et assimilés</i>		20 921 190,62		20 921 190,62	264 473 620,49
<i>Autres créances et emplois assimilés</i>					
Disponibilités et assimilés					
<i>Placements et autres actifs financiers courants</i>					
<i>Trésorerie</i>		701 925 940,19		701 925 940,19	633 240 098,72
TOTAL ACTIF COURANT		1 921 696 827,04	114 199 236,84	1 807 497 590,20	1 997 380 078,65
TOTAL GENERAL ACTIF		30 480 209 656,56	9 392 161 770,69	21 088 047 885,87	22 411 412 008,62

Bilan Passif

Arrêté à : 13ème mois < Etat Définitif >
 Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital émis		3 500 000 000,00	3 500 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))		9 662 006 017,94	9 394 958 558,49
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		633 057 587,81	567 283 065,74
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-33 152 606,87	539 426 410,84
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		13 761 910 998,88	14 001 668 035,07
<u>PASSIFS NON-COURANTS</u>			
Emprunts et dettes financières		3 887 256 431,08	5 089 534 266,32
Impôts (différés et provisionnés)			4 494 830,14
Autres dettes non courantes		139 204 000,00	139 204 000,00
Provisions et produits constatés d'avance		1 472 999 172,98	1 409 928 470,75
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		5 499 459 604,06	6 643 161 567,21
<u>PASSIFS COURANTS</u>			
Fournisseurs et comptes rattachés		495 554 417,43	475 595 811,14
Impôts		204 081 273,32	356 244 169,90
Autres dettes		1 127 041 592,18	934 742 425,30
Trésorerie passif			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		1 826 677 282,93	1 766 582 406,34
TOTAL GENERAL PASSIF		21 088 047 885,87	22 411 412 008,62
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : 13ème mois < Etat Définitif >

Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		5 266 784 876,16	5 954 353 212,01
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		5 266 784 876,16	5 954 353 212,01
Achats consommés		-210 244 839,74	-244 538 047,88
Services extérieurs et autres consommations		-505 107 112,92	-377 432 283,98
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-715 351 952,66	-621 970 331,86
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		4 551 432 923,50	5 332 382 880,15
Charges de personnel		-3 348 127 686,32	-3 639 858 101,66
Impôts, taxes et versements assimilés		-168 027 095,00	-167 097 200,86
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		1 035 278 142,18	1 525 427 577,63
Autres produits opérationnels		383 036 195,93	161 124 011,59
Autres charges opérationnelles		-14 516 856,58	-14 095 610,79
Dotations aux amortissements et aux provisions		-1 022 239 875,14	-1 032 518 211,39
Reprise sur pertes de valeur et provisions		19 393 184,42	16 552 658,14
V. RESULTAT OPERATIONNEL		400 950 790,81	656 490 425,18
Produits financiers		488 546 783,48	261 007 154,73
Charges financières		-197 723 930,08	-240 361 205,86
VI. RESULTAT FINANCIER		290 822 853,40	20 645 948,87
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		691 773 644,21	677 136 374,05
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-81 859 970,00	-129 830 528,37
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		23 143 913,60	19 977 220,06
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		6 157 761 039,99	6 393 037 036,47
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-5 524 703 452,18	-5 825 753 970,73
VIII.RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		633 057 587,81	567 283 065,74
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		633 057 587,81	567 283 065,74
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

Tableau des Flux de Trésorerie

(Méthode Directe)

Arrêté à : 13ème mois < Etat Définitif >

Identifiant Fiscal :

Intitulé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		6 341 498 120,12	7 214 282 454,82
Autres encaissements		376 438 598,24	200 631 778,65
Accréditif provision			-30 014 756,43
Accréditif restitution provision			30 014 756,43
Sommes versées aux fournisseurs		-845 612 068,68	-705 399 388,03
Sommes versées aux personnels et pour cpte personnel		-2 109 428 707,24	-1 907 277 555,08
Sommes versées pour frais de missions		-3 871 942,00	-3 391 050,00
Sommes versées aux oeuvres sociales		-177 773 019,39	-123 992 017,53
Sommes versées aux organismes sociaux		-951 762 051,25	-950 882 260,33
Intérêts et autres frais financiers payés		-232 972 635,85	-322 889 378,01
Impôts sur les résultats payés			-103 285 745,00
autres impôts et taxes		-1 565 795 667,77	-1 732 819 881,73
Sommes versees aux filiales			
Autres dépenses		-42 850 385,48	-37 640 736,04
<u>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires</u>		<u>787 870 240,70</u>	<u>1 527 336 221,72</u>
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)			
<u>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</u>		<u>787 870 240,70</u>	<u>1 527 336 221,72</u>
<u>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</u>			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-305 944 006,90	-557 035 802,91
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières		-400 000 000,00	-500 000 000,00
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières		899 999 999,80	500 000 000,00
Intérêts encaissés sur placements financiers		217 372 945,19	182 175 000,00
Dividendes et quote-part de résultats reçus		323 033 351,61	81 382 900,00
<u>Flux de trésorerie nets provenant des activités d'investissements (B)</u>		<u>734 462 289,70</u>	<u>-293 477 902,91</u>
<u>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</u>			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées		-250 000 000,00	-120 000 000,00
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés		-1 205 422 055,68	-1 201 188 657,24
<u>Flux de trésorerie nets provenant des activités de financement (C)</u>		<u>-1 455 422 055,68</u>	<u>-1 321 188 657,24</u>
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi – liquidités		-66 258,94	298 569,81
<u>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</u>		<u>66 844 215,78</u>	<u>-87 031 768,62</u>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		601 309 979,74	688 341 748,36
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		668 154 195,52	601 309 979,74
<u>Variation de trésorerie de la période</u>			
<u>Rapprochement avec le résultat comptable</u>			

Résumé

Pour établir le tableau de bord d'une trésorerie il faut se baser sur les différents outils, et indicateurs de gestion liée à la performance qui contribuent à donner une image claire sur la situation financière de l'EPB, mais également s'assurer du suivi permanent des flux de trésorerie qui est outil clé de l'analyse financière et stratégique ; qui regorge d'information et apporte au gouvernement de l'entité une assise permettant l'évaluation de la capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie et des équivalents de la trésorerie, les conséquences ses décisions d'investissement et de financement .

Dans le but de mener à bien notre travail nous nous sommes basés sur deux approches, une dite théorique d'une part à travers laquelle nous nous sommes chargés de définir les différents concepts liés au contrôle, performance, trésorerie, et une approche pratique d'une autre part effectuée au sein de la société portuaire de Bejaia où nous nous sommes à mener à mettre en place les aspects théoriques précédemment abordés.

Ce travail nous a montré l'importance du tableau de bord de la trésorerie autant qu'instrument de contrôle de gestion et sa contribution à la réalisation des objectifs.

Mots clés : Contrôle de gestion, performance, indicateur de gestion, tableau de bord, EPB, Trésorerie.

ABSTRACT :

establishment of the dashboard of the treasury and that based on the various tools and indicators of management related to performance that contribute to giving a clear picture on the financial situation of the EPB, but also ensure the permanent monitoring of cash flows they are a key tool in the financial and strategic analysis of the company it is full of very interesting information and provides the governance of the company equivalents the consequence of its investment and financing decisions

In order to carry out our work we have based ourselves on two approaches, a so-called theoretical one through which we have been responsible for defining the various concepts related to control, performance, cash-flow, and a practical approach on the other hand to carry out within the port company of Bejaia where we have been responsible for implementing the theoretical aspects previously discussed.

This work showed us the importance of the dashboard of the treasury as much as instrument of management control and its contribution to the achievement of the objectives.

Key words: Management control, performance, management indicator, dashboard, EPB, Treasury.