

Université A. Mira de Bejaia

Faculté des Sciences Economique, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département de Science des Sciences Financières et Comptabilité

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Financières et
Comptabilité

Option : Comptabilité, Contrôle et Audit

Thème

Le tableau de bord outil d'évaluation de la performance d'une entreprise

Cas de la SPA BMT



Réalisé par :

-ATOUMI Katia

-MEHABIL Imene

Encadré par :

-Mr FELFOUL Saadi

Année Universitaire : 2021/2022

Remerciement

Avant tout, nous tenons à remercier le bon dieu le tout puissant qui nous a accordé la santé et le courage pour réaliser ce modeste travail.

Nous tenons à exprimer nos vifs remerciement à notre encadrant **Mr FELFOUL Saadi** pour tout le temps qu'il nous a consacré, pour ses précieux conseils, ses encouragement sans lesquels ce travail n'aurait pu voir le jour.

Nous remercions également notre maitre de stage **Mr Mezzai Houcine** du service finance et comptabilité, pour toutes ses orientations, ses conseils, sa tolérance et sa disponibilité lors de période de stage .Et **Mr ZIAN Nassim** DFC de la BMT, pour nous avoir accueillies au sein de sa structure, ainsi que l'ensemble du personnel de « BMT » pour nous avoir aidé à s'intégrer facilement.

Nous adressons nos sincères remerciement à chacun des membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à notre recherche en acceptant d'examiner notre travail et de l'enrichir par leurs propositions .

Nous remercions nos familles respectives et particulièrement nos parents pour leurs soutiens qu'ils nous ont accordés tout au long de notre chemin.

Nous remercions tous nos enseignants du département SEGC de l'université **ABDRAHMANE MIRA DE BEJAIA.**

Nous n'oublions pas de remercier nos amis (e) qui sont toujours présents et fidèles, et tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin à réaliser ce travail.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail :

A mes très chers parents, ma mère et mon père qui m'ont soutenu, poussé à donner le meilleur de moi-même tout au long de ce travail.

A mes chères sœurs **Katia** et **Meriem**, pour l'amour qu'elles m'ont toujours donné, leurs encouragements et toute l'aide qu'elles m'ont apportée durant mes études. Aucun mot, aucune dédicace ne pourrait exprimer ma profonde affection et mon immense gratitude pour tous les encouragements et soutiens qu'elles ont consentis à mon égard.

Trouvez ici, chères sœurs, dans ce modeste travail, le fruit de tant de dévouements et de sacrifices ainsi que l'expression de ma gratitude et de mon profond amour.

Je le dédie aussi à mon beau frère **Lyamine Halfaoui**, qui m'a beaucoup aidé et encouragé tout au long de la réalisation de ce travail.

A mes très chers frères **Amine** et **Boualem** et toute ma famille, qui ont été toujours une source d'aide.

A mon binôme **Katia** dont je garderais un très bon souvenir. Ainsi que sa famille.

Enfin à notre cher promoteur Monsieur **FELFOUL Saadi** qui n'a cessé de nous aider et de nous encourager à ne rien lâcher et surtout à ces précieux conseils à qui nous lui devons cette réussite, Merci.



Imene

Dédicace

Je dédie ce travail à ma famille et mes amis pour leurs soutiens, leurs écoutes et leurs encouragements tout au long de mon parcours.

 *Katia*

Listes des schémas et figures

N° Schéma	Intitulé Du Schéma	Page
Schéma N° 01	Le triangle du contrôle de gestion	09
Schéma N° 02	Grille d'analyse des compétences du contrôleur de gestion.	17
Schéma N°03	Les missions des contrôleurs de gestion	19
Schéma N°04	Positionnements des concepts de la performance.	47
Schéma N°05	organigramme de la BMT.	80
N° Figure	Intitulé de la Figure	Page
Figure N° 01	Présentation de quelques pictogrammes	44
Figure N°02	L'évolution du chiffre d'affaire.	101
Figure N°3	Représentation graphique de l'évolution de la valeur ajoutée	103
Figure N°04	Représentation graphique de l'évolution des charges d'exploitation	105
Figure N°05	Représentant graphique de l'évolution de la masse salariale	106
Figure N°06	Représentation graphique de l'évolution des charges du personnel	107
Figure N°07	Représentation graphique de l'excédent brut d'exploitation	109
Figure N°08	Représentation graphique de l'évolution de résultat net	110

Liste des Tableaux

N° Tableau	Intitulé du tableau	Page
Tableau N° 01	Les qualités d'un contrôleur de gestion	18
Tableau N° 02	Rôle classique et nouveau du contrôleur de gestion Rôle classique	20
Tableau N° 03	la maquette de tableau de bord de gestion	39
Tableau N°04	Les équipements de la SPA BMT.	78
Tableau N° 05	Evolution des éléments de compte de résultat pour l'exercice 2019	81
Tableau N° 06	Evolution des éléments de compte de résultat pour l'exercice 2020	82
Tableau N°07	Evolution des éléments de compte de résultat pour l'exercice 2021	82
Tableau N°08	Le calcul de la CAF (par le haut du bilan)	84
Tableau N°09	Evolution de l'exercice 2019(Actif)	85
Tableau N°10	Evolution de l'exercice 2019 (passif)	86
Tableau N° 11	Evolution de l'exercice 2020 (ACTIF)	87
Tableau N° 12	Evolution de l'exercice 2020 (passif)	88
Tableau N° 13	Evolution de l'exercice 2021 (ACTIF)	89
Tableau N°14	Evolution de l'exercice 2021 (passif)	90
Tableau N°15	Calcul du FRNG par le haut du bilan	91
Tableau N°16	Calcul du BFR	92
Tableau N°17	Calcul du TR	93
Tableau N°18	Calcul du ratio de couverture des emplois stables	94
Tableau N°19	Le calcul du ratio d'endettement global	95

Tableau N°20	Calcul du ratio de liquidité générale	96
Tableau N°21	Calcul du ratio de liquidité limitée	97
Tableau N°22	Calcul du ratio de liquidité immédiate	97
Tableau N°23	Le calcul du ratio de solvabilité générale	98
Tableau N°24	Le calcul du ratio d'autonomie financière	99
Tableau N°25	Evolution du CA pendant l'exercice 2019	99
Tableau N°26	Evolution du CA pendant l'exercice 2020	100
Tableau N°27	Evolution du CA pendant l'exercice 2021	100
Tableau N°28	Evolution de VA pendant l'exercice 2019	102
Tableau N°29	Evolution de VA pendant l'exercice 2020	102
Tableau N°30	Evolution de VA pendant l'exercice 2021	102
Tableau N°31	Calcul des charges d'exploitation	104
Tableau N°32	Calcul de la masse salariale	105
Tableau N°33	Calcul de charges du personnel	107
Tableau N°34	Calcul de l'EBE	108
Tableau N°35	Calcul du résultat net	109
Tableau N°36	l'élaboration d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise BMT exercice 2020	111
Tableau N°37	l'élaboration d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise BMT exercice 2021	114

Liste des abréviations

AC : L'actif courant

BMT : Bejaia mediterranean terminal

BFR : Le besoin de fond de roulement

CA : Le chiffre d'affaire

CAF : La capacité d'autofinancement

CCA : contrôle, comptabilité et audit

CDI : Le contrat de travail à durée indéterminée

CDD : Le contrat de travail à durée déterminée

CE : La consommation de l'exercice

CHE : Les charges d'exploitation

CHP : Les charges du personnel

CP : Les capitaux propres

DCT : Les dettes à court terme

DESCF : Diplôme d'Etudes Comptables et Financières niveau bac+4

DG : Le directeur générale

DLMT : Les dettes long/moyens terme

EBE : L'excédent brut d'exploitation

FR : Le fond de roulement

FRNG : Le fond de roulement net global

IBE : Insuffisance Brute d'Exploitation.

IBET : L'indice de Bien-Être au Travail.

IBS : L'impôt sur les bénéfices des sociétés

ISO : L'organisation internationale de normalisation

MC : La marge commerciale

MS : La masse salariale

PE : La production de l'exercice

PC : Le passif courant

RAF : Le ratio d'autonomie financière

RCAI : Le résultat courant avant impôts

RCES : Le ratio de couverture des emplois stables

REG : Le ratio d'endettement global

RH : Les Ressources humaines

RHE : Le résultat hors exploitation

RLG : Le ratio de liquidité générale

RLI : Le ratio de liquidité immédiate

RLL : Le ratio de liquidité limitée

RN : Le résultat net

RNE : Le résultat net d'exploitation

RO : Le résultat opérationnel

RSG : Le ratio de solvabilité générale

SI : Le système d'information

TB/TDB : Le tableau de bord

TBG : Le tableau de bord général

TR : La trésorerie

VA : La valeur ajoutée

VD : La valeur disponible

VE : La valeur d'exploitations

VI : La valeur immobilisée

VR : La valeur réalisable

Sommaire

Remerciement

Dédicace

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

<i>Introduction générale</i>	1
Chapitre 01 : Le contrôle de gestion	5
Introduction	5
Section 01 : Concepts Généraux du Control de Gestion	5
Section 02 : Le Contrôleur de Gestion	13
Section 03 : Outils de contrôle de gestion	20
Conclusion.....	28
Chapitre 02 : Le Tableau de Bord et la performance de l'entreprise	30
Introduction.....	30
Section 01 : Généralités sur le tableau de bord de gestion	30
Section 02 : Conception et construction d'un tableau de bord	37
Section 03 : Notions générale sur la performance	46
Section 04 : La performance d'une entreprise (Approche Financière)	53
Conclusion :	72
Chapitre 03 : Elaboration du tableau de bord financier de la BMT	72
Introduction.....	72
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	72
Section 02 : Elaboration d'un tableau de bord financier pour la BMT	81
Conclusion.....	116
<i>Conclusion générale</i>	117

Bibliographie

Annexes

Résumé

Introduction générale

Tout au long de l'ère guerre industrielle (1862-1975), les grandes entreprises ont pu s'implanter et assurer leur succès en intégrant les avancées technologiques dans les outils de production leur permettant de produire en masse des produits standards. L'environnement est stable, la concurrence est particulièrement faible et l'accès aux marchés locaux est limité aux entreprises d'un même pays.

Face à cette nouvelle donne, les techniques de gestion traditionnelles ont montré leurs propres limites, notamment l'impossibilité de s'appuyer uniquement sur des indicateurs financiers pour assurer la gestion. Cette situation expose l'entreprise à des problèmes économiques et à la nécessité de développer et de mettre en œuvre de nouvelles technologies et stratégies pour gérer l'entreprise.

Dans un monde économique turbulent et instable qui est le nôtre aujourd'hui, Les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus incertain au centre d'un ensemble de marchés concurrentiels. Confrontées à une concurrence rude et une obligation de performance et de rentabilité maintenue, La survie de ses entreprises nécessite principalement l'amélioration de leurs performances, cette dernière est une notion centrale en science de gestion et sa mesure est une tâche délicate et très complexe.

Par ailleurs, La performance est un indicateur de compétitivité de l'entreprise, elle lui permet d'améliorer sa rentabilité, sa croissance, son pouvoir et surtout sa position sur le marché. A cet effet, la recherche des facteurs de performance demeure l'objectif primordial de toute entreprise cherchant à pérenniser son activité, développer ses structures et acquérir la confiance des collaborateurs internes et externes. Ainsi, la réalisation d'une meilleure performance possible, reste le souci permanent de chaque organisation.

Cependant dans le souci de la mesurer et de la suivre, le contrôle de gestion est incontournable. C'est une discipline permettant la maîtrise de la gestion de l'entreprise, la coordination entre différentes actions, la convergence des objectifs individuels aux objectifs de l'organisation, il permet également le suivie des réalisations par rapport aux objectifs qu'une entité s'est fixée au préalable, en effet en cas de difficultés il permet d'identifier rapidement les causes du dysfonctionnement pour entreprendre des mesures correctives d'une part et d'autre part dans le cas d'un bon fonctionnement il permet de maintenir et d'améliorer ces points forts, afin d'assurer le suivi permanent et d'améliorer sa performance en mettant à la disposition des entreprises différents types d'outils prévisionnel, de suivi, de pilotage et d'appuis.

Ainsi le passage d'une économie industrielle à une économie informationnelle à la fin des années quatre-vingt a engendré l'évolution de la discipline de contrôle de gestion et la remise en cause de ses outils traditionnels qui ont montré plusieurs insuffisances, cette dernière a exigé aux entreprises d'être de plus en plus performante afin d'assurer leur pérennité dans un environnement très concurrentiel.

Le contrôle de gestion a pour mission d'assister la direction dans sa mission de direction de l'entreprise. Dans ce cas, le dispositif des tableaux de bord est un outil de contrôle de gestion approprié destiné à fournir aux managers des informations critiques pour leur performance en matière d'atteinte des objectifs des niveaux déterminés, fixer des objectifs et décider des actions correctives à entreprendre.

Le tableau de bord constitue donc une excellente réponse informationnelle aux besoins de l'entreprise, rassemblant d'abord tous les indicateurs de performance de manière cohérente et innovante, puis utilisant les technologies de l'information pour produire, répliquer rapidement et diffuser une information de gestion à valeur ajoutée : informative, ciblée et bien présentée, plus facile à analyser, à interpréter et à utiliser. Les responsables peuvent alors mieux surveiller ce qui se passe, avertir des anomalies, calculer les écarts, identifier les tendances et les anomalies et prendre des décisions éclairées.

Le tableau de bord est donc composé d'indicateurs dont la finalité est de mesurer l'atteinte de la performance et d'indicateur de pilotage dont l'objectif est la réalisation d'un plan d'action pour atteindre ladite performance. C'est alors le rôle que joue le tableau de bord au sein de l'entreprise et toute son importance qui ont fait l'objet d'un moteur de motivation de notre étude.

Dans cette optique, le but de notre recherche est d'étudier la performance financière de l'entreprise et sa mesure au sein de l'entreprise BMT en particulier. Un choix justifié par la place qu'occupe l'entreprise sur le marché national (le port de Bejaïa est classé aujourd'hui le second port d'Algérie en termes d'activité Portuaire). Par la volonté de mettre en valeur l'importance de la place du tableau de bord au sein d'une entreprise qui est devenue primordiale et indispensable à l'étude de la performance, au pilotage de cette dernière et son amélioration du processus de décision. C'est ce qui nous amène à poser la problématique suivante :

« Comment pouvons-nous évaluer et mesurer la performance financière de l'entreprise à travers le tableau de bord financier au sein de la BMT ? »

La recherche des éléments de réponse nous a amené à poser les questions secondaires suivantes :

- ✓ Comment le contrôle de gestion influence-t-il la performance financière d'une entreprise ?
- ✓ Qu'est-ce qu'un tableau de bord et quel sont ses indicateurs de mesure et d'évaluation de la performance financière d'une entreprise ?
- ✓ A travers le tableau de bord financier, comment peut-on décrire la santé financière de la BMT ?

Pour parvenir à répondre à ces questions, nous avons émis quelques hypothèses qui nous guiderons dans la réalisation de ce travail, et qui seront à vérifier tout au long de cette étude :

-Hypothèse 01 : Le contrôle de gestion est une fonction primordiale qui vise la maîtrise de la conduite de BMT, comme il peut être le pilote de sa performance à travers les outils mis en place au sein de cette dernière.

-Hypothèse 02 : La santé financière de BMT est mesurée à base des indicateurs et des ratios de performance du tableau de bord.

Pour la réalisation de ce mémoire, nous avons suivi une démarche principalement axées sur :

Nous avons mené des recherches bibliographiques ce qui nous a permis de collecter les informations nécessaires à la réalisation du travail à partir des documents généraux (livres, revues et articles) et une collecte des données nécessaires disponibles à travers un stage pratique au sein de la BMT.

Notre plan de travail sera structuré en trois chapitres :

- Le premier intitulé « Généralités sur le contrôle de gestion » est composé de trois sections : la première portera sur les concepts de base qui entourent le contrôle de gestion, la deuxième, sera consacrée à la présentation du métier de contrôleur de gestion et enfin la dernière exposera les principaux outils de contrôle de gestion.
- Le deuxième chapitre intitulé « **le tableau de bord et la performance de l'entreprise** », Il est réservé à présenter le tableau de bord et ses différents instruments, la performance dans l'entreprise et les indicateurs de performance financière d'un tableau de bord.

- Le troisième chapitre intitulé « **Elaboration dun tableau de bord financier de la BMT** », sera consacrée pour un chapitre pratique dans lequel nous allons présenter l'organisme d'accueil, et ensuite élaborer un tableau de bord financier pour l'entreprise

CHAPITRE 01 : Le Contrôle de gestion

Le contrôle de gestion constitue un outil majeur du pilotage d'une entreprise. Il mesure l'atteinte des objectifs et analyse les pratiques relatives à la gestion de l'organisation, dans le but d'en maîtriser au mieux les performances.

Les dirigeants utilisent le contrôle de gestion comme un outil de pilotage, pour mieux gérer leurs entreprises. Le contrôle de gestion connaît depuis quelques années des mutations importantes qui ont permis de s'enrichir et devenir une fonction stratégique. Il s'intéresse aux systèmes d'informations, à la création de valeur, et il met en place des instruments d'informations pour permettre aux dirigeants d'agir en toute cohérence avec les objectifs fixés.

Afin de pouvoir traiter le thème d'une manière valide et efficace, nous devons comprendre les concepts de bases liées au contrôle de gestion.

A travers ce chapitre, nous allons expliquer le concept du contrôle de gestion, ensuite de mettre l'accent sur le contrôleur de gestion, et enfin nous allons développer les différents outils du contrôle de gestion.

SECTION 01 : Concepts Généraux du Control de Gestion

Afin de définir le contrôle de gestion, nous allons présenter la notion du contrôle de gestion, son évolution historique, ses objectifs, ses missions, son rôle, son processus et enfin les outils et les limites du contrôle de gestion.

1.1. Genèse et évolution du contrôle de gestion

A l'origine, le contrôle de gestion a fait son apparition aux Etats-Unis dans les grandes firmes (fabricant du matériel militaire). Dans la première moitié du 20^{ème} siècle, il s'est développé en même temps que l'organisation scientifique du travail et que les fondamentaux de l'administration des entreprises (Fayol, 1916). En effet, le concept de contrôle de gestion, traduction de l'expression anglo-saxonne « Management control », a connu sa première forme comme fonction autonome durant la crise 1929. A cette époque, la préoccupation des dirigeants était alors à la fois de maîtriser les coûts et de contrôler les responsabilités déléguées, par un contrôle budgétaire.

Durant cette période, les gestionnaires ont pris conscience de la nécessité de faire appel à tout le moyen visant la rationalité et la productivité de leurs entreprises. Aussi, un système de contrôle des activités de ces différentes fonctions s'avère incontournable pour guider ces entreprises à atteindre leurs objectifs. C'est d'ailleurs pendant cette période que la comptabilité

industrielle ainsi que les courants de pensée du productivisme tels que le taylorisme et le fordisme ont fait leurs apparitions. Aussi, (ALAZARD & SEPARI, 2010), ont souligné qu' « *une première évolution dans les enjeux et le champ d'analyse des premières formes de contrôle de gestion va apparaître avec l'accroissement de la taille des unités de production et de leur diversification. Il devient nécessaire de déléguer des tâches, des responsabilités tout en exerçant un contrôle sur les exécutants* »¹.

Ils Ajoutent que : « *avec l'accroissement de la taille et de la diversification des unités de production des entreprises, que la comptabilité devient analytique d'exploitation.* »².

Pourtant de nombreuses typologies et définitions du contrôle de gestion ont ainsi été proposées. (L. SPANG, 2002) souligne que : « *le contrôle de gestion peut être défini de plusieurs façons. En effet, sa conception traditionnelle basée sur le contrôle budgétaire et adaptée aux environnements stables, tend à évoluer vers un contrôle de gestion proactif, appelé aussi, « nouveau contrôle de gestion* »³

1.2. Définition du contrôle de gestion

Il existe de nombreuses définitions du contrôle de gestion, chacune d'entre elles développent un aspect particulier de cette discipline en constante évolution.

« *Le contrôle de gestion est un processus destiné à motiver les responsables et à les inciter à exécuter des activités contribuant à l'atteinte des objectifs de l'organisation* »⁴.

1.2.1 Définition de couple contrôle /gestion

Contrôle : c'est-à-dire maîtrise d'une situation et sa domination pour la mener vers un sens voulu.

Gestion : C'est l'utilisation d'une façon optimale des moyens rares mis à la disposition d'un responsable pour atteindre les objectifs fixés à l'avance.

¹ ALAZARD. C &S. SEPARI, « DCG 11 : CONTROLE DE GESTION : Manuel et Application », 2eme édition, 2010, page 7.

² Op. Cité page7

³SPANG.L, « La modélisation et l'évolution du contrôle de gestion dans une organisation » : cas des caisses primaires d'assurance maladie (CPAM) ». In. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Nancy II, Soutenue en 2002, page 10.

⁴ LONING Hélène, PESQUEUX Yvon et Coll, «le contrôle de gestion, organisation et mise en œuvre », 2ème édition, Paris, 2003, Page 03.

Partant de ce qui précède, « *la fonction du contrôle de gestion peut être définie comme un ensemble de tâches permettant d'apprécier les résultats des centres de gestion en fonction d'objectifs établis à l'avance* »⁵

2.2. Les définitions retenues par quelques auteurs

Plusieurs spécialistes en gestion ont proposé de nombreuses définitions, parmi eux on peut citer :

Selon **J. ARDOIN**, **D. MICHEL** et **J. SCHMIDT**, « *le contrôle de gestion est l'ensemble des actions, procédures et documents visant à aider les responsables opérationnels à maîtriser leur gestion pour atteindre les objectifs* »⁶ .

Selon R.N Anthony

« *Le contrôle de gestion est un processus par lequel les dirigeants influencent les membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de manière efficace et efficiente* »⁷ .

Cette définition :

- Présente le contrôle de gestion comme une fonction d'accompagnement du déploiement de la stratégie, il permet de concrétiser les objectifs stratégiques au niveau de la gestion quotidienne et de formaliser les aptitudes ou le savoir
- -faire du quotidien au niveau stratégique ;
- Offre une vision managériale en soulignant l'implication des dirigeants dans le contrôle de gestion et dans la définition du modèle de performance ;
- Affirme l'importance de la gestion du couple cout-valeur en reformulant le concept d'efficience.

. Selon **H. BOUQUIN**, « *le contrôle de gestion fait appel à quatre catégories de dispositifs : des objectifs, des normes, des règles et des outils* »⁸.

❖ **Les objectifs** sont les résultats que l'on se propose d'atteindre pour remplir les missions.

⁵ Makhaoui .M, « précis de contrôle de gestion », Edition, ECONOMICA, Paris, 2008,page 11.

⁶ J.L. Ardoïn, D. Michel, J. Shmidt, « Le contrôle de Gestion » Edition publi-Union, 1986, page12.

⁷R. N. Anthony, « la fonction contrôle de gestion », Publi-Union, 1993.

⁸ H .Bouquin, « L'encyclopédie de gestion », Editions Economica, 1989.

- ❖ **Les normes ou politiques** sont des lignes de conduite à tenir en présence d'une situation donnée.
- ❖ **Les règles ou procédures** définissent l'enchaînement des tâches à effectuer pour traiter une situation. Elles visent donc des aspects répétitifs et programmables du fonctionnement d'une organisation.
- ❖ **Les outils** sont des différents moyens d'information et d'aide à la décision nécessaire au pilotage .

Mais la plus claire et la plus complète est celle de **R.N.ANTHONY**, apparue en 1965, et qui demeure la plus répondue. L'auteur définit le contrôle de gestion comme étant « *le processus par lequel les dirigeants de l'entreprise s'assurent que les ressources sont utilisées de manière efficace (par rapport aux objectifs) et efficiente (par rapport aux moyens employés) pour atteindre les objectifs fixés* »⁹ .

A partir de ces trois définitions, nous pouvons affirmer que le contrôle de gestion est une notion multiforme faisant intervenir plusieurs composantes :

- **Une procédure décisionnelle** : permettant d'atteindre des objectifs financiers et autres.
- **Un système d'informations** : constitué des procédures et des règles permettant de définir l'enchaînement des actions.
- **Un ensemble d'outils** : permettant la mise en œuvre de techniques propres au bon fonctionnement de la procédure décisionnelle et au système d'informations.¹⁰

Pour certains, il s'agit de faire des économies. D'atteindre l'efficience par la surveillance. Pour d'autres, il s'agit d'abord d'être efficace, et de piloter au mieux l'organisation pour lui faire atteindre ses objectifs.

1.3. Objectifs du contrôle de gestion¹¹

Les objectifs du contrôle de gestion sont identiques pour toutes les entreprises, quels que soient leurs secteurs d'activité et leurs dimensions et qui sont : la coordination, l'aide, le suivi, le contrôle et la mise en œuvre de la stratégie de l'organisation. La notion d'objectif ne

⁹ R.N. Anthony, « planning and control system. A frame work for analysis », Harvard University, Boston press, 1965, page 17.

¹⁰ A. M .Keiser, « contrôle de gestion 3ème édition », édition ESKA, 2004, page 13.

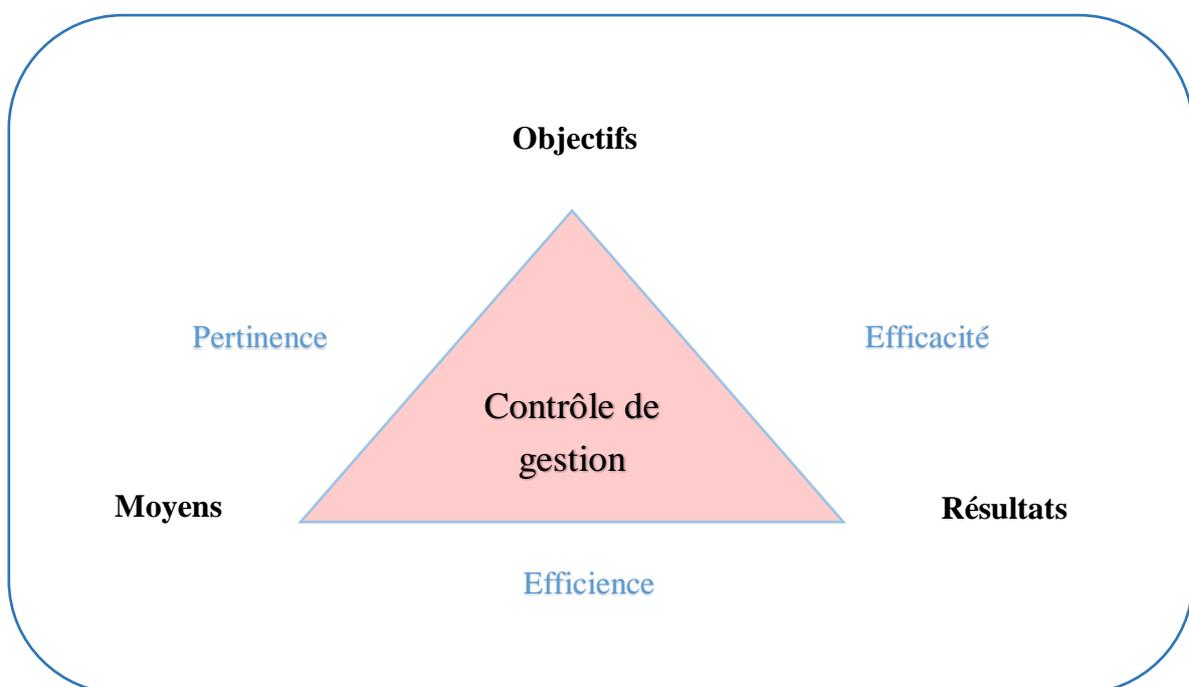
¹¹ GAUTIER .Frédéric, « Contrôle de gestion », Edition Education, France, 2006, page,27.

peut répondre aux besoins de la direction que si elle met en relation deux autres éléments essentiels qui sont les moyens et les résultats.

Dans cette approche, un responsable est défini par un champ d'action dans lequel son activité consiste à mettre en relation ces trois critères essentiels :

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

Schéma N° 01 : Le triangle du contrôle de gestion



Source : LONING.H, MALLERT.V, « contrôle de gestion », 4ème édition, Dunod, paris, 2013, P 7.

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

- **Pertinence** : elle met en rapports les objectifs et les ressources ; c'est -à-dire les objectifs doivent être en rapport avec les moyens existants ou mobilisables.
- **Efficience** : c'est -à-dire une entreprise est efficiente lorsqu'elle maximise ses résultats en utilisant le minimum de moyens.
- **Efficacité** : elle apprécie par rapport aux objectifs de l'organisation et le résultat obtenu. Un système est efficace lorsqu'il permet d'atteindre les résultats les plus proches des objectifs tracés, c'est -à-dire la capacité à atteindre un résultat conforme à l'objectif.

1.4. Missions, Rôles du contrôle de gestion

Nous trouvons trois missions fondamentales du contrôle de gestion selon **H. BOUQUIN**¹² :

- Assurer la cohérence entre la stratégie et les opérations quotidiennes : le contrôle de gestion doit non seulement assurer que les actions quotidiennes permettent de mettre en œuvre la stratégie définie, mais également que l'approche stratégique prend en compte les faits constatés au niveau opérationnel.
- Analyser les relations entre les résultats poursuivis et les ressources consommés afin de réaliser les objectifs (analyse des écarts prévisions, résultat, sanction des écarts).
- Orienter les actions et comportements d'acteurs autonomes (délégation de responsabilités en matière de ressources et de résultat).

1.5. Nécessité de mettre en place le contrôle de gestion

Le contrôle de gestion répond à des exigences diverses :

Les évolutions de l'environnement : stratégies des concurrents, futurs des marchés et complication de l'environnement rendent la plausibilité incertaine, il est de ce fait obligatoire de amarrer en fonction un système qui permet de terminer sitôt et au surtout près de la demande des clients.

Les acteurs doivent être informés pour aider aux décisions et piloter l'action et aider à réguler le comportement des acteurs à coordonner et à gérer le changement opérationnel.

La délégation des responsabilités permet de créer le besoin de contrôle qui gère la performance soit par la délégation du couple objectifs / moyens, soit par l'optimisation du couple valeur / coût.

1.6. Champ d'application du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a pour objectifs de mesurer, analyser, améliorer les performances d'une entreprise. Afin de réaliser les objectifs et les prévisions fixées par l'entreprise.

D'autre part, le champ d'application du contrôle de gestion est la maîtrise de la performance nécessaire et de nombreuses interactions entre les différentes fonctions dans

¹² Bouquin H, « le contrôle de gestion », édition PUF, Paris, 2003, page 34.

l'entreprise telle que la direction générale, la direction commerciale, la direction financière, la direction des ressources humaines.

1.6.1. Le contrôle de gestion et la stratégie

Le contrôle de gestion est un outil utilisé pour appliquer la stratégie de l'entreprise et autrement on devrait fixer la stratégie et mettre en place tous les dispositifs nécessaires pour s'assurer de l'application de cette dernière d'où l'atteinte des objectifs avec toute l'efficacité et l'efficacités.

Au premier niveau, éclairer les choix stratégiques, par exemple il est courant de faire appel aux services de contrôle de gestion dans le cadre d'un achat d'entreprise pour analyser le business plan de l'entreprise.

Le deuxième niveau, est de s'assurer que la stratégie est bien mise en œuvre dans toute l'entreprise, le contrôle de gestion utilise ensuite des indicateurs propres à chaque stratégie pour organiser le suivi. Par exemple, dans le cas d'une croissance externe, il est très important de suivre l'avancement de l'intégration des systèmes d'information et du personnel.

1.6.2. Le contrôle de gestion et la finance

La fonction financière gère toutes les transactions avec les institutions financières et les marchés financiers en fonction de la taille de l'entreprise, les financiers recherchent des financements à moindre coût et des investissements créateurs de valeur pour les actionnaires, Les exigences de performance, des actionnaires affectent le système de contrôle de gestion. Pour cela que le contrôle de gestion :

- Aide à établir leurs budget de fonctionnement dans les respects des objectifs assignés par l'entreprise.
- Crée des clés de répartition pour pouvoir imputer le coût de service mutualisé comme : la comptabilité ; service juridique.
- Réalise des prévisions ajustées dans l'entreprise.

1.7. Processus de contrôle de gestion

Un processus est un ensemble d'activités qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie. Ce processus s'inscrit dans la stratégie globale de l'entreprise et ce dernier, aussi traduit les objectifs et le processus de l'entreprise, traduit toute sorte de contrainte

d'opportunité. Le processus du contrôle de gestion se résume comme suite : La fixation des objectifs ; planification budgets ; mise en œuvre ; suivi des réalisations ; analyse des résultats.

BESCOS & MENDOZA, 1994, définissent le processus comme « *un ensemble d'activités liés en vue d'atteindre un objectif commun (ex : ensemble d'activités nécessaires à la facturation d'un client) »*¹³.

BESCOS & AL, 1993, le définissent comme « *le processus par lequel les dirigeants de l'entreprise s'assurent que les moyens sont utilisés de manière efficace et efficiente pour atteindre les objectifs fixés »*¹⁴.

ALAZARD.C& SEPARIS ,2010 présente le contrôle de gestion comme « *un processus, comprenant un ensemble d'outils de calcul, d'analyse et d'aide à la décision (quantitatifs et qualitatifs), pour piloter les produits, les activités et les processus d'une organisation, en fonction de ses objectifs, pour aider à la gestion de l'organisation et de ses acteurs (management des équipes et socialisation des acteurs), pour aider à la réflexion, aux décisions et aux actions des managers à tous les niveaux hiérarchiques »*¹⁵.

Et selon **ARDOIN J, MICHEL D& J.SCHMIDT ,1985** ; le processus contrôle de gestion « *est le cœur et la finalité du contrôle de gestion. Il est le point de fusion entre le contrôle de gestion et la gestion de l'entreprise »*¹⁶.

Le contrôle de gestion « moderne » comme le désigne **BOUIN.X& F.X. SIMON, 2004**, « *ne se contente plus d'assurer la maîtrise de l'allocation et de l'utilisation des ressources pour atteindre les objectifs. Il s'inscrit maintenant dans un processus d'amélioration continue »*¹⁷.

Le processus du contrôle de gestion un nombre de fondements principaux :

1.7.1. Prévoir :

Définir des objectifs et des plans d'actions en fonction de la déclinaison chiffrée des orientations stratégiques de l'organisation.

¹³ BESCOS.P.L&C.MENDOZA(1994) ; « le management de la performance, Edition Comptable Malesherbes, Paris, page 42.

¹⁴ L.BESCOS& AL, « contrôle de gestion et management », Edition Montchrestien, 1993.

¹⁵ ALAZARD.C& S.SEPARI, « DCG11 : contrôle de gestion : manuel et applications » 2ème Edition : Dunod, 2010, page 27.

¹⁶ ARDOINJ. L, MICHEL D., SCHMIDT. J, « le contrôle de gestion », publi-union, 1985.

¹⁷ BOUIN.X& F.X. SIMON, 2004 ; « les nouveaux visages du contrôle de gestion, outils et comportements » ; 2ème Edition, Paris, 2004, page13.

1.7.2. Mesurer :

- Vérifier et contrôler la bonne maîtrise et exécution des tâches afin d'évaluer ;
- L'efficacité ou la capacité à atteindre les objectifs ;
- L'efficience ou la moyenne mise en œuvre pour atteindre les résultats ;
- La pertinence ou correspondance des objectifs avec les enjeux.

1.7.3. Agir :

L'entreprise marque tout ce qui est en question, en cause, ce qui est traité et faire comprendre et analyser les écarts entre le résultat réel et les objectifs.

1.7.4. Apprentissage :

Grâce à l'analyse des écarts, l'ensemble du système de prévision progresse par l'apprentissage. Des facteurs de compétitivité peuvent être découverts ainsi que l'éventuelle faiblesse. Une base de données est constituée pour être utilisée en vue des futures prévisions.

1.8. Limites de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est limité¹⁸ :

- Une fois qu'un indicateur est sélectionné, il deviendra vite une cible en soi et est susceptible de toute manipulation. Cela limite la confiance dans le système de Contrôle de gestion, même si on peut mettre en place diverses solutions de contournement (mettre à jour les indicateurs utilisés, les garder secrets), cela va créer une pression, surtout lorsque les indicateurs ne sont pas correctement sélectionnés et commencent à exiger des choses impossibles ;
- Les managers ne doivent pas se contenter des indicateurs de gestion et de contrôle, mais doivent aussi observer régulièrement la situation dans chaque unité de l'entreprise (et rencontrer directement les clients), car les indicateurs ne peuvent pas tous les détecter ;
- La mise en œuvre du contrôle de gestion dépend des connaissances et compétences professionnelles de personnel dirigeant de l'entreprise.
- Le système d'information sur lequel repose le contrôle de gestion ne peut refléter correctement les performances et la structure de l'entreprise, que dans un environnement relativement stable et rarement perturbé.

¹⁸Marie.G, « le contrôle de gestion prévisionnelle », Edition Economica, Paris, 2005, page 22.

SECTION 02 : Le Contrôleur de Gestion

Le **contrôleur de gestion** fournit aux dirigeants les indicateurs clé de Gestion pertinents permettant de piloter la stratégie globale de l'entreprise, sa profitabilité et la rentabilité économique et financière des moyens et capitaux engagés. Dans cette section nous allons prouver la place du contrôleur de gestion et identifier son profil ; son rôle ; ses qualités ; ses missions ; sa fonction, et les compétences du contrôleur de gestion.

2.1. Définition, Profil et rôle du contrôleur de gestion

Les spécialistes ont défini et énumérer le rôle du contrôleur de gestion comme suit :

2.1.1. Définition du contrôleur de gestion

« Le contrôleur de gestion est un cadre désigné dans une entreprise ou toutes autres organisations, pour créer, animer et faire évoluer les méthodes et les outils du contrôle de gestion et non pas pour contrôler lui-même la gestion des responsables de centres de résultat »¹⁹.

Selon GIRAUD, pour atteindre ses objectifs le contrôleur de gestion doit répondre aux profils suivant :

- **Le contrôleur de gestion impliqué** : son champ d'action est local. Il dépend hiérarchiquement du manager d'une entité de gestion et il est théoriquement à son service. Il participe au processus de décision local et il intervient peu dans les activités de reporting financier et de contrôle interne. La connaissance des problématiques locales lui permet d'être pertinent dans ses recommandations ou risques de parfois brider la créativité et l'initiative des managers locaux.
- **Le contrôleur de gestion indépendant** : à l'inverse du précédent, il s'occupe essentiellement des tâches de reporting financier et de contrôle interne. Sa dépendance hiérarchique à la direction du control de gestion centrale lui assure une certaine indépendance par rapport au manager. Ceci présente l'avantage d'obtenir des reporting financier exacts et précis et permet une intégrité du contrôle interne. En revanche, il est souvent mal perçu par les opérationnels et sa faible implication dans la prise de décision proactif, dans la mesure où il n'a pas toujours connaissance des informations cruciales de l'entité.

¹⁹ GUERNY J, GUIRIEC J C, « contrôle de gestion et choix stratégique », Edition Delmas, paris, 1998, page197.

- **Le contrôleur de gestion puissant** : il assure simultanément les missions de reporting financier/control interne et d'implication dans le processus de décision. Rattaché à la direction centrale ; il a plus facilement accès aux informations confidentielle, ce qui augmente d'autant la pertinence de ses conseils à tous échelons de la hiérarchie tout en préservant son indépendance.

2.1.2. Profil du contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion est un professionnel de chiffre que l'on trouve au sein des entreprises souvent titulaire d'un master CCA ou d'un diplôme de l'école de commerce, il doit avoir certaines qualités et compétences afin de bien maîtriser ses missions.

Selon ISABELLE DE KERVILER, LOIC DE K.ERVILER « *Le contrôleur doit posséder de nombreuses compétence et avoir beaucoup de qualités ; il est souvent diplômé d'une école de commerce (option finance, comptabilité) et titulaire de diplômes comptables, DESCF par exemple ,le contrôleur de gestion doit, très bien connaître les techniques comptables afin de pouvoir dialoguer utilement avec le responsable de la comptabilité et comprendre « ce qui se passe » dans les comptes de l'entreprise ou de l'unité* »²⁰ .

2.2. Les rôles du contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion apparait dans l'entreprise sous deux aspects. Il est prestataire de services du fait qu'il conseille, observe et coordonne. Il est aussi animateur du système d'information. Il peut donc jouer plusieurs rôles, à savoir :

2.2.1. Maitre de gestion

Pour assurer une bonne maîtrise de la gestion, il faudrait qu'il est une décentralisation des responsabilités et du système budgétaire avec le maintien de la coordination des centres de responsabilités.

2.2.2. Le contrôleur de gestion garant, animateur et promoteur du système d'information

Même s'il ne possède pas un pouvoir de décision, le contrôleur de gestion doit garder une vue d'ensemble du système d'information et d'opérations de l'entreprise. Il a pour rôle d'assurer son bon fonctionnement et sa pérennité. Il doit aussi veiller à sa mise à jour, en

²⁰ ISABELLE de KERVILER, Loïc de K.ELVILLER ; « contrôle de gestion à la portée de tous ! » 3ème édition ECONOMICA, 49 rue Héricart, 75015, PARIS. Page 124.

fonction de l'évolution des opérations et de la taille de l'entreprise ; de manière à ce que l'information utile soit produite.

Il contribue donc à son élaboration et son animation du fait qu'il collecte des données, essentiellement à l'intérieur de l'entreprise, ou reçoit des données de l'extérieur, par le biais des services opérationnelles, les traite et fournit les informations de synthèse, à l'aide de ce même système d'information à sa disposition.

2.2.3. Rôle de consultant (conseiller)

A ses fonctions techniques s'ajoutent des fonctions de conseil et d'aide à la décision auprès de la direction générale sur des projets stratégiques et auprès des responsables opérationnels sur leurs problèmes de gestion courants :

- Assiste les opérationnels dans l'établissement de leurs budgets. Fournit les informations susceptibles de les aider à élaborer leurs plans d'actions et à développer leur motivation, par la participation à la fixation des objectifs et le suivi des réalisations, afin de mesurer les performances.
- Il n'a aucun pouvoir hiérarchique. Il ne peut pas prendre de décisions, sauf dans le cadre de ses fonctions, toutefois il donne son avis à la direction générale sur le choix des objectifs et de la stratégie.

2.2.4. Rôle d'observateur

Le rôle d'observateur du contrôleur de gestion se manifeste dans ses fonctions. Il doit analyser pour la direction générale et les responsables concernés, l'environnement, ainsi que le climat psychologique et social de l'entreprise. La mesure des performances exige qu'il soit un observateur impartial (correct), pour enregistrer et analyser les performances et les écarts.

- Vérifier que les objectifs qui sont à l'origine de la stratégie choisie sont bien suivis à travers, notamment, l'élaboration de tableaux de bord et d'indicateurs techniques ;
- Vérifier à ce que les actions mises en œuvre mènent bien l'entreprise là où elle souhaite y arriver (réaliser des objectifs) ;
- Vérifier à un emploi plus rationnel des moyens de production du fait qu'il suggère une meilleure utilisation des ressources allouées ou de méthodes de fabrication perfectionnées.

2.2.5. Rôle de coordinateur

Le contrôleur de gestion est un coordinateur tant au niveau de la planification que de la mesure des performances.

Au cours de la phase de prévision, c'est son rôle principal. Il doit coordonner les prévisions de tous les centres de responsabilité dans le temps, pour l'établissement des budgets et pour garantir la qualité de la prévision concernant les objectifs et les moyens.

Du point de vue de la gestion, il doit assurer la cohérence et l'homogénéité des plans à court terme avec ceux à long terme et avec l'objectif fondamental.

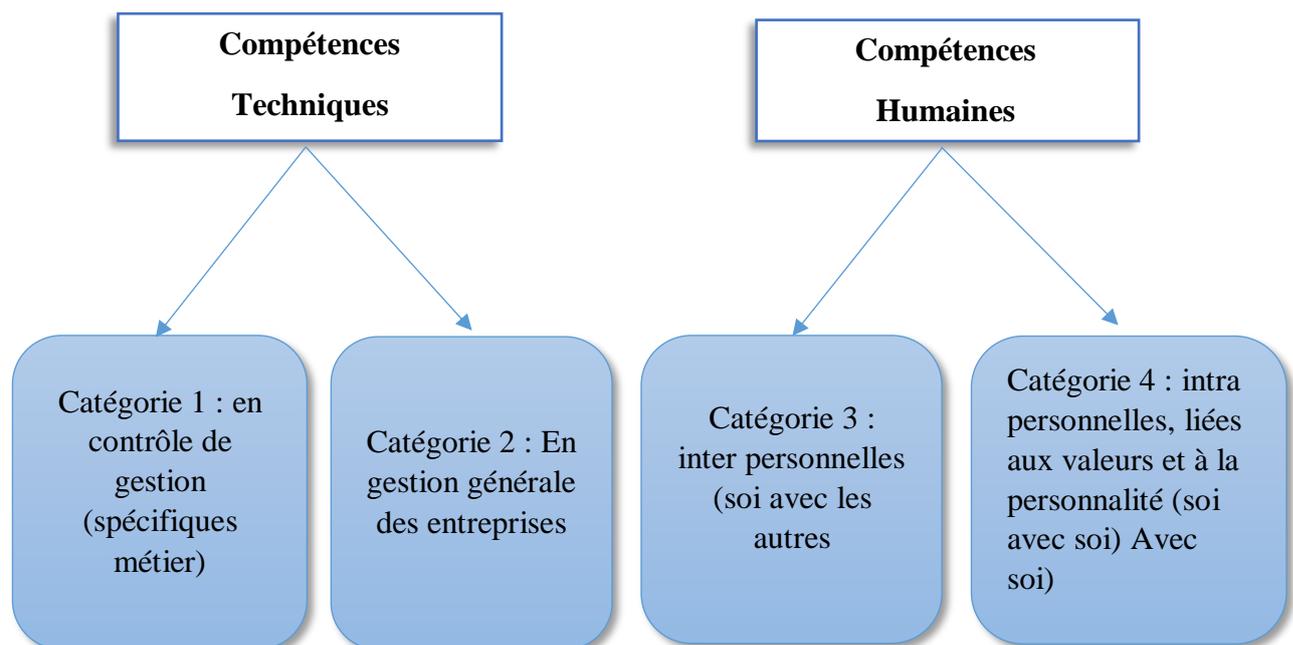
A travers la mesure des performances, il doit s'assurer que l'action est cohérente avec les plans, par l'analyse des écarts et le déclenchement des actions correctives.

2.3. Les compétences requises pour un contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion doit être polyvalent il doit être effet à la fois :

- Spécialiste et généraliste : maîtriser les outils pointus, organiser, coordonner les procédures.
- Opérationnel et fonctionnel : gérer l'exécution, conseiller les décideurs.
- Technicien et humain : intégrer la dimension technique, gérer les hommes et les groupes.

Schéma N° 02 : Grille d'analyse des compétences du contrôleur de gestion.



Source : Charles Ducroc, 2012, opt cit, page 36.

Un tableau « idéal » des qualités du contrôleur de gestion est dressé par Bouin et Simon :

Tableau N° 01 : Les qualités d'un contrôleur de gestion

Qualités techniques	Qualités humaines
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Rigoureux, méthodique, organisé ❖ Faible, clair ❖ Cohérent ❖ Capable de synthèse ❖ Faisant circuler ❖ L'information sélectionnée ❖ Maitrisant les délais ❖ Connaissant les outils 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Morales : honnêteté, humilité ❖ Communication : dialogue, animation, formation, diplomatie, persuasion ❖ Mentales : ouverture, critique, créativité ❖ Collectives : écoute, accompagnement, implication ❖ Sociales : gestion des conflits ❖ • Entrepreneuriales : esprits d'entreprise

Source : ALAZARD. C& SEPARI .S, « DCG 11 : CONTROLE DE GESTION : Manuel et applications », 2em édition, Ed DUNOD, Paris,2010, p 30.

Le métier de contrôleur de gestion nécessite des compétences techniques, des qualités d'organisation et de rigueur mais aussi des qualités humaines²¹.

2.4. Missions du contrôleur de gestion

2.4.1. Missions du contrôleur de gestion

Les missions et tâches opérationnelles du contrôleur de gestion, de manière non exhaustive, peuvent se décliner ainsi²² :

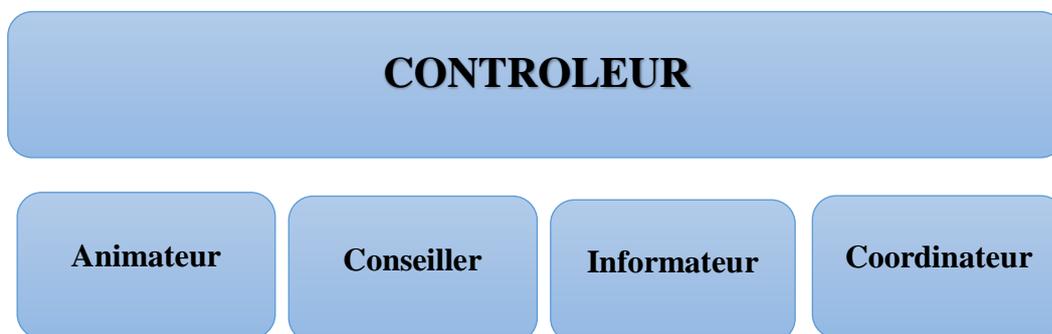
- Mesurer, contrôler et prévoir les résultats opérationnels de l'entreprise.
- Calculs et pilotage des coûts (les contrôleurs de gestion garantissent la bonne gestion de l'entreprise et principalement la gestion économique car, le plus souvent, et au-delà des calculs de coûts, ils assurent une gestion stratégique de ces coûts et prennent les décisions d'organisation qui en découlent).

²¹ ALAZARD. C& SEPARI .S, « DCG 11 : CONTROLE DE GESTION : Manuel et applications », 2em édition, Ed DUNOD, Paris, 2010, page 30.

²² SEPARI.S, SOLLE.G, LE CŒUR.L, « DSCG 3 management et contrôle de gestion »,Dunod 2eme édition , paris, 2014, page 9.

- Élaborer des prévisions puis assurer un contrôle budgétaire en analysant notamment les écarts avec les prévisions afin de prendre des mesures correctives, en effectuant un suivi du budget de trésorerie.
- Prévoir et maîtriser les risques liés à l'activité opérationnelle mais aussi les incidences financières de ces risques.
- Coordonner les activités.
- Élaborer ou participer à l'élaboration de rapports de gestion.
- Assurer le reporting des résultats aux instances hiérarchiques puis éventuellement conseiller les décideurs (direction générale, managers) lors de prise de décision liée à l'opérationnel.
- Gérer des projets

Schéma N°03 : Les missions des contrôleurs de gestion



Source : Alazard & Separi.S., op.cit, 2001, p 68

2.4.2. Missions actuelles du contrôleur de gestion ²³

Le contrôleur de gestion exerce plusieurs missions et joue un rôle très important au sein de l'entreprise, donc ses rôles actuelles sont synthétiser autour de trois axes : information, acteur, organisation.

²³ Cuyaubère.T, Muller. J, « contrôle de gestion », Edition Dunod , PARIS ,2002, page 284.

Il fournit les informations nécessaires et les outils, il communique les managers, les responsables, et conseil les acteurs dans l'utilisation des outils de gestion, aide les responsables dans la prise de décision, et accompagne l'ensemble de l'organisation.

Tableau N° 02 : Rôle classique et nouveau du contrôleur de gestion Rôle classique

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

Source : ALAZARD.C et SEPARI.S.,; « DCG11 : CONTROLE DE GESTION : Manuel et Applications », 2e édition, Ed DUNOD, Paris, 2010,P 29.

Au total, le contrôleur de gestion n'est plus seulement fournisseur d'informations mais aussi animateur de processus.

SECTION 03 : Outils de contrôle de gestion

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

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

3.1. La comptabilité générale

La comptabilité générale est considérée comme un outil de gestion au niveau de la direction qui représente la situation financière de l'entreprise. Elle est considérée comme la première source

d'information de l'entreprise, qui fournit des informations globales sur l'état financier de l'entreprise.

3.1.1. Définition

La définition donnée par le plan comptable général : « *La comptabilité est un système d'organisation financier permettant de saisir, classer, enregistrer, des données de base chiffrées et de présenter des états reflétant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et de résultat de l'entité à la date de clôture* »²⁴.

D'après cette définition on peut déterminer les objectifs de la comptabilité générale.

3.1.2. Les objectifs de la comptabilité générale

Les objectifs de la comptabilité générale sont :

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

3.1.2. Les principes comptables

Les principaux principes sont les suivants :

- ❖ **Principe de continuité d'exploitation** : L'entreprise est présumée poursuivre ses activités. De ce fait, les actifs sont évalués sur la base de leur valeur d'utilité et non pas de leur valeur liquidative.
- ❖ **Principe d'indépendance des exercices** : La vie de l'entreprise est découpée en période de 12 mois, appelées « exercice comptable ». Le compte de résultat récapitule les produits et les charges de l'exercice écoulé, sans tenir compte de leur date de paiement ou de facturation.
- ❖ **Principe de prudence** : L'entreprise ne doit pas reporter sur les exercices futurs, des incertitudes présentes susceptibles de diminuer son patrimoine ou son résultat. Ainsi, à la date de clôture des comptes, en cas d'existence d'un risque d'appauvrissement de l'entreprise, celle-ci doit comptabiliser une charge sans attendre la réalisation effective du risque. En revanche, s'il existe un espoir de gain futur, il faut attendre que sa réalisation soit certaine pour le comptabiliser.

²⁴ DAVASSE.H, PARUITTE.M, «Introduction à la comptabilité», Sup Foucher, Vanves 5eme Edition , Paris, 2011, Page12.

- ❖ **Principe de permanence des méthodes** : L'entreprise doit conserver les mêmes méthodes d'évaluation et de comptabilisation d'un exercice sur l'autre afin d'assurer la comparabilité des comptes annuels.
- ❖ **Principe des coûts historiques** : Les éléments figurant au bilan de l'entreprise sont inscrits au coût évalué au moment de leur entrer dans son patrimoine, sans tenir compte de l'inflation ultérieure.
- ❖ **Principe de non-compensation** : Les éléments d'actif et de passif, ainsi que les charges et les produits sont évalués séparément, sans compensation possible.

3.2. La comptabilité analytique

La comptabilité analytique doit répondre aux besoins de ceux qui ont des décisions à prendre quel que soit leur niveau de responsabilité.

3.2.1. Définitions

Plusieurs définitions peuvent être données à la comptabilité analytique, **A. SILEM** la définit comme: « *un système de saisie et de traitement des informations permettant une analyse et un contrôle des coûts dans l'entreprise par des reclassements, regroupement, ventilations, abonnement, calcul des charges... en utilisant l'information comptable élémentaire rectifiée ou non.* »²⁵.

Pour **L. DUBRULLE** et **D. JOURDAIN** la comptabilité analytique « *est un outil de gestion conçu pour mettre en relief les éléments constitutifs des coûts et des résultats, de nature à éclairer les prises de décision. Le réseau d'analyse à mettre en place, la collecte et le traitement des informations qu'il suppose, dépendent des objectifs recherchés par les utilisateurs* »²⁶.

Dans ces définitions les auteurs expliquent que la comptabilité analytique est un outil de contrôle de gestion qui met en relation les différents coûts tel que le coût d'achat, coût de production et le coût de revient, afin de comparer le réel et le prévisionnel, et par la suite prendre une décision sur le produit.

²⁵MARTINET. A, SILEM. A, « Lexique de gestion », Dolloz 7ème Edition , Paris, 2005, Page 92.

²⁶DUBRULLE. L, JOURDAIN. D, « comptabilité analytique de gestion », Dunod 5ème Edition, Paris, 2007, page 11.

3.2.2. Les objectifs de la comptabilité analytique

La comptabilité analytique est un mode de traitement des données technique et économiques dont les objectifs essentiels sont les suivants²⁷ :

- Connaître les coûts des différentes fonctions assumées par l'entreprise pour sa politique générale (maîtriser des conditions de production, installation de nouvelles unités ou stratégie d'intégration...);
- Déterminer les bases d'évaluations de certains éléments du bilan de l'entreprise (stock fabriqué par elle-même ou immobilisation créée par ses propres moyens);
- Expliquer les résultats en calculant les coûts des produits (biens et services) pour les comparer aux prix de vente correspondants (travaux sur devis, lancement de nouvelles fabrications, politique de prix de vente);
- Etablir des prévisions de charges et de produits courants (coûts préétablis et budgets d'exploitation...);
- Constater la réalisation et expliquer les écarts qui en résultent (contrôle des coûts).

3.3. Le système d'information

Avant de définir le système d'information, il est nécessaire de définir d'abord la notion d'information.

3.3.1. La notion d'information

Une information est un renseignement qui accroît la connaissance concernant une personne, un objet ou un événement déterminé. L'information peut être :

- **Objective**, quand elle reflète un ensemble de données porteurs de sens.
- **Subjective**, quand elle résulte de l'interprétation d'un ensemble de données.

Une information peut être quantitative (quand elle intervient dans les calculs) ou à l'opposé qualitative, permanente (toujours disponible) ou au contraire temporaire, structurée ou non, formelle (quand elle respecte des règles de présentation ou des diffusions) ou informelle. On peut également distinguer les informations de fonctionnement, d'influence, d'anticipation...

²⁷ GUEDJ. N, « le contrôle de gestion pour améliorer la performance d'une entreprise », Organisation 3ème Edition , Paris, 2000, page 130.

3.3.2. La définition d'un système d'information

Le contrôle de gestion envisage ses rapports avec le système d'information dans une logique de moyen : le système d'information offre les informations nécessaires à la mise en œuvre du processus de contrôle et il effectue les traitements qui lui sont demandés. Il contribue ainsi de façon essentielle à la relation « information, décision, contrôle ».

Aujourd'hui, quelle que soit la taille d'une entreprise, un système de contrôle de gestion performant ne peut plus se passer de l'informatique de gestion. Et ceci est d'autant plus vrai pour les petites et les très petites entreprises pour les raisons suivantes ²⁸:

- Un volume de données à récolter de plus en plus important ;
- Des délais de réflexion de plus en plus courts pour les différents responsables de l'entreprise ; Des prises de décision de plus en plus rapides et lourdes de conséquences pour l'avenir de l'entreprise ;
- Des temps de traitement et d'analyse de l'information de plus en plus longs et complexes ;
- Des besoins en gestion de plus en plus pointus et techniques ;
- Une polyvalence du personnel souvent trop élevée et subie ;
- Une productivité du travail à améliorer en permanence.

Face à cette série de contraintes techniques pesant sur l'entreprise et son système de gestion, il s'avère donc primordial et incontournable d'automatiser au maximum le traitement et la restitution des données nécessaires au pilotage de l'entreprise.

3.3.3. L'objectif du système d'information

Le système d'information (SI) peut se définir par son objectif, qui est :

- D'assurer la saisie, la conservation, le traitement et la circulation des informations, de façon à ce que chacun, dans l'organisation, puisse disposer au bon moment des données dont il a besoin pour remplir sa tâche.
- Le système d'information répond aux besoins courants, aide aux prises de décision et à la préparation de l'avenir (veille informationnelle, gestion des connaissances).

²⁸ MAURIN Pierre, « Contrôle de gestion facile », Edition AFNOR, France, 2008, page 46.

- Il couvre l'ensemble de l'organisation, mais il ne traite que les informations gérables, plus ou moins formalisées, à l'exclusion des informations ambiantes (comme l'humeur du chef ou la motivation du personnel).
- Le système d'information a une dimension organisationnelle (il est lié à une organisation du travail), une dimension humaine (il interfère avec le comportement des personnes) et financière (il agit sur les couts).

3.3.4. Les rôles d'un système d'information

En tant qu'instrument, le système d'information a donc des rôles multiples :

- De connaissance de l'extérieur, et de couplage avec l'environnement ;
- De participation aux décisions (d'action initiale ou correctives, d'autocontrôle, de surveillance, d'évaluation) afin de favoriser un fonctionnement coordonné et finalisé de l'organisation. (Jean-Charles, 2002, p. 39)

3.4. La gestion budgétaire

La gestion budgétaire est un élément clé pour atteindre les objectifs pour l'entreprise.

3.4.1. Définition

« La gestion budgétaire correspond à une vision technicienne 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 »²⁹.

«La méthode budgétaire donne aux dirigeants une vision de l'avenir et les met en position favorable pour exploiter les opportunités. Elle leur permet d'anticiper les problèmes. Comme le disait un connaisseur : peu d'entreprises planifient leur faillite, mais beaucoup d'entreprises défailtantes ont omis de planifier »³⁰.

Pour BERLAND. N, définit la gestion budgétaire comme *« une technique de l'administration de l'organisation et de la gestion interne, qui s'appuie sur des prévisions, à*

²⁹ FORGET.J, « Gestion budgétaire», Edition d'organisation, Paris, 2005, page 9.

³⁰ HOMGREN.C & ALL, « Contrôle de gestion et gestion budgétaire», 3ème Edition , Pearson éducation, France, 2006, P 171.

partir, desquelles, les responsables de l'organisation reçoivent des attributions sous forme de programme et moyens pour une durée limitée en valeur et en quantité si possible »³¹.

3.4.1. L'intérêt de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire permet de préparer l'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 ;
- Planification et une coordination des actions à mener pour atteindre ses objectifs ;
- L'implication de tous les responsables opérationnels qu'elle engage. (Hutin, 2002, p. 387)

3.4.2. Les objectifs de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire a pour objectif essentiel de :

- Améliorer les performances économiques et qualitatives ;
- Optimiser au maximum le cout pour répondre efficacement aux attentes ;
- Aider à la prise des décisions tout au long du processus stratégique et opérationnel ;
- Aide à mieux planifier et maîtriser son domaine ;
- Orienter les compétences et les comportements ;
- Améliorer la rentabilité par l'augmentation du profil ;
- Coordonner et appréhender l'environnement de l'organisation dans son complexe ;
- Assurer une certaine sécurité à court terme par la trésorerie en particulier.

3.4.3. Terminologie

On va définir quelques termes essentiels de la gestion budgétaire :

- **Le budget** : est une affectation prévisionnelle quantifié aux centres de responsabilité de l'entreprise, chaque budget exprime des objectifs à réaliser et des moyens à mobiliser pour une période déterminer.

³¹ BERLAND. N, « Le contrôle budgétaire », Edition LA DECOUVERTE, Paris, 2004, page 42.

- **La budgétisation** : définition des objectifs et des moyens propres à les atteindre. C'est une technique de gestion qui consiste à doter chaque centre de responsabilité de l'entreprise d'un budget évaluant les coûts de l'activité programmé.
- **La prévision** : est une étude préalable de la décision, possibilité et volonté de l'accomplir, elle s'appuie sur des données internes (capacité, rendement) et externe (marché, prix des matières premières).
- **Ecart** : c'est la différence entre les prévisions et les réalisations. L'analyse des écarts budgétaires consiste à analyser les différences constatées entre les données prévisionnelles et les données réelles.
- **Contrôle** : une procédure qui compare à posteriori les réalisations avec les prévisions du budget d'un centre de responsabilité.
- **Stratégie** : l'ensemble des décisions permettant à l'entreprise d'atteindre et de maintenir ses objectifs à long terme. C'est l'acte de déterminer les finalités et les objectifs fondamentaux de l'entreprise, de mettre en place les actions et d'allouer les ressources nécessaires pour atteindre les finalités.
- **Le cout** : un cout s'applique à tout objet par lequel l'entreprise juge utile d'attribuer des charges, produit, fonction, atelier, opération... pour un produit (ou une matière ou un service), c'est la somme des charges qui sont incorporés à un stade donné de l'exploitation (achat, production, ou distribution).

3.5. Le reporting

Le reporting est une présentation périodique de rapport sur les activités et résultats d'une organisation, d'une unité de travail ou du responsable d'une fonction destinée à en informer ceux chargés de les superviser en interne ou en externe, ou concerner par ces activités ou résultats. Le terme désigne une technique informatique de préparation de ces rapports consistant à extraire des données pour les présenter dans un rapport humainement lisible.

Il consiste à faire remonter les informations de gestion les plus pertinentes vers les échelons supérieurs jusqu'à la DG, c'est-à-dire vers la hiérarchie. Il se limite à rendre compte des résultats passés.

Le reporting est plutôt un outil de contrôle a posteriori des responsabilités déléguées, c'est à-dire contrôler le travail du subordonné. Etant un outil de rétrospective, il ne fournit que

des données brutes, non traitées, non pertinentes, par exemple (le nombre de ventes, le nombre de ventes par produit, par commerciale, la marge par produit, la marge rapportée au CA général, le coût de revient, etc.)

Le tableau de reporting rend compte de l'activité d'une manière exhaustive, il se doit d'être exempt de préjugé, il s'agit de la production de chiffres et d'indicateurs. Le reporting peut concerner plusieurs aspects :

- Le reporting d'activité : qui rend compte de l'activité des différents départements.
- Le reporting RH : qui communique sur les salaires, les absences et les formations.
- Le reporting commerciale : qui traduit les résultats de la vente ou le nombre de nouveaux prospects.
- Le reporting financier : qui rend compte de l'équilibre de la trésorerie.

3.5.1. Comment réussir son reporting

Un rapport réussi est un rapport suffisamment pertinent et correctement présenté pour intéresser ses destinataires, soutenir l'attention, et susciter des commentaires constructifs.

Un reporting réussi :

- Choisir les bons objectifs ;
- Collecter les bonnes données et les transformer en information ;
- Utiliser les bons graphiques,
- Optimiser le rapport.

3.5.2. Les objectifs du reporting

L'utilisation du reporting peut varier en fonction du type d'entreprise ou de son secteur d'activité, mais le but est toujours le même :

- Faciliter le pilotage de l'entreprise et ainsi la communication de résultat pour un meilleur suivi de l'entreprise ;
- Donner un aperçu global de la vision juridique et managériale de l'entreprise ;
- Mettre à disposition de l'équipe financière certaines fonctions d'analyses ;
- Assurer plus de fiabilité et de cohérence aux chiffres.

3.6. Le tableau de bord

Le tableau de bord est conçu par le contrôleur de gestion de façon périodique afin de répondre aux besoins d'informations légère, rapide et transversale aux différents niveaux hiérarchiques.

Il permet le pilotage des activités de l'entreprise d'une façon plus efficace et pertinente. Selon **M.Gervais** : « *le tableau de bord est l'instrument qui permet aux responsables d'effectuer un contrôle sur les recettes et/ou les dépenses liées à la zone d'investigation. Il attire son attention sur des points clés, fait apparaître ce qui a un caractère anormal ou ce qui a une incidence importante sur le résultat de l'entreprise, en un mot il donne aux responsables les informations qui lui sont indispensables pour agir à court terme.* » (Gervais, 1989, p. 162), c'est ce que nous allons aborder en détail dans le prochain chapitre.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons tout d'abord présenté le contrôle de gestion à travers sa définition, ses objectifs, son rôle, ses missions et ses limites, ensuite nous nous sommes intéressées aux rôles que joue un contrôleur de gestion au sein de l'entreprise. Enfin nous avons présenté dans une dernière section les différents outils du contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion constitue la condition première d'efficacité des organisations et d'amélioration de la prise de décision. Et d'autre part ces différents outils qui sont la comptabilité générale, la comptabilité analytique, la gestion budgétaire, ainsi que le tableaux de bord qui est un outil de mesure et d'évaluation de la performance, de pilotage et de compte rendu permettant au gestionnaire de réagir en temps réel par rapport à un objectif clairement fixés. C'est ce que nous allons traiter en détails dans le prochain chapitre.

CHAPITRE 02 : Le tableau de bord et la performance de l'entreprise

Introduction

Un tableau de bord est un instrument de mesure de performance, il est destiné au responsable. Cet outil permet grâce aux indicateurs présentés de manière synthétique de contrôler le fonctionnement de son entreprise en analysant les écarts significatifs afin de prévoir et de décider pour agir. Donc, il contribue à réduire l'incertitude et faciliter la prise de décision. En revanche le tableau de bord est un instrument d'aide à la décision

Dans ce chapitre, il s'agit de détailler cet outil de gestion à travers trois (4) sections :

- ✓ La première section traitera des généralités du TBG, ses définitions, son rôle, ses outils, typologie et caractéristiques ainsi que ses fonctions et ses limites.
- ✓ La deuxième section sera consacrée à la conception et construction d'un TB.
- ✓ La troisième et dernière section traitera la performance de manière générale
- ✓ La quatrième section sera consacré à la performance financière.

SECTION 01 : Généralités sur le tableau de bord de gestion

Le tableau de bord est un système de mesure de la performance et l'un des outils de contrôle de gestion. Dans cette section, nous allons définir le tableau de bord, son évolution, ses objectifs, ses caractéristiques, sa classification, ses instruments, son utilité, ses fonctions et les limites de tableau de bord.

1.1. L'évolution de la notion de tableau de bord³²

Le tableau de bord prend ses origines au début du 20ème siècle, par l'apparition de l'ère guère industrielle et l'obligation des grands patrons de contrôler les usines installées à cette époque. Entre les années 20 et 40, On a assisté à une évolution des méthodes statistiques et mathématiques introduites dans le contrôle de gestion de l'entreprise. Mais à cette époque, c'est le contrôle budgétaire qui prime sur les tableaux de bord.

C'est vers les années 40, aux Etats Unis, que la notion de tableau de bord est apparue réellement. Au début, le terme « tableau de bord » signifié la mise en circulation d'une masse de données et de documents au sein de l'entreprise, il véhiculait l'information de la périphérie vers le centre. Ce n'est qu'au début des années 60, que certaines grandes firmes, ont conçu un

³² VOLLE.M, « histoire d'un tableau de bord », édition D'ORGANISATION. Paris. 2002. Page13

système de saisie, de traitement et de diffusion interne d'informations quantitatives, qui correspondre réellement à la notion du tableau de bord indépendance de contrôle de gestion.

Principalement, avec le développement de méthodes de gestion américaines (tels que la notion de centre de responsabilité).

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

1.2. Définition

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

Définition de Michel Leroy : « *le tableau de bord est une présentation synthétique et pédagogique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et d'en rendre compte* »³³.

Selon **Anthony. R.N, 1965**, « *le contrôle de gestion est un processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenus et utilisées de manière efficace et efficient pour la réalisation des objectifs de l'organisation* »³⁴ .

Définition de **Norbert Guedji** dit que : « *le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs et d'information essentielles permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il doit aussi donner un langage commun aux différents membre de l'entreprise* »³⁵.

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

Nous remarquons que la nature des indicateurs n'est pas précisée dans les définitions précédentes, la définition qui va nous permettre de la déterminer est de **PATRICK BOISSELIER** : « *le tableau de bord est un document synthétique rassemblant différents indicateurs sur des points clés de gestion et destiné à un responsable désigné en vue de l'aide*

³³ LOROY MECHEL, « le tableau de bord au service de l'entreprise », Edition d'organisation, paris, 2001, p14.

³⁴ Renard. J et Nussbaumer. S, « Audit interne et contrôle de gestion », Edition d'Organisation, groupe Eyrolles, Paris, 2011, page 8.

³⁵ Norbert guedji, « le contrôle de gestion », Edition d'organisation, paris, 2000, page 285.

Au pilotage de son action. Ces indicateurs sont seulement quantitatifs. Car le caractère non quantitatif de certains indicateurs est important »³⁶.

Selon Jean –Yves SAULOU

Le tableau de bord doit également être « un outil d'aide à la prévision permettant d'extrapoler les tendances passées et les écarts du présent vers l'avenir, afin d'appréhender le futur avec moins d'incertitude »³⁷.

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

1.3. Rôles et objectifs du Tableau de Bord

1.3.1. Rôles

Le tableau de bord dans sa conception est un instrument de contrôle et de comparaison qui permet aux décideurs d'identifier les écarts et d'effectuer des actions correctives, il permet le pilotage de l'entreprise et d'apprécier les différentes délégations et le rôle de chacun³⁸.

Il est utile de connaître les 4 rôles essentiels du tableau de bord afin de mieux concevoir un tableau de bord :

➤ **Le tableau de bord (TDB) : instrument de contrôle et de comparaison :**

- Le TDB est un outil de reporting car il permet de contrôler en permanence la réalisation des objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire.
- Le TDB met en évidence les points faibles et il fait ressortir tous les phénomènes qui sont anormal et susceptibles varier sans qu'on s'en aperçoive par ailleurs.
- Le TDB sollicite le dynamisme des centres de responsabilités à partir d'une comparaison systémique avec des références pour permettre une bonne appréciation de la performance.

➤ **Le tableau de bord : outil de dialogue et de communication :**

- Le TDB en plus qu'il est un outil d'aide au pilotage, il permet aux différents niveaux hiérarchiques de suivre le fonctionnement des entités dont ils ont la supervision.

³⁶ PATRICK BOISSELIER, « contrôle de gestion, cours et application », Edition vuibert, paris, 1999, page 70.

³⁷ SAULOU. Jean-Yves : « Le tableau de bord du décideur », Edition D'organisation , Paris, 1981, page 40.

³⁸ Alazard. C et Sépari. S, 2007, Op.cit. Page : 634-635

- Le TDB permet de suivre les résultats et la progression des activités en cours, il constitue le pivot de la gestion prévisionnelle.
- Le TDB sert de base au dialogue entre le supérieur et les subordonnés, cela exige que les délais d'obtention des documents soient respectés et que les données soient bien comprises.

➤ **Le tableau de bord est outil d'aide à la décision et à la prévention :**

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

➤ **Le TDB : outil mesure de la performance :**

La notion de la performance regroupe l'efficacité et l'efficience, elle vise à réaliser les objectifs fixés le plus proche possible en minimisant les coûts des ressources et des processus mise en œuvre.

Les responsables cherchent une amélioration de la performance en matière de réalisation des objectifs de la démarche stratégique engagée.

1.3.2. Les objectifs d'un tableau de bord sont :

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

de nouvelles actions ou de corriger des actions déjà entreprises³⁹. Ces données permettent de suivre l'avancement des plans d'action et les résultats obtenus par ceux-ci.

Selon (R.N Anthony, 2010), l'objectif du tableau de bord « *est de permettre au manager de montrer l'évolution d'un maximum d'indicateur pour ne pas passer à coter d'un changement dans le business qui pourrait être dramatique. La data est fournie de façon régulière (évolution des ventes, évolution de la marge par ligne de produits...)* »⁴⁰.

- Le tableau de bord est un instrument d'information à court terme, de contrôle et d'aide à la décision. Il permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre des budgets. Il permet aussi de diagnostiquer les points faibles et de montrer ce qui est anormal et a des conséquences sur les résultats de l'entreprise. Des actions correctives pourront alors être mises en œuvre⁴¹.

1.4. Typologie des tableaux de bord

On distingue plusieurs types de tableau de bord :

1.4.1. Le tableau de bord de gestion

Ce type de tableau de bord est un document rassemblant d'une manière synthétique, un ensemble d'indicateurs organisés sur des variables choisis pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction, ou d'une équipe. Il peut être élaboré par le chef de l'entreprise, le chef de projet, ou le directeur administratif et financier⁴².

1.4.2. Tableau de bord stratégique

Il est appelé aussi par certains auteurs tableau de bord prospectif, il assure une vision autant externe de l'entreprise sur son marché qu'interne sur son propre fonctionnement. Il intègre les facteurs clés de succès de l'entreprise, c'est-à-dire⁴³ :

- Les données de synthèse souvent très large : part de marché par segment stratégique...
- Des éléments d'information précis sur les priorités particulières que le dirigeant souhaite suivre de près : produit en lancement, projet sensible...

³⁹ Fontaine. K Gavino. & Zambeaux .A « Bilan social et tableaux de bord : des outils de pilotage au service des ressources humaines », Collection : Les diagnostics de l'emploi territorial hors-série n°9, Décembre 2005, P 15.

⁴⁰ Anthony R.N , « Tableaux de bord et Reporting : Quelles différences ? » Revue finance & BI, n°24.

⁴¹ Peyrard. J. & M, Dictionnaire de finance, 2ème édition. Vuibert, 2001.

⁴² ALAZARD.C et SEPARIS Op.cit, 2010, page 574.

⁴³ SELMER. C, « Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision », édition Dunod, Paris, 1998, page 190.

- Des informations sur l'environnement qui ne sont pas en soi des indicateurs proportionnellement dits.

1.4.3. Tableau de bord fonctionnel

Le tableau de bord fonctionnel est un modèle de tableau de bord qui s'adresse plus spécifiquement au service fonctionnel comme à la direction générale. Les indicateurs appartenant à ce type de tableau de bord sont de deux natures : indicateurs d'efficacité et indicateurs de satisfaction. Un indicateur fonctionnel décrit des résultats atteints en termes de qualité avec un double point de vue qui comporte la vision d'efficacité du fournisseur de service et la vision de satisfaction du client ou utilisateur du service. La collecte se fait avec les deux types de population et il y aura un tableau de bord par application concernée.

Au niveau fonctionnel, on traite les indicateurs de satisfaction dédiés aux clients (utilisateurs des applications informatique) ainsi que l'indicateur d'efficacité des fournisseurs (Service informatiques). On peut élaborer certains indicateurs d'efficacité par consolidation des indicateurs opérationnels collectés directement de l'ordinateur.

C'est au niveau fonctionnel que l'élaboration des indicateurs est la plus complexe, mais c'est aussi à ce niveau qu'on peut déceler la plupart des menaces et prendre les principales mesures de sécurité, car on peut agir rapidement par démultiplication.

1.4.4. Tableau de bord opérationnel

C'est un ensemble formaté d'informations et de données sélectionnées permettant au responsable d'avoir une vue générale de son activité, de déceler les éventuelles dérives et de prendre les décisions afin de converger vers les objectifs stratégiques de l'entreprise. Les indicateurs utilisés sont généralement exprimés en terme de coût, délai et qualité (niveau de qualité, niveau des stocks, productivité, flexibilité des moyens, efficacité du personnel).

Le tableau de bord opérationnel est donc bien un instrument au service de la décentralisation des responsabilités⁴⁴.

⁴⁴ DJERBIZ, DURAND.X, KUSZLA.C, « Contrôle de gestion », Edition Dunod, Paris, 2014, page 271.

1.5. Les caractéristiques de tableaux de bord

D'après les définitions précédentes, nous pouvons dégager les caractéristiques suivantes :

- **Pertinent** : répondre aux besoins du responsable au quelle le tableau de bord s'adresse.
- **Claire** : un tableau de bord doit donner des informations claires et bien structurées.
- **Synoptique** : offre une image globale et complète de l'entreprise ou du champ d'activité du responsable par l'ensemble des indicateurs. Donner une vue d'ensemble.
- **Synthétique** : de nombreux ratios sont très intéressant mais lorsque le tableau de bord est surchargé il peut prêter à confusion. Un tableau de bord doit non seulement être clair mais en plus ne pas comporter d'éléments superflus.
- **tenu à jour** : seules les données mises à jour peuvent servir de base pour prendre des décisions judicieuse. C'est pourquoi un chef d'entreprise doit régulièrement consulter son tableau de bord et parfois l'avoir à sa disposition dans les brefs délais afin d'intervenir énergiquement.
- **Sincérité des informations** : il va de soi que vous devez être certain de la justesse de vos informations. Dans la vie réelle d'une entreprise on se rend parfois compte après coup, que plusieurs décisions ont été basée sur des informations biaisées et ou incomplètes.
- **Présentation chronologiques** : permet d'observer l'évolution pour apporter d'éventuels ajustements si nécessaires.
- **Comparaison avec les concurrents** : il crucial de comparer les résultats de l'entreprise à ceux des concurrents sur la base des données accessibles à des externes. L'entreprise peut ainsi déterminer sa position et se faire une idée plus claire de ses résultats.
- **Comparaison avec une norme** : dans ce cas la comparaison a lieu avec un chiffre déterminé à titre d'exemple la moyenne des trois exercices passés.
- **Comparaison avec le budget** : une budgétisation est également des chiffres (résultats) à comparer avec ceux du tableau de bord, de sorte à conclure par rapport aux objectifs poursuivis

1.6. Limites du tableau de bord

Il n'y a pas de tableau de bord adapté à chaque service ou niveau hiérarchique mais un tableau de bord qui ne se correspond pas toujours aux spécificités de l'activité, ou de chaque secteur d'une même entreprise :

- Le tableau de bord est souvent figé pendant les années sans souci d'adaptation à de nouveaux besoins, de nouveaux objectifs ou moyens.
- La périodicité du tableau de bord est souvent la même pour tous les services alors qu'elle peut apparaître inadaptée pour certains métiers d'une même société, et dont les résultats peuvent être saisonnier.
- Les indicateurs utilisés sont parfois déconnectés de la stratégie globale et ne permettent pas d'orienter l'action au bon moment.
- La conception du tableau est trop souvent laissée à l'initiative de ceux qui vont les utiliser, mais plutôt centralisés loin du terrain.

SECTION 02 : Conception et construction d'un tableau de bord

Avant de passer à l'étape de l'élaboration du tableau de bord, il faut d'abord connaître les principes et les étapes de conception ainsi que la forme des instruments utilisés.

2.1. Les principes de la construction d'un tableau de bord

Le tableau de bord n'est efficace et donc utile que si sa conception répond à certaines règles précises pour son fonctionnement que pour son contenu. La présentation des informations, si celle-ci peut revêtir des formes variées, se doit de respecter certaines contraintes de concision et de pertinence. Dans ce cas, l'ensemble des tableaux de bord de l'entreprise incite au dialogue et à la motivation des responsables. Son rôle dépasse alors la stricte fonction de contrôle qu'il était censé remplir. C'est la définition même du tableau de bord qui impose ces principes de conception⁴⁵ :

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

⁴⁵ ALAZARD .C & Separi.S « Manuel contrôle de gestion », 5eme Edition , DUNOD, Paris, mai 2018, page 636.

2.1.1. Une cohérence avec l'organigramme

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

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

- Il reçoit une délégation de pouvoir du niveau hiérarchique supérieur et doit, périodiquement, rendre compte ;

- Il délègue au niveau inférieur une partie de son pouvoir.

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

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

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

- Chaque responsable à son tableau de bord ;
- Chaque tableau de bord à une ligne de totalisation des résultats qui doit figurer dans le tableau de bord du niveau hiérarchique supérieur ;
- Chaque tableau de bord d'un même niveau hiérarchique doit avoir la même structure pour permettre l'agrégation des données ;
- L'empilage des informations des tableaux de bord doit respecter la ligne hiérarchique.

Pour chaque responsable, les informations retenues concernent spécifiquement sa gestion car il en est le premier destinataire. Il doit y trouver les éléments dont il a besoin pour éclairer ses décisions mais uniquement ceux dont il a la maîtrise en accord avec la délégation qu'il a reçue.

2.1.2. Un continu synoptique et agrégé

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

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

Cette recherche doit, par ailleurs, permettre l'addition d'information cohérentes entre elles afin d'obtenir des indicateurs agrégés de plus en plus synthétiques.

2.1.3. La rapidité d'élaboration et de transmission

Le tableau de bord sert à alerter le responsable des dysfonctionnements afin qu'il puisse mettre en œuvre des actions correctives rapides et efficaces. Dans ce contexte, la rapidité doit l'emporter sur la précision : il est souvent préférable d'avoir des éléments réels estimés plutôt que des données réelles précises mais trop tardives.

Le tableau de bord doit donc être élaboré rapidement pour pouvoir remédier très vite aux problèmes constatés. Son contenu est variable selon les responsables concernés, leur niveau hiérarchique et les entreprises. Portant, dans tous les tableaux de bord des points communs existent dans :

- La conception générale ;
- Les instruments utilisés ;

2.1.4. La conception générale d'un tableau de bord

En, général, la maquette d'un tableau de bord type fait apparaître quatre zones⁴⁶ •

- La zone « paramètres économique » : qui comprend les différents indicateurs retenus comme essentiels au moment de la conception du tableau. Chaque rubrique devrait correspondre à un interlocuteur, et présenter un poids économique significatif.
- La zone « résultats réels » : ces résultats peuvent être présentés par période et / ou cumulés. Ils concernent des informations relatives à l'activité, quantitatives et qualitatives. A côté de ces informations sur l'activité, figurent souvent des éléments sur les performances financières (marges, résultats intermédiaires, etc.).

⁴⁶ ALAZARD C et Sépari S. 1998, «DECF : contrôle de gestion : manuel et applications», DUNOD 4eme Edition.

- LA zone « objectifs » : dans cette zone apparaissent les objectifs qui avaient été retenus pour la période concernée. Ils sont présentés selon les mêmes choix que ceux retenus pour les résultats (objectif du mois seul, ou cumulé).
- La zone « écarts » : ces écarts sont exprimés en valeur absolue ou relative. Ce sont ceux du contrôle budgétaire mais aussi de tout calcul présentant un intérêt pour la gestion.

Tableau N° 03 : la maquette de tableau de bord de gestion

TABLEAU DE BORD			
	Résultats	Objectifs	Ecart
Rubrique 01 : <ul style="list-style-type: none"> • <i>Indicateurs A</i> • <i>Indicateur B</i> Rubrique 02 : <ul style="list-style-type: none"> • <i>Indicateur A</i> • <i>Indicateur B</i> 			

Source : Lorry M., 2001, le tableau de bord au service de l'entreprise, édition organisation Paris.

2.2. Les étapes d'élaboration d'un tableau de bord

Un tableau de bord doit renfermer des informations qui permettront au responsable opérationnel une bonne maîtrise de son activité d'un côté et qui offriront une vue globale mais précise sur la performance dont fait preuve l'organisation pour les autres destinataires d'un autre côté. A cet effet, la construction d'un tableau de bord peut se résumer en « 4 » étapes :

2.2.1. La définition des objectifs de l'organisation concernée par le tableau de bord

La formalisation des objectifs est essentielle dans une organisation qu'elle soit publique ou privée, grande ou petite. Définir les objectifs revient à préciser les buts que veut atteindre l'organisation. Ces derniers délimitent la performance dont elle veut faire preuve par son

activité. Un objectif doit être précis, clair et fiable. Il doit s'inscrire dans le cadre de la stratégie global de l'entreprise.

2.2.2. Le choix des indicateurs

Si l'utilité d'un tableau de bord n'est plus à démontrer, son efficacité reste conditionnée à la sélection d'indication appropriés et pertinents.

a. Définition des indicateurs : un indicateur « *est information, ou un regroupement d'informations, précis, utile, pertinent pour le gestionnaire, contribuant à l'appréciation d'une situation, exprimé sous des formes et des unités diverses*⁴⁷ ».

b. Les caractéristiques d'un bon indicateur : pour atteindre les objectifs fixés par l'organisation, un indicateur doit posséder un certain nombre de qualité :

- **La pertinence** : l'indicateur doit correspondre, à un objectif ou à une attente. Il doit avoir une signification dans le contexte d'étude ou de gestion ;

- **La qualité et la précision de la mesure** : l'indicateur doit être bien formulé, précisément définit, ses paramètres bien établis et le tout bien documenté ;

- **La faisabilité** : c'est la possibilité de mesurer ou la disponibilité des données. S'assure que quelqu'un assume la responsabilité d'alimenter, de produire et de fournir des indicateurs ;

- **La convivialité d'interprétation et d'utilisation** : c'est la faisabilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser correctement et confortablement l'indicateur.

c. Typologie d'indicateurs

Plusieurs critères peuvent être utilisés pour classer les indicateurs⁴⁸ :

• La nature de l'indicateur lui-même

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

- Indicateur financier ou non financier ;

⁴⁷ ALAZARD C, Sépari, «DCG contrôle de gestion : manuel et applications», 2eme édition, DUNOD, Paris, 2010,page 559.

⁴⁸ ALAZARD C. Sépari S. 2010, Op.cit, page 559

- Indicateur global ou ponctuel : un indicateur peut être synthétique, calculé à partir de plusieurs informations pour donner une image à plusieurs dimension ou au contraire très ciblé sur un seul paramètre très précis.

• L'utilisation ou le rôle de l'indicateur

- De **reporting** ou de **pilotage** : un indicateur peut être demandé par un niveau hiérarchique en vue de contrôler des engagements (reporting) mais il peut aussi aider le responsable à orienter son action ; c'est plutôt la tendance actuelle donnée aux indicateurs ;
- Indicateur **d'alerte** : un indicateur pour pointer un seuil, un dépassement d'une variable, de manière rapide et simple ;
- Indicateur **d'équilibration** : un indicateur pour constater un état, un degré d'avancement par apport à un objectif ;
- Indicateur **d'anticipation** : un indicateur pour donner une tendance future, une extrapolation ou une simulation d'une variable.

C'est pourquoi, il est possible de résumer les caractères des indicateurs utilisés aujourd'hui : pour être des indicateurs de performance globale, ils sont plutôt synthétiques et ponctuels, financier et non financier, de progression et de pilotage.

2.2.3. Le choix de la périodicité

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

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

2.2.4. La mise en forme et la présentation maquette du tableau de bord

L'information que contient un tableau de bord doit être mise en perspective sous une forme visuelle agréable (graphique, pictogramme, histogramme, alarmes et clignotants.) une bonne mise en forme permet, à son utilisateur, de la décoder plus facilement et de réagir plus vite.

a. Privilégier une présentation standard

La présentation des différentes pages du tableau de bord doit s'efforcer d'être standard : même caractère et couleurs utilisés, même endroits pour inscrire les titres des thèmes, la date des informations, les commentaires, la définition des indicateurs. Cette standardisation est essentielle à l'agrément et à la facilité de lecture. La lecture retrouve toujours la même présentation, ce que lui permet de se consacrer au fond plutôt que de passer son temps à décoder la forme.

b. Elaborer une mise en page précise

L'ordre de la mise en page doit être cohérent avec l'importance accordée au sujet. C'est ainsi que l'on aura tendance à consacrer les premières pages du tableau de bord aux aspects les plus importants de la vie de l'entreprise, et donc souvent aux objectifs et aux variables d'actions les plus influentes.

2.3. Les instruments et les outils de tableau de bord

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

2.3.1. Les écart

Un écart est la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée. Exemple : « *écart entre coût prévu et coût réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée* »⁴⁹. L'analyse des écarts est la comparaison de ce qui est réalisé et l'objectif, jugeant d l'efficacité des actions menées, soit dans le cadre budgétaire ; soit en dehors du cadre budgétaire, avec des écarts issus d'indicateurs qualitatifs.

2.3.2. Les ratios

Le ratio « *est le rapport expressif entre deux grandeurs caractéristiques (significatifs de la situation du potentiel de l'activité ou de rendement de l'entreprise). Ce rapport est dit expressif car à partir de deux données que l'on peut établir une nouvelle information de nature différente* »⁵⁰. En règle générale, un ratio respecte les principes suivants :

⁴⁹ Doriath.B, « contrôle de gestion en 20 fichier », 5^{ème} Edition , Dunod, paris2008, page 72.

⁵⁰ Bruno, « nouvelle trésorerie d'entrepris », 5^{émé} Edition, Dunod, Paris, 1997, page 38.

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

2.3.3. Les graphiques

Leur intérêt est de visualiser rapidement et directement les évolutions, et mieux appréhender les changements de rythme ou de tendance. Leur inconvénient est qu'ils ne permettent pas de réaliser des analyses supplémentaires à la convenance de l'analyse. On distingue :

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

2.3.4. Les tableaux

Ils fournissent des données détaillées et laissent la possibilité à l'utilisateur d'effectuer des calculs complémentaires, mais leurs capacités à donner une vue d'ensemble est inversement proportionnelle à leur densité.

2.3.5. Les clignotants

Ils correspondent à des signaux visuels faisant ressortir un écart significatif après la comparaison de la valeur de l'indicateur avec un seuil limite ou une norme de référence.

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

- **Une coloration** de la valeur à l'écran pour avertir d'un écart significatif,

- **Un cadran** ou une **barre** graduée qui donne la position relative par rapport à la normalité et la zone à éviter.
- **Les pictogrammes**

Figure N° 01 : Présentation de quelques pictogrammes



2.3.6. Les commentaires

Les commentaires doivent apporter une explication supplémentaire par rapport aux chiffres et aux graphiques qui figurent déjà sur le tableau de bord. Ils portent sur⁵¹

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

SECTION 03 : Notions générale sur la performance

La performance a toujours été un sujet controversé, les chercheurs, dirigeants, clients...etc. l'abordent différemment. D'où, un nombre important de modèles conceptuels proposés dans la littérature et les nombreux sens élaborés autour de ce concept. Il s'agit d'une notion contingente et multidimensionnelle mais nécessaire pour évaluer toute décision prise dans une entreprise.

⁵¹ M. Gervais, « Contrôle de gestion », collection gestion, 7ème Edition, Economica, Paris, 2009, page 622.

3.1. Définition

Pour mieux cerner le concept de la performance, il est utile de montrer l'ensemble de définitions proposées par quelques auteurs à partir de son étymologie linguistique et ses caractéristiques.

Selon BOURGUIGNON Annick, la performance est « *la réalisation des objectifs organisationnels, quelques que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)* »⁵².

Selon L'ORINO Philippe, « *la performance dans une entreprise est seulement tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur/coût* »⁵³.

D'après KHEMAKHEM. A « *la performance d'un centre de responsabilité (atelier, service, unité, entreprise, branche,.....) Désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait acceptés* »⁵⁴.

Autrement dit, la performance est la mesure de résultats obtenus, elle est la capacité de mener une action pour obtenir des résultats conformément à des objectifs fixés probablement en minimisant ou en rentabilisant le coût de ressources et des processus mise en œuvre. Elle mesure l'adéquation entre les objectifs stratégiques et les résultats effectivement atteints.

La performance d'une entreprise est le résultat obtenu par cette dernière au sein de son environnement concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa compétitivité, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les autres firmes du secteur (renforcement de son pouvoir de négociation).

Le rappel de ces mots suffira à préciser le sens donné à la performance en contrôle de gestion.

- **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.

⁵² BOURGUIGNON.A. « peut-on définir la performance ». Revue française de comptabilité, 1995, page 62.

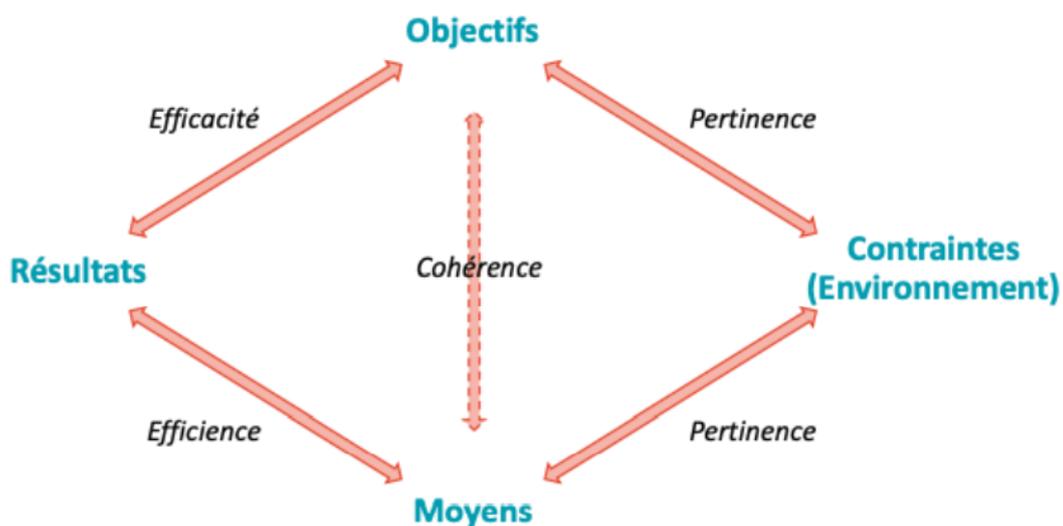
⁵³ L'ORINI.P. « méthode et pratique de la performance », Edition d'organisation, paris, 1998, page 87.

⁵⁴ KHEMAKHEM.A, « la dynamique de contrôle de gestion », 8ème Edition public union, paris, 1992, page311.

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

Schéma N°04 : Positionnements des concepts de la performance.



Source : <https://www.advaloris.ch/wp-content/uploads/2019/03/performance.png>

3.2. Les critères de performance

En particulier, la performance peut être appréciée suivant un certain nombre de critères qui sont :

❖ La pertinence

C'est l'articulation entre objectif et moyen. Elle consiste à mettre en œuvre des moyens de production conformément aux objectifs fixés. Une performance pertinente se détermine principalement dans la phase de conception du système de production car il s'agit d'une part, de garantir la faisabilité du projet en se donnant les moyens de le réaliser, d'autre part éviter la surdimensionnement coûteux.

- **La notion d'économie**

D'après VOYER.P l'économie est : «*l'acquisition de ressources financières, humaines et matérielles appropriées, tant sur le plan de la qualité que celui de la quantité au moment, au lieu et au cout le moindre* »⁵⁵.

Ainsi, une entreprise économise lorsqu'elle évite les dépenses jugées inutiles. Autrement dit, lorsqu'elle utilise de manière rationnelle ses ressources. Cette utilisation contribue à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

- ❖ **L'efficacité**

L'efficacité décrit la réalisation des objectifs. C'est la comparaison entre les objectifs fixés au départ et les résultats atteints : d'où l'enjeu d'avoir des objectifs clairs au départ. L'intérêt est de mesurer des écarts et de pouvoir les analyser.

L'efficacité étant la mesure du degré avec lequel les objectifs sont remplis, les indicateurs doivent informer d'une part de l'atteinte et du dépassement des objectifs et d'autre part des défauts d'atteinte de ces mêmes objectifs. Selon la norme ISO 9000 ; l'efficacité se définit comme la réalisation des activités planifiées et l'obtention des résultats escomptés.

Il faut éviter d'utiliser uniquement des moyennes pour construire ces indicateurs, en effet :

- ✓ la moyenne ne permet pas d'avoir une vision des valeurs extrêmes, notamment celles représentatives des situations pour lesquelles le service est hors d'atteinte des objectifs,
- ✓ la moyenne ne traduit pas finement les résultats de la réorganisation d'une activité, notamment si les progrès en matière de qualité cachent un accroissement des dysfonctionnements,
- ✓ la moyenne progresse trop lentement pour rendre compte des faibles évolutions de l'efficacité.

La dispersion des valeurs autour de la moyenne, permet d'informer plus rapidement sur la variation de l'efficacité. En complément des moyennes ou des médianes, les écarts-types ou la part des valeurs portant sur l'appréciation des écarts sont en général très utiles.

- ❖ **L'efficience**

⁵⁵ GUERRA Fabienne, « pilotage stratégique de l'entreprise », Edition de Boeck supérieur, paris,2007,page 110.

C'est l'articulation entre moyens et résultat, elle est l'exploitation des moyens mis en œuvre pour réaliser des résultats qui répondent aux objectifs fixé avec les dépenses les plus économiques. La performance est jugée en termes d'efficacité essentiellement en phase d'exploitation du système de production. Si elle n'est pas satisfaisante, les dirigeants agiront en adoptant des décisions relatives au à la conduite et maintenance du système matériel et du système.

Aussi on peut dire que l'efficacité est le rapport entre les ressources employées et les résultats atteints. Une organisation est efficace si elle atteint les objectifs fixés en optimisant les moyens utilisés (c'est-à-dire une meilleure utilisation des ressources pour une diminution des couts).

L'efficacité consiste à faire le mieux possible avec les moyens dont on dispose, on atteint l'efficacité par excellence avec la réalisation d'un bon rendement

3.3. Les types de la performance

Pour évaluer la performance de l'entreprise, il est nécessaire d'effectuer des mesures à tous les niveaux et département de l'organisation quelques : Organisationnelle, concurrentielle, stratégique, social, commerciale et financière.

3.3.1. La performance organisationnel

La performance organisationnelle est l'une des deux composantes de la performance globale qui a pour finalité économique de permettre l'optimisation du profit de l'entreprise.

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* »⁵⁶.

Kalika avance quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle qui sont :

⁵⁶ Michel KALIKA, « Structures d'entreprises, Réalités, déterminants et performances », Editions Economica, Paris, 1988

- **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 services** : la recherche de la minimisation des conflits reflète un besoin de coordination nécessaire à l'efficacité.
- **La qualité de la circulation de l'information** : l'organisation doit développer des systèmes d'information permettant l'obtention d'informations fiables et exhaustives, indispensables au bon fonctionnement de l'organisation.
- **La flexibilité de la structure** : l'aptitude de celle-ci à changer, est un facteur déterminant d'adaptation aux contraintes de l'environnement.

3.3.2. La performance stratégique⁵⁷ :

Pour assurer sa pérennité, une organisation doit se démarquer de ses concurrents, et pour ce faire, elle doit se fixer des objectifs stratégiques appropriés, tels que l'amélioration de la qualité de ses produits, l'adoption d'un marketing original ou l'adoption d'une technologie de fabrication plus performante.

Pour la haute direction, le souci majeur à cette étape est de communiquer ses objectifs stratégiques au personnel et d'assurer leur transformation en objectifs opérationnels afin d'atteindre la performance à long terme ou performance stratégique.

La performance stratégique peut être aussi 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 une focalisation sur le développement durable.

La performance à long terme est associée à :

- La capacité à remettre en cause les avantages stratégiques acquis ;
- La définition d'un système de volontés visant le long terme ;
- La capacité de l'entreprise à développer un avantage compétitif durable ;
- La capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrices de marge ;
- L'excellence à tous les niveaux de l'entreprise.

⁵⁷ www.memoireonline.com

3.3.3. 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 répondant aux attentes des consommateurs.

Les entreprises visant la performance commerciale doivent se soucier des besoins de leurs clients, prendre en compte les stratégies de leurs concurrents afin de conserver, voire de développer leurs parts de marché.

Plusieurs indicateurs permettent de mesurer la performance commerciale, parmi lesquels on cite :

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

3.3.4. La performance économique.

La performance économique correspond aux résultats présentés par la comptabilité à savoir :

- les soldes intermédiaires de gestion.

Le calcul de ces derniers permet⁵⁸ :

- ✓ De comprendre la formation du résultat net en le décomposant ;
- ✓ D'analyser le fonctionnement de l'entreprise ;
- ✓ De suivre dans l'espace et dans le temps l'évolution de la performance et de la rentabilité de l'activité de l'entreprise à l'aide des ratios d'activité, de profitabilité, de rentabilité ;
- ✓ D'apprécier la création de la richesse générée par l'activité de l'entreprise.

⁵⁸Cours d'analyse financière, 3ème année finance et comptabilité, cours regroupés par Mr Hadhbi. F, université de Bejaia, 2017.

3.3.5. La performance sociale

La performance sociale désigne le niveau quantitatif et qualitatif des résultats obtenus par une entreprise en matière de climat social, comme le bien-être au travail des différentes catégories de salariés et le comportement des dirigeants et des cadres à l'égard de leurs subordonnés⁵⁹.

Elle vise également à évaluer le ratio moyens/résultats des politiques sociales mises en œuvre, ainsi que l'impact de ces politiques sur la performance globale de l'entreprise.

L'évaluation du degré de performance sociale d'une entreprise comporte par nature une part importante de subjectivité, tant au niveau du ressenti des dirigeants que de celui des différentes catégories de collaborateurs. Elle n'en est pas moins possible via un certain nombre de critères chiffrés, objectivement quantifiables, dont l'analyse combinée offre un support tangible sur lequel pourront s'ancrer et s'articuler des données qualitatives plus volatiles.

Ces éléments concrets peuvent toucher à différents items, comme entre autres :

- l'efficacité des modalités de recrutement (durée des procédures, ratio nombre de dossiers de candidature enregistrés / nombre de dossiers effectivement traités) ;
- les catégories et profils d'employés (ratios CDI/CDD/intérimaires, ratio hommes/femmes, pourcentage de travailleurs handicapés) ;
- chiffres des effectifs ayant bénéficié d'une formation sur une période donnée ;
- chiffres des départs volontaires...

À noter que des outils existent pour aider à l'évaluation et au pilotage de la performance sociale, comme par exemple l'IBET (Indice de Bien-Être au Travail).

3.3.6. La performance financière :

La performance financière peut être définie comme étant la réalisation d'une bonne rentabilité ou d'un bon résultat et aussi d'avoir une croissance satisfaisant, elle opte à assurer la stabilité du financement de l'entreprise afin de recevoir le soin possible à des crédits, cet indicateur mesure la façon dont l'entreprise utilise les capitaux mise à sa disposition sans tenir compte de la façon dont ils sont financés⁶⁰.

⁵⁹ www.youmatter.world/fr/

⁶⁰ Cumby J et Conrod J, « Non financial performance measures in the Canadian bio technology industry », Journal of intellectual capital, 2001, page 261-271.

L'intérêt de la performance financière par rapport aux autres performances c'est que les données financières on pourrait pousser le gestionnaire a fondé ses analyses sur le court terme.

SECTION 04 : La performance d'une entreprise (Approche Financière)

La performance financière est la capacité de l'organisation à faire du profit et d'être rentable. Elle est évaluée à partir des documents comptables dont ils jouent un rôle important dans la détermination de la situation financière.

Pour mesurer cette performance il faut connaitre les outils d'analyse (les indicateurs, les ratios, les principaux déterminants) et les modèles d'évaluation, pour que les dirigeants puissent porter un jugement sur la santé de l'entreprise.

Pour bien cerné la notion de performance financière nous allons d'abord la définir avant de présenter ses critères et ses indicateurs de mesure.

4.1. Définition de la performance financière

Cette performance est considérée comme l'unique mesure de la performance globale de l'entreprise, donc c'est la capacité d'une organisation à réaliser du profit à être rentable on faisant de la valeur ajoutée et en atteignant ses objectifs fixes à partir d'une stratégie.

Selon **P.PAUCHER**, « *la firme performante est celle qui investit de façon régulière, c'est-à-dire des dépenses immédiate réalisé en vue de recette futures, afin d'assurer sa survie et sa croissance. Toute fois l'auteur n'ajoute que le financement de ces dépenses immédiates ne sera possible que si la firme a réalisé précédemment un surplus monétaire ou une épargne* ».⁶¹

4.2. Critères de la performance financière :

La performance financière est caractérisée par plusieurs critères :

4.2.1. L'efficacité :

Elle est définit « *comme le rapport entre le résultat atteint par un système et les objectifs fixés. 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* »⁶².

⁶¹Paucher, Pierre, « Mesure de la performance Financière de l'entreprise », Collection de la gestion en plus : office des publications universitaire, Algérie, 1993, page 20.

⁶² Bioslandelle, (H.M), « gestion des ressources humaine dans la PME », Edition Economica, Paris, 1998, P139,

L'efficacité = Résultat atteints / objectifs visés

4.2.2. L'efficience :

Elle est définie « *comme le produit d'un rendement des ressources utilisées (non-gaspillage) par un taux d'utilisation des ressources (non-oisiveté)*⁶³ ».

Donc l'efficience correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats. Il est possible de délimiter l'efficience avec les deux notions d'oisiveté et de gaspillage.

L'oisiveté est la non-utilisation des capacités de production qui engendre des coûts de capacité, le gaspillage est l'utilisation dégradée de capacités qui pourraient produire d'avantage et qui engendrent des coûts de fonctionnement.

Efficience = Résultats atteints / Moyens mis œuvre

4.2.3. L'économie :

Elle est définie « *l'économie est l'acquisition des ressources financières, humaines et matérielles appropriées, tant sur le plan de la qualité que celui de la quantité au moment, au lieu et au coût moindre* »⁶⁴.

Donc l'économie consiste à se procurer les ressources nécessaires au moindre coût, plus que les coûts sont minimisés plus que l'économie est meilleure.

4.2.4. La qualité :

Elle est définie « *comme la perception qu'a la capacité d'un produit à satisfaire ses attentes étant donné son prix, la qualité technique d'un produit* »⁶⁵.

La qualité est un critère très important pour l'organisation, il est considéré comme une source de satisfaction et de fidélité de la clientèle.

⁶³ H.Bouquin, « comptabilité de gestion », Sirey, 1997.

⁶⁴ Ibid, P 110-113.

⁶⁵ Philips.W.Gérard.K., « management stratégique et compétitive », éd de Boeck, Bruxelles, 1995, P189

4.3. Déterminants de la performance financière :

Pour déterminer la performance financière de l'entreprise, ils existent plusieurs moyens qui sont essentiels. On cite les principaux qui sont :

- Politiques financières ;
- La compétitivité ;
- La création de la valeur.

4.3.1. La politique financière :

La politique financière est l'un des plus importants déterminants de la performance financière. « *La politique financière est la conduite des affaires de l'entreprise pour ce qui concerne ses aspects financiers structurels. Elle consiste à préparer et à prendre les décisions utiles en vue d'atteindre l'objectif de maximisation de la richesse* »⁶⁶.

La politique financière d'une entreprise doit tenir compte :

- de l'environnement macroéconomique ;
- de la stratégie générale de l'entreprise ;
- et de l'actionnariat.

La politique de financement a pour objet de fournir à l'entreprise les ressources dont elle a besoin et d'en maintenir l'adéquation dans le temps.

- **Elle a un rôle d'équilibrage** : ajuster les ressources aux besoins en masses et en termes.
- **-Elle a un rôle d'optimisation** : obtenir les ressources au moindre coût.
- **-Elle a un rôle d'arbitrage** : définir un « cocktail » de ressources acceptable par tous les intervenants.

Une bonne politique de financement doit aboutir à une trésorerie saine et passe donc par l'étude approfondie de ce qui y rentre et de ce qui en sort : les flux de trésorerie alias « cash flows ». Puisque c'est la motivation principale de ses bailleurs de fonds, l'entreprise doit rémunérer les ressources financières qu'ils mettent à sa disposition. Celles-ci ont pour la firme un coût explicite ou implicite qu'il n'est pas toujours facile de percevoir.

⁶⁶ Christian Pierrat, « La politique de financement », « La gestion financière de l'entreprise », 2014, page 61-90.

4.3.2. La compétitivité :

"La compétitivité est la capacité de fournir des biens et services au temps, place et forme requise par les acheteurs étrangers à prix égal ou meilleur que celui des autres fournisseurs potentiels tout en gagnant au moins le coût d'opportunité des ressources employées .

La compétitivité d'une entreprise représente ses performances à long terme, sa croissance, une entreprise dite compétitive obtient des résultats supérieurs à la moyenne. De façon plus fine, la compétitivité peut s'exprimer au niveau de produit.

On distingue alors la compétitivité prix et la compétitivité hors prix. La première se rapporte à des produits substituables entre eux et qui rivalisent par les prix⁶⁷. La seconde fait référence à des explications structurelles des performances en termes de qualité de produit ⁶⁸.

selon SAUVIN,« être compétitif être capable d'affronter la concurrence tout on se protégeant »⁶⁹.

La compétitivité participe à la détermination de la performance financière de l'entreprise, car elle permet de générer des ressources financières ainsi la capacité de l'entreprise à faire face à la concurrence nationale ou étrangère, en conservant ou en augmentant ses parts de marché.

- **Les indicateurs de la compétitivité :**

1. de la part de marché (part des ventes à l'étranger des marchandises produites dans le pays rapportée aux exportations au niveau mondial ou régional) ;
2. du prix comparé des exportations et des importations qui se reflète dans le solde positif ou négatif de la balance commerciale ;
3. du taux de pénétration entre les importations et le total des ventes effectuées sur le marché intérieur d'un pays, qui indique la dépendance d'un pays vis-à-vis de l'extérieur ainsi que la dégradation ou l'amélioration de la compétitivité des produits nationaux vis-à-vis des produits étrangers ;

⁶⁷ SAUVAIN Thierry, « La compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée », Edition Ellipses, Paris 25-11-2005, Page 18.

⁶⁸ Idem, page 35.

⁶⁹ Idem, page 08.

4. le taux de couverture, calculé par type de biens ou services, par secteur ou pour l'ensemble d'un pays, entre la valeur des exportations et celle des importations.

4.3.3. Création de valeur :

Elle est définie « *l'entreprise crée de la valeur si la rentabilité de ses fonds propres est supérieure à la rentabilité souhaitée ou espérée* »⁷⁰. La création de valeur consiste à accroître la productivité de l'entreprise, et à rechercher une croissance durable et rentable.

Le créateur de valeur est celui qui sait le mieux répondre à l'ensemble des investisseurs, actionnaires et créanciers d'une entreprise, soit rechercher et réaliser des investissements dont le taux de rentabilité soit supérieur au coût moyen du capital lié au risque supporté par ces investissements.

Rappel : le taux de rentabilité financière est égal au :

$$\text{Résultat net} \div \text{capitaux propres} = (\text{Résultat} \div \text{Actif}) \times (\text{Passif} \div \text{Capitaux propres}).$$

Il permet de mesurer le rapport entre les résultats dégagés par une entreprise et ses investissements, c'est-à-dire le taux de rendement des capitaux propres.

Pour sa part, le coût moyen du capital correspond à la moyenne du coût des différentes sources de financement de l'entreprise pondérée par leur valeur de marché (ensemble des ressources). Il permet d'actualiser les flux de trésorerie futurs générés par un projet et d'évaluer la valeur créée. Pour les actionnaires, ce coût est équivalent à la rentabilité annuelle moyenne qu'ils peuvent attendre en contrepartie de leur investissement.

Pour conserver son actionnariat et l'étoffer, une entreprise doit démontrer en permanence qu'elle produit de la valeur selon son secteur d'activité.

- **Contrôle de gestion, outil de pilotage de la performance**

Selon **Demestère**, « *le pilotage est une démarche de management qui relie stratégie et action opérationnelle et qui s'appuie, au sein d'une structure, sur un ensemble de systèmes*

⁷⁰ Kaby.J, Op.cit.P15

d'information comme les plans, les budgets, les tableaux de bord, la comptabilité de gestion, qui constitue le contrôle de gestion »⁷¹.

Le contrôle de gestion est un processus, comprenant un ensemble d'outil de calcul, d'analyse, d'aide à la décision pour piloter les produits, les activités, et les pressions d'une organisation, et un outil de pilotage de la performance.

Aujourd'hui le contrôle de gestion doit remplir deux rôles : aider à piloter l'efficacité, c'est-à-dire gérer les facteurs clés de compétitivités, et aider à piloter l'efficience, c'est-à-dire gérer les moyens opérationnels pour atteindre les objectifs fixés. Ainsi, par l'efficience et l'efficacité, le contrôle peut aider à piloter la performance.

Ainsi, le contrôle de gestion apparaît un processus articulant le long terme avec le court terme, de la stratégie à l'exécution. C'est pourquoi deux fonctions synthétiques et complémentaires sont essentielles au contrôle de gestion :

- **Inform**er les décideurs par les coûts, des indicateurs dans le tableau de bord ; mettre en relation les objectifs et les ressources, gérer la performance par le couple valeur/coût ;
- **Aider** à réguler le comportement des acteurs, à gérer le changement organisationnel.

4.4. Les indicateurs de performance financière d'un tableau de bord

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

Piloter la performance de l'entreprise grâce au contrôle de gestion nécessite tout d'abord de mesurer la performance financière, cette performance se mesure avec des critères et des indicateurs financiers de résultat. Compte tenu de la multitude de ratios financiers existants, il est nécessaire de sélectionner les plus pertinents en fonction de l'entreprise et de ses activités. Une fois calculés, les résultats permettent d'obtenir des informations simples à analyser qui permettent, à leur tour, de détecter facilement les points forts et les points faibles de l'entreprise.

⁷¹ R.Demeestre, « contrôle de gestion et Pilotage de l'entreprise », Nathan, 2002.

4.4.1. Définition

« Un indicateur de performance est une information devant aidé un acteur, individuel ou collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre dans évaluer le résultat »⁷².

4.4.2. Les mesures comptables :

La production d'indicateurs comptables est le premier niveau des mesures traditionnellement développées par les entreprises.

4.4.2.1. La mesure par les indicateurs du bilan :

Le bilan comptable est un état financier qui synthétise à un moment donné ce que l'entreprise possède, appelé « l'**Actif** » (terrains, immeubles, etc.) et ses ressources, appelées le « **Passif** » (capital, réserves, crédits, etc.)⁷³. Le bilan est l'un des documents composant les états financiers

Le bilan d'une structure regroupe :

- au **PASSIF** : les ressources mises en œuvre pour réaliser son activité (dotation ou capitaux propres, réserves, dettes,...)
- l'**ACTIF** : l'emploi qu'elle fait de ces ressources pour réaliser son activité (immobilisations, stocks, créances, disponibilités,...).

4.4.2.2. Fond de roulement net (FRN) :

Définition

« Le fonds de roulement est la partie des ressources durables qui concourt au financement de l'actif circulant »⁷⁴.

Le fonds de roulement est constitué par l'excédent des capitaux permanents (capitaux propres plus emprunts à long et moyen terme) sur les immobilisations nettes (immobilisations brutes moins amortissements).

⁷² Lorino.P, op. Cite, P130.

⁷³ Marie-Astrid Le Theule et Frédérique Déjean, « Lexique de comptabilité », Paris1964, p747.

⁷⁴ RAMAGE pierre, « Analyse et diagnostique financier», Édition d'organisation. Paris2001, p71.

Le fonds de roulement correspond à la somme dont dispose l'entreprise pour payer : ses fournisseurs, ses employés, et l'ensemble de ses charges de fonctionnement, en attendant ses encaissements clients.

Connaître son fonds de roulement permet de piloter son entreprise de manière efficace en connaissant la capacité de l'entreprise à couvrir ses dépenses sans avoir recours à un emprunt. Le fonds de roulement permet ainsi de financer les investissements nécessaires à l'activité sur plusieurs années.

❖ Mode de calcul du FRNG :

La notion du fond de roulement a donné lieu à une variété d'expressions, chacune reflétant une méthode « par le haut du bilan » et une méthode « par le bas du bilan » et qui sont comme suit :

- **La première méthode : à partir du haut de bilan**

Capitaux permanents - Actifs immobilisés = Fonds de roulement

- **La deuxième méthode : à partir des éléments du bas du bilan**

Actifs circulants - Dettes à court terme = Fonds de roulement

❖ Interprétation économique de fond de roulement

Afin d'interpréter le fond de roulement, trois cas de figures peuvent se présenter

- **Le fond de roulement positif :**

Dans ce cas les ressources stables de l'entreprise sont supérieures à l'actif immobilisé constituer, c'est-à-dire que les ressources stables couvrent les besoins à long terme de l'entreprise.

L'équilibre financier est donc respecté et l'entreprise dispose grâce au fond de roulement d'un excédent de ressource stable qui lui permettra de financer ses autres besoins de financement à court terme

- **Le fond de roulement est nul :**

Dans ce cas, les ressources stables de l'entreprise semblent atteintes, celle-ci ne dépose d'aucun excédent de ressources à long terme pour financer son cycle d'exploitation ce qui rend son équilibre financier précaire.

Elle doit donc financer une partie de ses emplois à long terme à l'aide de ressources à court terme ce qui lui fait courir un risque important d'insolvabilité. Une telle situation entraîne généralement une action rapide de la part de l'entreprise pour accroître ses ressources à long terme et retrouver un fond de roulement excédentaire.

- **Le fond de roulement est négatif**

Dans ce cas, les ressources stables de l'entreprise sont inférieures à l'actif immobilisés constituer, c'est-à-dire que les ressources stables ne couvrent pas les besoins à long terme de l'entreprise. La règle prudentielle de l'équilibre financier n'est donc pas respectée.

Elle doit donc financer une partie de ses emplois à long terme à l'aide de ressources à court terme ce qui lui couvrir un risque important d'insolvabilité. Une telle situation entraîne généralement une action rapide de la part de l'entreprise pour accroître ses ressources à long terme et retrouver un fond de roulement excédentaire

Les deux hypothèses d'interprétation ci-dessus font ressortir un trait marquant : sans un capital de long terme suffisant pour couvrir les investissements (immobilisations) et les charges d'exploitations courantes, une entreprise prend des risques, d'où l'intérêt de bien appréhender dès la création son besoin en fonds de roulement.

4.4.2.3. Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR)

Définition

« Le BFR représente la différence entre les actifs d'exploitation (stocks et créances clients) et les dettes d'exploitation »⁷⁵.

Le BFR est défini comme suit : L'actif circulant est la partie de l'actif dont l'essentiel assure le cycle d'exploitation de l'entreprise et qui passe à chaque renouvellement de cycle de

⁷⁵ THIBIERGE Christophe, « Analyse financière », librairie vuibert, Paris 2005, p46.

la forme d'actif physique tel que les stocks à la forme de créance, puis de disponibilité, les quelles se transforment à nouveau en physique pour recommencer un nouveau cycle.

❖ **Mode de calcul du BFR**

Besoin en fonds de roulement BFR = besoin du cycle d'exploitation – ressource du cycle d'exploitation.

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

Trois cas de figure peuvent se présenter :

• **Le besoin en fond de roulement est positif :**

Dans ce cas les emplois d'exploitations de l'entreprise sont supérieurs aux ressources d'exploitation, l'entreprise doit donc financer ces besoins à court terme soit à l'aide de son excédent de ressources à long terme (fond de roulement) soit à l'aide des ressources financières complémentaire à court terme (concours bancaire).

• **Le besoin en fond de roulement est nul :**

Dans ce cas, les emplois d'exploitations de l'entreprise sont égaux aux ressources d'exploitation, l'entreprise n'a donc pas de besoin d'exploitation à financer puisque le passif circulant suffit à financer l'actif circulant.

• **Le besoin en fond de roulement est négatif :**

Dans ce cas les emplois d'exploitation de l'entreprise sont supérieurs aux ressources d'exploitations, l'entreprise n'a donc pas de besoin d'exploitation à financer puisque le passif circulant excède les besoins de financement de son actif d'exploitation.

L'entreprise n'a donc pas besoin d'utiliser ses excédents de ressource à long terme (fond de roulement) pour financer d'éventuels besoins à court terme, c'est le cas d'entreprises commerciales

Dans tous les cas, les besoins éventuels de financement du cycle d'exploitation pour une entreprise dépendront en grande partie de son pouvoir de négociation qui lui permet d'agir sur le montant de ses créances clients ou de ses dettes fournisseurs.

4.4.2.4. La trésorerie nette (TN)

Définition

«La trésorerie se définit comme l'ensemble des actifs rapidement transformables en liquidités pour règlement des dettes à court terme »⁷⁶.

La trésorerie de l'entreprise et le fonds de roulement de cette entreprise moins le besoin en fonds de roulement de cette même entreprise. C'est également la différence entre l'actif de la trésorerie et le passif de la trésorerie⁷⁷.

❖ Mode du Calcul de la trésorerie nette

On peut calculer la trésorerie nette par deux méthodes différentes :

- 1ere méthode

$$\text{Trésorerie nette} = \text{Fonds de Roulement} - \text{Besoin en Fond de Roulement}$$

- 2eme méthode

$$\text{Trésorerie nette} = \text{Trésorerie Actif} - \text{Trésorerie Passif}$$

❖ Interprétation de la trésorerie nette

- **La TN > 0 : c'est-à-dire FR > BFR donc la Trésorerie est positive**

Une trésorerie positive, cela signifie que les capitaux permanents arrivent à financer les valeurs immobilisées et à dégager un surplus du fond de roulement qui sert à financer le besoin du fond de roulement.

- **La TN < 0 : c'est à dire FR < BFR donc la Trésorerie est négative**

Une trésorerie négative, cela signifie que les capitaux n'arrivent pas à financer les immobilisations, et une partie des valeurs immobilisées est financée par les dettes à court terme. Donc dans ce cas l'entreprise dispose d'une liquidité insuffisante.

- **La TN = 0 : c'est à dire FR = BFR donc la Trésorerie est nulle**

⁷⁶ EGLEM. J, PHILIPPS. A, CHRISTIANE. R, Op Cit, p102.

⁷⁷ BENAHLIMA Amour, 1997, « pratique des techniques bancaire », Edition Dahlab, Alger, page136.

La trésorerie nulle, cela signifie que les ressources financières de l'entreprise suffisent juste à satisfaire ses besoins (F.R. = B.F.R.). La situation financière de l'entreprise est équilibrée mais celle-ci ne dispose d'aucune réserve pour financer un surplus de dépenses que ce soit en terme investissement ou d'exploitation.

Autrement dit, les capitaux permanents couvrent l'immobilisation mais aussi le besoin en fonds de roulement

4.4.3. La mesure par les indicateurs du compte de résultats

Le compte de résultat fait partie des comptes annuels. Il regroupe les produits et les charges de l'exercice, indépendamment de leur date d'encaissement ou de paiement. Il est établi à partir des soldes des comptes de gestion :

- **classe 6** : comptes de charges ;
- **classe 7** : comptes de produits.

Le compte de résultat détermine le résultat de l'exercice (bénéfice ou perte) par différence entre les produits et les charges.

L'analyse quantitative de l'activité et de la performance économique de l'entreprise, nous amène à calculer à partir du compte de résultat des soldes intermédiaires de gestion.

Solde n° 1 : Marge commerciale (MC)

Ce solde permet de faire une appréciation de performance commerciale d'une entreprise, il permet de tirer des conclusions sur le degré et l'intensité de l'activité commerciale de l'entreprise. On l'obtient par la différence entre les ventes des marchandises et le coût d'achat des marchandises vendues.

$$\text{MC} = \text{ventes nettes de marchandises} - \text{coût d'achat des marchandises vendues}$$

Solde n° 2 : Production de l'exercice

La production de l'exercice peut être soit vendue, soit stockées, soit immobilisées, il permet de mesurer l'importance de l'entreprise sur le marché et déterminer les parts sur celui-ci.

$$\text{PE} = \text{Production vendue} + \text{production stockée} + \text{production immobilisée}$$

Solde n° 3 : Valeur Ajoutée produite

La valeur ajoutée créée par l'entreprise évalue la performance économique de l'entreprise, on l'obtient par différence entre la production et la consommation intermédiaire (La consommation intermédiaire est une consommation en provenance des tiers, par exemple l'achat de matière premières).

$$\text{VA} = \text{MC} + \text{PE} - \text{consommation de l'exercice en provenance de tiers}$$

Solde n°4 : Excédent Brut d'Exploitation (EBE) ou Insuffisance Brute d'Exploitation (IBE).

L'excédent brut d'exploitation est défini comme étant le montant qui reste de la TV après règlement des impôts et taxes et des frais de personnel. Ce solde permet de mesurer la performance de l'entreprise indépendamment de toute décision financière ou de sa politique fiscale et celle des investissements. Si cet indicateur est négatif, on parle plutôt d'IBE ou insuffisance brut d'exploitation

$$\text{EBE} = \text{VA} + \text{subvention d'exploitation} - \text{impôts, taxes et versements}$$

Solde n° 5 : Résultat d'Exploitation

Ce solde permet de mesurer les performances industrielles et commerciales d'une entreprise. Il représente le résultat dégagé de l'activité d'exploitation ordinaire sans prendre en considération les éléments financiers.

$$\text{RE} = \text{EBE} + \text{reprises et transferts des charges d'exploitation} + \text{autres produits d'exploitation} - \text{dotations aux amortissements et aux provisions} - \text{autres charges d'exploitation}$$

Solde n° 6 : Résultat Courant avant Impôts

Il mesure à la fois les performances de l'activité financière et économique de l'entreprise indépendamment des opérations exceptionnelles (hors exploitation).

$$\text{RCAI} = \text{RE} + \text{Q part du résultat opération faites en commun} + \text{produits financiers} - \text{Charges financières}$$

Solde n° 7 : Le résultat hors exploitation (RHE)

Il s'agit d'une mesure de l'activité exceptionnelle de l'entreprise, autrement dit des opérations dont la réalisation n'est pas liée à l'exploitation ordinaire, normale de l'entreprise.

$$\text{RHE} = \text{produits hors exploitation} - \text{charges hors exploitation}$$

Solde n°8 : Le résultat net de l'exercice (RN)

Il représente l'indicateur de la rentabilité finale générée par l'entreprise, permettant d'évaluer ses performances sous divers aspects. Il intéresse aussi bien les gestionnaires que les actionnaires de l'entreprise

$$\text{RN} = \text{RCAI} + \text{RHE} - \text{participations des salariés} - \text{IBS}$$

- **Capacité d'autofinancement (CAF) :**

La Capacité d'Autofinancement est un ratio clef pour tout entrepreneur, investisseur ou financeur : il se calcule à partir du compte de résultat passé ou prévisionnel en fonction de vos objectifs. Elle représente les ressources que l'entreprise génère uniquement par son activité.

Comptablement, il s'agit de la somme du bénéfice net comptable avec les charges non décaissées. Mais on peut simplement la penser avec cette formule :

$$\text{CAF} = \text{excédent brute d'exploitation} + \text{produits encaissables} - \text{charges décaissable.}$$

Et à partir de résultat net (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

- **L'autofinancement :**

L'autofinancement est le fait pour l'entreprise de se financer elle-même sans ressources extérieures. C'est le surplus monétaire conservé par l'entreprise après distribution des dividendes.

Le calcul de l'autofinancement se fera donc très simplement à partir du surplus monétaire avant distribution du bénéfice, encore appelé capacité d'autofinancement (CAF)⁷⁸.

L'autofinancement « est le résultat de la somme des dotations aux amortissements (les dépenses nécessaires ou les renouvellements des équipements), des réserves (provisions et bénéfices non distribués), des plus-values, des capitaux propres, des exercices antérieurs et de l'épargne. Il correspond à l'accroissement des actifs nets réels de l'entreprise durant une période déterminée. Il est important de préciser que le recours à l'autofinancement a un coût et comporte tout de même certains risques »⁷⁹.

En effet, avant de pouvoir se permettre de s'autofinancer, l'entreprise doit disposer de moyens suffisants, qui l'autorisent à investir dans de nouveaux projets. Il est aussi important de savoir que ces projets peuvent se révéler infructueux, et donc générer des grosses pertes pour l'entreprise et ses actionnaires.

L'utilisation de ces réserves, principalement destinées à rémunérer les actionnaires, doit donc s'effectuer de façon vigilante et organisée. L'autofinancement, représente une ressource de financement stable (détenue à long terme), gratuite (pas d'intérêt) et sans remboursement (à la différence des emprunts bancaires). Il se détermine par la relation suivante :

Autofinancement = capacité d'autofinancement – dévident.

⁷⁸ PIERRE .C, « Gestion financière de l'entreprise », 11e édition DUNOD, Paris, 2005. Page : 200/201.

⁷⁹ <https://www.petiteentreprise.net/P-3178-88-G1-definition-de-l-autofinancement.html>

4.4.4. Mesure par analyse des ratios

4.4.4.1. Définition des ratios

Les ratios sont des outils de gestion (sous forme de coefficients ou de pourcentages). Ils font le rapport entre deux grandeurs caractéristiques extraites des documents comptables.

En comptabilité, les ratios permettent de se faire une idée globale de la santé financière de l'entreprise ou de la comparer à des entreprises du même secteur. Ils sont des outils d'analyse financière indispensables à tout dirigeant pour assurer le bon pilotage de sa société. Ils se basent sur des données existantes (passées ou de préférence présentes) et fournissent diverses indications

L'analyse par la méthode des ratios permet :

- ✓ Jugement rationnel sur la situation de l'entreprise ;
- ✓ La comparaison dans le temps avec des ratios tirés des bilans précédents ;
- ✓ La comparaison dans l'espace, avec les ratios tirés des bilans des entreprises similaires.

4.4.4.2 Types des ratios :

❖ Ratios de structure :

Les ratios de structure permettront de savoir si l'entreprise est indépendante (ou non) vis-à-vis des banques. Si elle est trop endettée, elle risque de se trouver dans l'incapacité de rembourser et de payer des intérêts trop importants par rapport à la marge dégagée par l'entreprise.

Capitaux propres / DLMT

Ce ratio permet de déterminer la part des capitaux propres dans le total des capitaux (capitaux propres et dettes de moyen et long terme), ce ratio doit être au-dessus de 50%.

Capitaux propres /Capitaux permanents

Si ce ratio est supérieur de 1, cela signifie que l'actif immobilisé est financé par les capitaux propres et l'entreprise possède des capitaux permanents supplémentaire pour financer des besoins d'exploitation.

❖ Ratios de marge :

Les ratios de marge sont particulièrement utiles au dirigeant pour mesurer la rentabilité finale de l'entreprise. Ces outils fournissent des indications sur la capacité de l'entreprise à réaliser des revenus et des profits. Le dirigeant sera ainsi en mesure d'évaluer le potentiel de profitabilité de l'entreprise par rapport au capital investi.

Valeur ajoutée /Chiffre d'affaire

Mesure la part de VA dans l'activité commerciale ou de production de l'entreprise : plus le ratio est important et moins l'entreprise fait appel aux tiers inversement.

Excédent brut d'exploitation /chiffre d'affaire

La profitabilité économique c'est la capacité de l'entreprise à générer un résultat pour un niveau d'activité mesuré par le chiffre d'affaire, la production ou la valeur ajoutée compte tenue uniquement de son activité industrielle et commerciale. Une baisse significative de ce ratio dans le temps, due à une diminution de l'excédent brut d'exploitation est préoccupante car elle se répercute sur la rentabilité de l'entreprise et sur le niveau d'autofinancement.

❖ Ratios de rentabilité :

Les ratios de rentabilité sont des indicateurs permettant de mettre en évidence la profitabilité d'une entreprise à différents niveaux : sur le plan global c'est-à-dire au niveau de l'entreprise, sur le plan de son activité ou sur le plan de son exploitation (en tenant notamment compte de la politique en matière d'investissements), ils sont généralement exprimés en pourcentage

Résultat net/Capitaux propres

Le résultat net de l'exercice permet de mesurer la rentabilité des capitaux investis par les associés. Plus le taux de rentabilité financière est élevé, plus les associés actuels au futur sont confiants mais à condition ils ne correspondent pas à une insuffisance des capitaux propres.

Résultat net / chiffre d'affaire

Le résultat net de l'exercice permet de mesurer le chiffre d'affaire réalisé dans l'entreprise.

Charges de personnel / valeur ajoutée

Mesure la part de valeur ajoutée consacrée à la rémunération du facteur travail ; et permet d'apprécier la politique salariale de l'entreprise.

Conclusion :

D'après ce que nous avons développé tout au long de ce chapitre. Nous constatons que, La performance fait le plus souvent référence à la notion d'évaluation, il s'agit de mettre en place des critères déterminés par rapport à des normes, qui peuvent s'exprimer quantitativement sous la forme d'indicateurs quantitatifs. Pour bien évaluer, piloter, contrôler sa performance, toute entreprise utilise un outil de pilotage très efficace appelé le tableau de bord.

Le tableau de bord est un outil indispensable pour l'entreprise et pour le personnel de l'entreprise plus précisément, il lui permet d'interpréter la situation et le placement de l'entreprise dans le marché par rapport à la satisfaction de ses besoins et à la concurrence et se fait tout simplement d'observer l'évolution des indicateurs clés qui reflètent directement la performance de l'entreprise, et se facilite pour le personnel de réagir rapidement en cas d'une anomalie.

CHAPITRE 03 : Elaboration du tableau de bord financier de la BMT



Introduction

Afin de mettre en œuvre notre travail, nous avons effectué un stage pratique à l'entreprise BMT. Où nous avons pu questionner certains dirigeants de l'entreprise sur les différentes formations internes. Concernant les données utiles dans les documents comptables et financiers de l'entreprise, notamment les rapports de gestion, notre stage a été effectué au niveau de la direction de Finance et comptabilité.

Notre travail consiste à montrer comment peut-on évaluer la performance financière d'une entreprise à travers la mise en place d'un tableau de bord financier qui aiderait le dirigeant dans son travail en lui indiquant rapidement et simultanément les informations les plus utiles relatives à son entreprise.

L'objectif de ce chapitre est la mise en application des connaissances acquises dans la partie théorique en les faisant appliquer sur les données de SPA BMT, et dans lequel nous allons présenter, dans un premier point, un aperçu de son historique et de sa création, décrire ses différentes missions et activités ainsi que les différentes directions qui la composent. Après cela, nous allons montrer dans la deuxième section comment mettre en place un tableau de bord financier au sein de l'entreprise SPA BMT et cela dans le but de répondre à notre problématique de recherche.

SECTION 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

L'entreprise BMT est créée comme une société par actions, c'est une entreprise prestataire de services spécialisés dans le fonctionnement, l'exploitation, et la gestion du terminal à conteneurs. Pour atteindre son objectif, elle s'est dotée d'un personnel compétent particulièrement formé dans les opérations de gestion du terminal. Elle dispose d'équipements d'exploitation des plus perfectionnés pour les opérations de manutention et d'acconage afin d'offrir des prestations de services de qualité, d'efficacité et de fiabilité en des temps records et à des coûts compétitifs.

Dans cette section nous allons présenter la BMT, son historique, sa situation géographique ; ses principales activités et son organisation.

1.1. Historique

Dans son plan de développement 2004-2006, l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB) avait inscrit à l'ordre du jour le besoin d'établir un partenariat pour la conception, le financement, l'exploitation et l'entretien d'un terminal à conteneurs au port de Bejaia.

Dès lors l'EPB s'est lancées dans la tâche d'identifier les partenaires potentiels et a arrêté son choix sur le groupe PORTEK qui est spécialisé dans le domaine de la gestion des terminaux à conteneurs. Le projet a été présenté au conseil de participation de l'état (CPE) en février 2004, le CPE a donné son accord au projet en mai 2004.

Sur accord du gouvernement Bejaia Méditerranéen Terminal Spa « BMT Spa » a vu le jour avec la jointe venture de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB) a 51% et PORTEK une société Singapourienne a 49%, PORTEK est un opérateur de terminaux spécialisé dans les équipements portuaire il est présent dans plusieurs port dans le monde.

En 2011 PORTECK Systems and Equipment, a été racheté par le groupe Japonais MITSUI.

1.2. Présentation

BMT (Bejaia Méditerranéen Terminal) - SPA est une jointe venture entre l'Entreprise Portuaire de Bejaia. L'**EPB** est l'autorité portuaire qui gère le port de Bejaïa. **PORTEK** System and Equipment, une filiale du groupe PORTEK, est un opérateur de Terminaux à conteneurs présent dans plusieurs ports dans le monde est également spécialisé dans les équipements portuaires.

L'activité principale de BMT est la gestion et l'exploitation du Terminal à conteneurs. Elle a pour mission principale de traiter dans les meilleures conditions de délais, de coûts et de sécurité, l'ensemble des opérations qui ont rapport avec le conteneur. Pour ce faire, elle s'est dotée d'équipements performants et de systèmes informatiques pour le support de la logistique du conteneur afin d'offrir des services de qualité, efficaces et fiables pour assurer une satisfaction totale des clients.

BMT veille au développement et à la gestion de son terminal à conteneurs où l'intégrité, la productivité, l'innovation, la courtoisie, et la sécurité sont de rigueur. BMT est constamment soucieuse des intérêts de ses clients avec lesquels elle partage le souci de performance et de coût. Elle met à la disposition de ses clients des ressources humaines et des moyens nécessaire pour optimiser sa productivité et atteindre des niveaux de performance concurrentielle.



1.3. Situation géographique

Bejaia méditerranéen terminal SPA est localisée au nouveau quai, dans le bassin sud du port de BEJAIA, ce dernier dessert un hinterland important et très vaste par des infrastructures routières reliant l'ensemble des villes du pays, des voix ferroviaires et d'un aéroport international. Se situant au centre de l'Algérie, sa position géographique est privilégiée, car elle bénéficie d'une baie des plus détritée en méditerranée, afin de servir la région centre ainsi que les hauts plateaux.

BMT SPA se trouve à proximité de la gare ferroviaire, à quelques minutes de l'aéroport de Bejaia, reliée au réseau routier national qui facilite le transport de marchandises conteneurisées de toute nature vers l'arrière-pays et vers d'autres destinations telles que la banlieue d'Alger.



1.4. Missions, Valeurs de BMT SPA

1.4.1. Missions de BMT SPA :

Faire du terminal à conteneurs de BMT un terminal aux normes internationales pouvant rivaliser avec les terminaux les mieux gérés du monde assurant une productivité et une rentabilité garantissent son succès et sa pérennité.

1.4.2. Les valeurs de BMT SPA :

BMT veille au développement et à la gestion de son terminal à conteneurs où l'intégrité, la productivité, l'innovation, la courtoisie, et la sécurité sont de rigueur. BMT est constamment soucieuse des intérêts de ses clients avec lesquels elle partage le souci de performance et de coût. Elle met à la disposition de ses clients des ressources humaines et des moyens nécessaires pour optimiser sa productivité et atteindre des niveaux de performance concurrentielle.

➤ INNOVATION

Montrer de la curiosité et stimuler les nouvelles idées et la créativité. Rechercher de nouvelles opportunités d'affaires. Avoir le courage de remettre en cause les vérités établies et oser explorer de nouveaux champs et horizons. Comprendre et gérer les risques.

➤ PERFORMANCE

Toujours rechercher les solutions les plus appropriées et partager son expérience. Développer l'expertise de manière continue et ciblée. Faire preuve de compétence commerciale et d'orientation clientèle. Rechercher la simplification. La clarté et éviter les activités qui n'ajoutent pas de valeur. Promouvoir la diversité.

➤ TENACITE

Fixer des objectifs ambitieux et respecter ses engagements. Prendre des décisions et s'assurer de leur réalisation. Travailler en équipe, éliminer les barrières et s'imposer des exigences constructives mutuelles. Montrer de la persévérance jusqu'à l'aboutissement et se concentrer sur les points importants.

➤ SECURITE

Contribuer à la protection de la santé, à l'amélioration de la sécurité et des conditions de travail dans notre entreprise. Veiller à l'application des règles relatives à la protection des employés, des clients, et des visiteurs. Protéger et agrémenter l'environnement de travail et respecter la protection de l'environnement et les directives HSE. Assurer la sécurité des biens de nos clients.

➤ COURTOISIE

Le client est la raison d'être de notre simple existence. Lui montrer qu'il est le centre de notre souci et l'objet de notre entreprise. Montrer du respect à l'égard des services, de l'autorité, de la hiérarchie et des règlements établis. Respecter l'éthique du professionnalisme et de la décence sociale. Respect en tout temps ses collègues.

1.5. Objectifs et Acquis de BMT

1.5. 1. Les objectifs :

BMT a pour objectif de faire de son terminal à conteneur une infrastructure moderne à même de répondre aux exigences les plus sévères en matière de qualité dans le traitement du conteneur.

La mise à disposition d'une nouvelle technologie dans le traitement du conteneur pour :

- Un gain de productivité ;
- Une réduction des coûts d'escale ;
- Une fiabilité de l'information ;
- Un meilleur service clientèle ;
- Faire face à la concurrence nationale et internationale ;
- Propulser le terminal au stade international ;
- Gagner des parts importantes du marché ;
- Cibler 150 000 EVP à partir 2008 et entre 5% 10% de part de marché ;
- Augmenter la productivité de la manutention ;
- Développer le transport de bout en bout ;
- Améliorer le rendement et écourté les temps d'escale ;
- Mettre en place des procédures efficaces de gestion et une prestation de service répondant aux normes universelles ;
- Satisfaction complète de la clientèle et usagers portuaires en matière de transport et de manutention ;
- Prise en charge totale et entière des soucis du consignataire pour tout ce qui concerne le conteneur ;
- Tenir l'engagement d'assurer un service de qualité dans les meilleurs délais ;
- Offrir un niveau élevé de l'efficacité opérationnel pour les clients ;

- Améliorer le service et adopter les besoins du client ;
- Obtenir l'excellence dans la gestion des opérations terminales ;
- Créer de l'emploi.

1.5.2. Principaux acquis :

Les performances réalisées depuis la mise en concession de BMT :

- Augmentation de rendement de 8–10 à 25-30 unités de conteneurs / H ;
- Croissance de trafic conteneurs de 100.050 EVP (2007) à 120 000 EVP ;
- Réduction importante des séjours à quai des navires 25 h à 12 heures ;
- Formation du personnel aux nouvelles technologies de manutention et de gestion du terminal ;
- Accélération des formalités douanières grâce à l'installation du guichet unique.

1.6. Activités et performances de BMT Spa :

1.6.1. Activités de BMT Spa:

L'activité principale de BMT Spa est la gestion et l'exploitation du Terminal à conteneurs. Sa mission principale est de traiter dans les meilleures conditions de délais, de coûts et de sécurité, l'ensemble des opérations qui ont rapport avec le conteneur. Pour ce faire, elle s'est dotée d'équipements performants et de systèmes informatiques pour le support de la logistique du conteneur afin d'offrir des services de qualité, efficaces et fiables pour assurer une satisfaction totale des clients.

Bejaia méditerranéen terminal reçoit annuellement un grand nombre de navires pour lesquels elle assure les opérations de planification, de manutention et d'acconage avec un suivi et une traçabilité des opérations.

➤ Les opérations du terminal

1- Opérations planification :

- Planification des escales
- Planification déchargement /chargement
- Planification du parc à conteneurs
- Planification des ressources : équipes et moyens matériels

2- Opérations de manutention :

- La réception des navires porte-conteneurs
- Le déchargement des conteneurs du navire
- La préparation des conteneurs pour chargement au navire
- Le chargement des conteneurs du navire

3- Opération d'acconage :

- Transfert des conteneurs vers les zones d'entreposage
 - Transfert des conteneurs frigorifiques vers la zone «REEFERS»
 - Mise à disposition des conteneurs pour visite des services de contrôle aux frontières
 - Mise à disposition des conteneurs vides pour empotage
 - Suivi des livraisons et des dépotages
 - Suivi des restitutions et des mises à quai pour embarquement
 - Gestion des conteneurs dans les zones de stockages
 - Sécurité absolue sur le terminal
- Pour ce faire BMT Spa, dispose d'équipements spécialisés dans le traitement du conteneur, comme suit :

Tableau N°04 : Les équipements de la SPA BMT.

EQUIPEMENTS	Nombre BMT	Nombre TIXTER	Tonnage
PORTIQUES DE QUAI SUR RAIL (QC)	2	/	40 Tonnes
PORTIQUES GERBEUR SUR PNEUS (RTG)	10	/	36 Tonnes
REMORQUES PORTUAIRES	16	/	40 Tonnes
CHARIOT MANIPULATEUR DE VIDES	10	2	10 Tonnes
GRUE MOBILE PORTUAIRE (MHC)	2	/	100 Tonnes
STEACKERS	8	2	40 Tonnes
REMORQUES ROUTIERS	30	/	36 Tonnes
CHARIOTS ELEVATEURS	11	/	2,5, 3, 5,10Tonnes

1.7. Organisation de la BMT

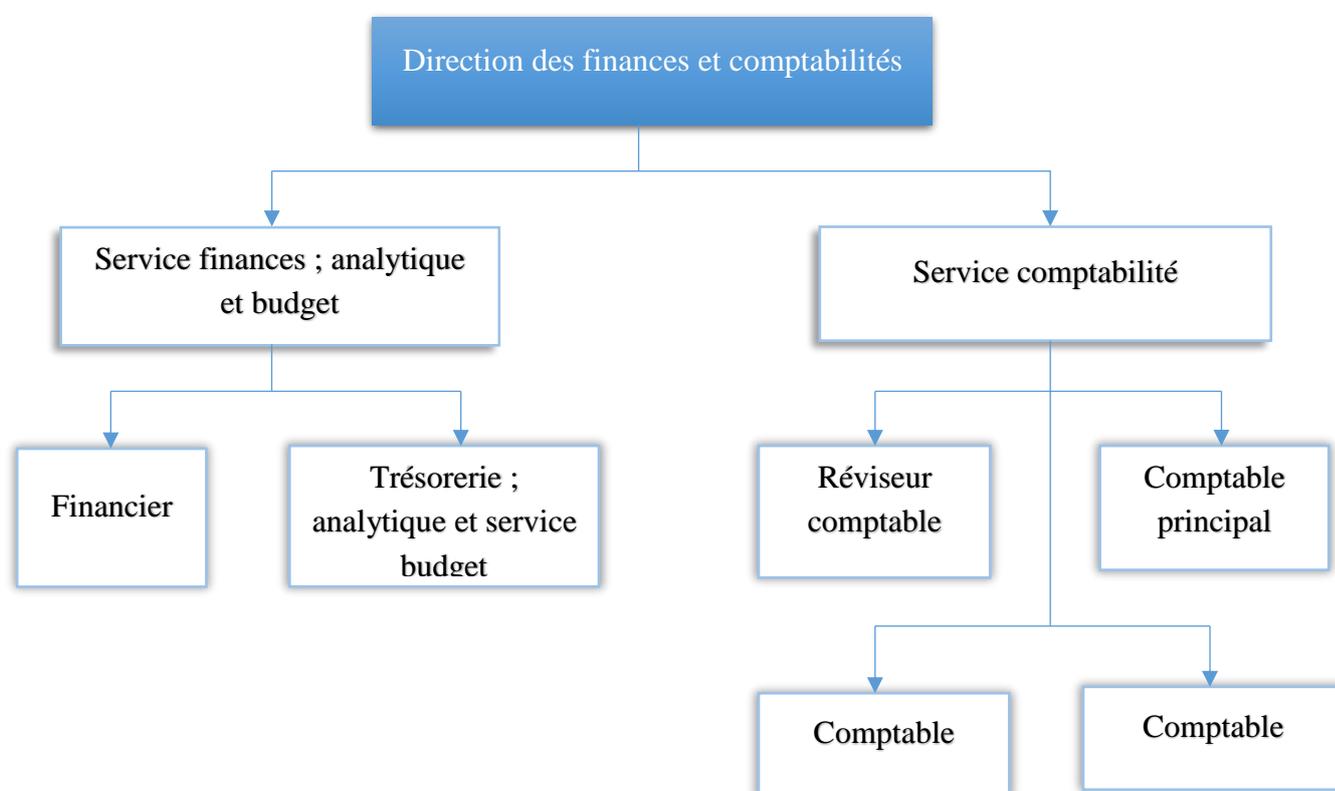
1.7.1. Les Différentes Structures de BMT

- ❖ **Direction Générale :** A sa tête le Directeur Général qui gère la société BMP Spa, à le pouvoir de décision, administre l'entreprise, assigne des directives au directeur Général Adjoint qui fait la liaison et coordonne entre les différentes directions de BMT.

- ❖ **Direction des Ressources Humaines et Moyens** : La Direction des Ressources Humaines et Moyens est assurée par le DRHM. Le DRHM est placé sous l'autorité directe du Directeur Général. Elle a pour mission de mettre en œuvre des systèmes de gestion intégrés à la stratégie de BMT pour atteindre ses objectifs et qui traduisent une adéquation entre les impératifs économiques et les attentes du personnel.
- ❖ **Direction Marketing** : La Direction Marketing est restructurée récemment après la jonction des trois départements (Commercial + Marketing + Informatique). Elle a pour mission :
 - Élaboration d'une politique commerciale et tarifaire.
 - Élaboration du plan marketing.
 - Coordonner et veiller à la bonne exécution des actions marketing.
 - Assumer le rôle de représentation de l'entreprise en Algérie et à l'étranger.
 - Participer à l'élaboration du Business Plan.
 - Assurer la veille technologique en matière de la communication et de l'information.
 - Élaboration des plans d'action de l'entreprise en termes d'efficacité de facturation de recouvrement et d'amélioration de la relation client.
 - Administration du système logiciel CTMS.
- ❖ **Direction des Opérations** : La mission de la Direction des Opérations est de :
 - Assurer la planification des escales, de parc à conteneurs et la planification des ressources, équipes et équipements.
 - Prendre en charge les opérations de manutentions, comme la réception des navires porte-conteneurs et leurs chargements et déchargement.
 - Suivre les opérations de l'acconage tel que : le suivi des livraisons, dépotages, restitutions du vide et le traitement des conteneurs frigorifiques.
- ❖ **Direction Technique** : La mission de la Direction Technique est d'assurer une maintenance préventive et curative des engins du parc à conteneurs.
- ❖ **Direction des finances et comptabilité** : La mission de la Direction des Finances et Comptabilité est de :
 - Veiller à l'adéquation de la politique financière de l'entreprise avec les objectifs globaux;
 - Coordonner et suivre les relations avec les institutions financières;
 - Assurer les relations avec les banques, et les administrations fiscales et parafiscales;
 - Assurer le recouvrement des créances de toute nature ;

- Etablir et suivre les budgets et les plans de financement ;
- Elaborer les plans de financement en assurant l'actualisation et l'exécution ;
- Déterminer, rechercher et négocier les financements les plus appropriés en relation avec les établissements concernés ;
- veiller à l'application des règles comptables et à la tenue correcte des livres au sein de la société ;
- Elaborer le bilan et autres états financiers et comptables ;
- Etablir et analyser le bilan de fin d'année.

Schéma N°05 : organigramme de la BMT .



Source : Etablis par nos soins à partir des documents interne de la BMT.

SECTION N°02 : Elaboration d'un tableau de bord financier pour la BMT

Dans ce qui suit nous allons présenter le tableau de bord financier qui fait apparaître les différents indicateurs et écarts donnant une indication sur les réalisations de l'organisation qui reflète la situation financière de l'entreprise BMT.

Avant de procéder à l'élaboration d'un tableau de bord financier, nous allons d'abord présenter les différents tableaux qui contiennent les indicateurs de ce dernier, puis nous allons l'établir.

2.1. Les indicateurs du compte de résultat

La méthode de calcul du compte de résultat et des ratios financiers repose sur la formule de calcul suivante :

$$\text{Evolution} : (N+1/N)*100$$

$$\text{Ecart} : (N+1)-(N)$$

$$\text{Variation en \%} : \{(N+1/ N) * 100 \} - 100$$

Pour l'année 2019, le tableau ci-dessous renvoie à l'analyse des écarts par rapport à l'exercice de 2018.

Tableau N° 05 : Evolution des éléments de compte de résultat pour l'exercice 2019 (DA)

Désignation	Réalisation 2018	Réalisation 2019	Evolution	Ecart	Variation
Production de l'exercice	2 528 588 522,25	2 392 771 068,75	94,63 %	-135 817 453,5	-5,37 %
Consommation de l'exercice	-321 192 161,74	-355 175 240,3	110,58 %	-33 983 078,56	10,58 %
Valeur ajouté d'exploitation	2 207 396 360,51	2 037 595 828,46	92,31 %	-169800532,06	-7,69 %
Excédent brut d'exploitation	1 288 358 551,41	2 207 396 360,51	171,33 %	919 037 809,1	71,33 %
Résultat opérationnel	857 240 898,95	689 794 007,74	80,47 %	-167446891,21	-19,53 %
Résultat Financier	43 889 264	39 206 291,54	89,33 %	-4 682 972,45	-10,67 %
Résultat ordinaire avant impôts	901 130 162,94	307 740 221,06	34,15 %	-593389941,88	-65,85 %
Résultat net de l'exercice	665 459 191,73	226 273 359,58	34,00 %	-439185832,16	-66,00 %

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

Pour l'année 2020, le tableau ci-dessous renvoie à l'analyse des écarts par rapport à l'exercice de 2019.

Tableau N° 06 : Evolution des éléments de compte de résultat pour l'exercice 2020 (D)

A)

Désignation	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Evolution	Ecart	Variation
Production de l'exercice	2392771068,75	2880 916 150,07	120,40 %	488145081,32	20,40 %
Consommation de l'exercice	-355 175 240,3	-440 352 584,87	123,98 %	-85177344,57	23,98 %
Valeur ajouté d'exploitation	2037595828,46	2 440 563 565,2	119,78 %	402967736,75	19,78 %
Excédent brut d'exploitation	689 794 007,74	1211 698 994,46	175,66 %	521904986,72	75,66 %
Résultat opérationnel	268 533 929,52	755 339 856,59	281,28 %	486805927,07	181,28 %
Résultat Financier	39 206 291,54	44 789 266,88	114,24 %	5582975,34	14,24 %
Résultat ordinaire avant impôts	307 740 221,06	800 129 123,47	260 %	492388902,41	160,00 %
Résultat net de l'exercice	226 273 359,58	599 337 282,06	264,87 %	373063922,48	164,87 %

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

Pour l'année 2021, le tableau ci-dessous renvoie à l'analyse des écarts par rapport à l'exercice de 2020.

Tableau N°07 : Evolution des éléments de compte de résultat pour l'exercice 2021 (DA)

Désignation	Réalisation 2020	Réalisation 2021	Evolution	Ecart	Variation
Production de l'exercice	2 880 916 150,07	2337221 37572	81,13 %	-543694 774,35	-18,87 %
Consommation de l'exercice	-4 403 525 84,87	-339902 233,61	77,19 %	100 450 351,25	-22,81 %
Valeur ajouté d'exploitation	2 440 563 565,2	1997319142,1	81,84 %	-443 244 423,1	-18,16 %

Excédent brut d'exploitation	1 211 698 994,46	791 704 374,96	65,34 %	-419 994 619,5	-34,66 %
Résultat opérationnel	755 339 856,59	457 155 479,2	60,52 %	-298 184 377,39	-39,48 %
Résultat Financier	44 789 266,88	48 143 965,38	107,49 %	3 354 698,5	7,49 %
Résultat ordinaire avant impôts	800 129 123,47	505 299 444,58	63,15 %	-294 829 678,89	-36,85 %
Résultat net de l'exercice	599 337 282,06	381 347 424,77	63,63 %	-217 989 857,3	-36,37 %

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

Commentaire :

Nous constatons une diminution du chiffre d'affaire pendant l'exercice 2019 de **5,37%** qui s'explique par le traitement de moins de conteneurs (baisse de volume de production). Cette année s'explique par le fait que les pays partenaires d'importation de l'Algérie, notamment la chine, l'inde et l'UE connaissaient dès le début du second trimestre une fermeture des zones maritimes à l'international.

Une hausse considérable est constatée durant l'exercice 2020 de **20,40%** suite à une augmentation du volume de travail, car la BMT a enregistré une production exceptionnelle et cela est dû à l'absorption de l'écart de l'activité portuaire des autres ports algériens suite à une restriction du volume horaires de ces dernières pour faire face à la crise sanitaire. Il convient par-là de noter que la BMT a continué de travailler sous les conditions normales sans réduire les heures de travail.

La production de la BMT a enregistré une baisse de **18,87%** durant l'exercice 2021 suite à des instructions de l'état interdisant l'importation de plusieurs types de produits affectant l'activité de la BMT, cette baisse du trafic conteneurisé s'explique aussi par l'augmentation des charges de maintenance suite à une surexploitation du matériel causant des pannes.

2.1.1. La capacité d'autofinancement CAF

Après avoir analysé le compte de résultat, on a constaté que le résultat d'exploitation est positif donc la BMT arrive à couvrir toutes ses charges et s'auto suffit. Pour confirmer ceci on calcule la CAF. La méthode de calcul repose sur la formule de calcul suivante :

**La CAF = Résultat net d'exploitation – Dotations aux amortissements, dépréciation et provision
-Reprises sur amortissements, dépréciation et provisions**

Le tableau ci-dessous, représente le calcul de la valeur de la caf par l'approche du haut du bilan pour les trois exercice 2019 ,2020 et 2021 :

Tableau N°08 : Le calcul de la CAF (par le haut du bilan) (DA)

Désignation	2019	2020	2021
Résultat net de l'exercice	226 273 359,58	599 337 282,06	381 347 424,77
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	336 718 916,87	334 961 636,91	321 725 472,41
Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions	18 024 932,38	7 295 607,29	1 019 889,56
CAF	544 967 344,07	927 003 311,69	702 053 007,62

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

Commentaire

La capacité d'autofinancement désigne l'ensemble des ressources internes générées par l'entreprise dans le cadre de son activité qui permettent d'assurer son financement. A travers notre tableau de calcul, on remarque que la BMT a réussi a généré une CAF de l'ordre de **544 967 344,07 DA** en 2019, **927 003 311,69 DA** en 2020 et **702 053 007,62 DA** en 2021. Ce surplus monétaire servira donc à financer des investissements futurs ou à rembourser ses emprunts.

2.2. Les indicateurs du bilan

Après avoir analyser le compte de résultat et la CAF nous allons analyser les indicateurs du bilan qui comprennent des indicateurs de structure du bilan et les indicateurs de l'équilibre financier qui vont nous proposer une photographie du patrimoine de la BMT à la date de clôture de chaque période (permettre de savoir d'où vient l'argent de la BMT et l'usage qu'elle en fait).

2.2.1 .Les indicateurs de structure du bilan

Le tableau ci-dessous renvoie à l'analyse des écarts de l'actif de l'année 2019 par rapport à l'actif de l'exercice de 2018.

Tableau N°09 : Evolution de l'exercice 2019(Actif) (DA)

Désignation	Réalisation 2018	Réalisation 2019	Evolution	Ecart	Variation
Immobilisation Incorporelles	90 338 306,93	88 890 510,9	98,40 %	-1447 796,03	-1,60 %
Immobilisation Corporelles	1 191 167 717,22	1 045 104 283,88	87,74 %	-146 063 433,34	-12,26 %
Immobilisation Financières	901 088 201,25	905 106 075,07	100,45 %	4 017 873,82	0,45 %
Clients	326 914 339,45	235 216 048,73	71,95 %	-91 698 290,72	-28,05 %
Autres débiteurs	26 698 142,55	24 477 717,23	91,68 %	-2 220 425,32	-8,32 %
Stock et encours	191 046 879,69	188 964 812,37	98,91 %	-2 082 067,32	-1,09 %
Trésorerie	888 276 117,04	668 143 755,43	75,22 %	-220 132 361,61	-24,78 %

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

Commentaire

La diminution de l'immobilisation corporelle et incorporelle est due à la non acquisition d'équipements durant cet exercice.

La diminution de près d'un quart de la trésorerie se traduit manifestement par la réduction de la capacité de paiement des clients à l'échéance (i.e. Baisse du taux de recouvrement).

Le tableau ci-dessous renvoie à l'analyse des écarts du passif de l'année 2019 par rapport au passif de l'exercice de 2018.

Tableau N°10 : Evolution de l'exercice 2019 (passif) (DA)

Désignation	Réalisation 2018	Réalisation 2019	Evolution	Ecart	Variation
Capital émis	500 000 000	500 000 000	100 %	0	0 %
Réserves	2 157 812 107,47	2 174 521 299,2	100,77 %	16 709 191,73	0,77 %
Résultat net	665 459 191,73	226 273 359,58	34,00 %	-439 185 832,16	-66 %
Provisions et produits constatés d'avance	75 656 551,31	322 732 429,52	426,58 %	247 075 878,22	326,58 %
Fournisseurs et comptes rattachés	100 812 377,77	75 213 192,06	74,61 %	-25 599 185,71	-25,39 %
Autres dettes	135 315 325,64	162 851 174,87	120,35 %	27 535 849,23	20,35 %

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

Commentaire

Les réserves ont stagné suite à la répartition du résultat de 2018 qui est affecté en dividendes et la capacité de la société à financer ses dépenses par les entrées procurées par les encaissements des créances clients de l'exercice sans faire appel aux réserves. Cependant, le résultat a marqué une baisse de **66%** due à l'augmentation des salaires en 2019 et la diminution du chiffre d'affaires.

La hausse des provisions et produits constatés d'avance est due à l'augmentation des salaires

Le poste fournisseur et comptes rattachés enregistre une diminution suite à un règlement des fournisseurs.

L'augmentation des autres dettes s'explique par l'augmentation de l'IRG suite à l'augmentation des salaires (i.e. Le versement des rappels aux salariés) et le montant des indemnités des congés à payer.

Le tableau ci-dessous renvoie à l'analyse des écarts de l'actif de l'année 2020 par rapport à l'actif de l'exercice de 2019.

Tableau N° 11 : Evolution de l'exercice 2020 (ACTIF) (DA)

Désignation	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Evolution	Ecart	Variation
Immobilisation incorporelles	88 890 510,9	73 178 319,02	82,32 %	-15 712 191,88	-17,68 %
Immobilisation corporelles	1 045 104 283,88	962 453 308,34	92,09 %	-82 650 975,55	-7,91 %
Immobilisation financières	905 106 075,07	1 019 727 825,07	112,66 %	114 621 750	12,66 %
Clients	235 216 048,73	277 737 172,42	118,08 %	42 521 123,69	18,08 %
Autres débiteurs	24 477 717,23	29 272 983,95	119,59 %	4 795 266,71	19,59 %
Stock et encours	188 964 812,37	170 168 932,04	90,05 %	-18 795 880,33	-9,95 %
Trésorerie	668 143 755,43	1 355 708 658,25	202,91 %	687 564 902,82	102,91 %

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

Commentaire

La seule immobilisation réceptionnée durant cet exercice est le centre de formation, qui s'élève à **78 297 707,13 DA**. Cette réception a généré une baisse des encours de l'exercice suite à l'importance du montant du centre réceptionné. L'augmentation des créances clients est entraînée par l'augmentation du CA.

L'accroissement du compte client s'exprime par le recouvrement des créances qui impacte directement la trésorerie de la BMT comme ce fut le cas durant l'exercice précédent.

La diminution des stocks et encours (pièces de rechange) est due à l'augmentation de la consommation en termes de charges d'exploitation (suite aux pannes traitées).

Le tableau ci-dessous renvoie à l'analyse des écarts du passif de l'année 2020 par rapport au passif de l'exercice de 2019.

Tableau N° 12 : Evolution de l'exercice 2020 (passif) (DA)

Désignation	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Evolution	Ecart	Variation
Capital émis	500 000 000	500 000 000	100 %	0	0 %
Réserves	2 174 521 299,2	1 997 291 528,33	91,85 %	-177229 770,87	-8,15 %
Résultat net	226 273 359,58	599 337 282,06	264,87 %	373 063 922,48	164,87 %
Provisions et produits constatés d'avance	322 732 429,52	371 926 277,23	115,24 %	49 193 847,71	15,24 %
Fournisseurs et comptes rattachés	75 213 192,06	154 290 607,77	205,14 %	79 077 415,71	105 ,14 %
Autres dettes	162 851 174,87	233 946 942,58	143,66 %	71 095 767,71	43,66 %

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

Commentaire

La diminution des réserves de **8,15 %** pour l'exercice 2020 induite par la correction des IDR (indemnités de départ à la retraite) impactée par l'augmentation des salaires de 2019, et supportée par les réserves facultatives pour les exercices antérieurs suite aux consignes du AGO 2020 (zone appartient à BMT).

Le tableau ci-dessous renvoie à l'analyse des écarts de l'actif de l'année 2021 par rapport à l'actif de l'exercice de 2020

Tableau N° 13 : Evolution de l'exercice 2021 (ACTIF) (DA)

Désignation	Réalisation 2020	Réalisation 2021	Evolution	Ecart	Variation
Immobilisation Incorporelles	73 178 319,02	61 770 337,33	84,41 %	-11 407 981,7	-15,59 %
Immobilisation Corporelles	962 453 308,34	1 161 876 945,95	120,72 %	199 423 637,61	20,72 %
Immobilisation Financières	1 019 727 825,07	1 173 130 556,78	115,04 %	15 340 2731,72	15,04 %
Clients	2 777 37 172,42	257 219 193,92	92,61 %	-20 517 978,5	-7,39 %
Autres débiteurs	29 272 983,95	30 119 005,52	102,89 %	846 021,57	2,89 %
Stock et encours	170 168 932,04	196 724 561,91	115,61 %	26 555 629,87	15,61 %
Trésorerie	1 355 708 658,25	829 976 200,79	61,22 %	-525 732 457,46	-38,78 %

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

Commentaire

L'augmentation des immobilisations corporelles et financières est due à l'acquisition d'un nouveau matériel, plus précisément un générateur thermoélectrique à radio-isotope de type RTG durant cet exercice, d'où l'augmentation des encours et qui a impacté directement la trésorerie de la BMT.

Le tableau ci-dessous renvoie à l'analyse des écarts du passif de l'année 2021 par rapport au passif de l'exercice de 2020

Tableau N°14 : Evolution de l'exercice 2021 (passif) (DA)

Désignation	Réalisation 2020	Réalisation 2021	Evolution	Ecart	Variation
Capital émis	500 000 000	500 000 000	100 %	0	0 %
Réserves Consolidés	1 997 291 528,33	1 997 291 528,33	100 %	0	0 %
Résultat net	599 337 282,06	381 347 424,77	63,63 %	-217 989 857,3	-36,37 %
Provisions et produits constatés d'avance	371 926 277,23	437 480 639,86	117,63 %	65 554 362,63	17,63 %
Fournisseurs et comptes rattachés	154 290 607,77	114 554 740,36	74,25 %	-39 735 867,41	-25,75 %
Autres dettes	233 946 942,58	195 699 385,62	83,65 %	-38 247 556,96	-16,35 %

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

Commentaire

Les réserves ont stagné suite à la répartition du bénéfice de 2020.

La diminution du résultat net de **217 989 857,3 DA** s'apparente à l'augmentation des charges du personnel. Concernant les provisions, elles sont générées par la correction de la provision IDR (indemnité départ à la retraite). Et en ce qui concerne la baisse du montant du poste fournisseur et comptes rattachés, la cause explicative pourrait être faites par rapport au règlement des dettes lié à l'achat d'un nouveau bien (acquisition d'un nouvel RTG) affectant la trésorerie.

2.2.2. L'analyse par les indicateurs de l'équilibre financier

L'équilibre financier est étudié à la lumière de l'articulation entre le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie calculés à partir du bilan financier. L'analyse de ces indicateurs financiers issue du compte de résultat va nous permettre d'obtenir un diagnostic de la situation financière de l'entreprise à un instant T et d'évaluer.

2.2.2.1. Le fond de roulement net global

Il existe deux méthodes pour calculer le fonds de roulement, La méthode du haut de bilan et la méthode du bas de bilan. Le tableau suivant nous permet de déterminer le fond de roulement durant les trois années concernées 2019,2020 et 2021 et selon l'approche du haut du bilan qui se calcule ainsi :

$$\text{Le FRNG} = \text{Capitaux permanent} - \text{Actifs immobilisés}$$

Tableau N°15 : Calcul du FRNG par le haut du bilan (DA)

Désignation	2019	2020	2021
CP	3 067 208 802,81	3 486 448 537,35	3 457 125 399,44
AI	2 186 006 444,36	2 243 009 734,7	2 186 006 444,36
FRN	881 202 358,45	1 243 438 802,66	1 271 118 955,08

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

Commentaire

Dans notre cas les ressources stables de la BMT sont supérieures à l'actif immobilise constituer, c'est-à-dire que les ressources stables couvrent les besoins à long terme de l'entreprise.

L'équilibre financier est donc respecté et la BMT dispose grâce au fond de roulement d'un excédent de ressource stable qui lui permettra de financer ses autres besoins de financement à court terme.

2.2.2.2. Le besoin en fond de roulement

Le besoin en fonds de roulement démontre l'autonomie financière de l'entreprise à court terme puisque cet indicateur représente la somme d'argent nécessaire pour financer ses charges sans qu'elle n'ait besoin d'encaisser ses clients en même temps. La méthode de calcul du BFR repose sur la formule de calcul suivante :

$$\text{BFR} = (\text{Valeurs d'exploitations} + \text{valeurs réalisables}) - \text{dettes à court terme}$$

Le tableau ci-dessous, représente le calcul de la valeur du BFR pour les trois exercices 2019, 2020 et 2021

Tableau N°16 : Calcul du BFR (DA)

Désignation	2019	2020	2021
VE	188 964 812,37	170 168 932,04	196 724 561,91
VR	394 493 572,01	309 560 156,16	39 999 5761,1
DCT	370 399 781,35	591 998 943,8	379 496 506,07
BFR	213 058 603,03	-112 269 855,59	217 223 816,94

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

Commentaire

Le BFR est positif durant les exercices 2019 et 2021, dans ce cas les emplois d'exploitations de la BMT sont supérieurs aux ressources d'exploitation, la BMT doit donc financer ces besoins à court terme soit à l'aide de son excédent de ressources à long terme (fond de roulement) soit à l'aide des ressources financières complémentaire à court terme (concours bancaire).

Durant l'exercice 2020 le besoin en fond de roulement est négatif, dans notre cas les emplois d'exploitation de la BMT sont supérieurs aux ressources d'exploitations, l'entreprise n'a donc pas de besoin d'exploitation à financer puisque le passif circulant excède les besoins de financement de son actif d'exploitation. La BMT n'a donc pas besoin d'utiliser ses excédents de ressource à long terme (fond de roulement) pour financer d'éventuels besoins à court terme.

2.2.2.3. La trésorerie

La trésorerie est un indicateur de solvabilité de l'entreprise, elle nous permet de savoir combien l'entreprise dispose-t-elle d'argent à l'instant.

La méthode de calcul de la valeur de la trésorerie repose sur la formule de calcul suivante

$$TR = FRNG - BFR$$

Le tableau ci-dessous représente le calcul de la valeur de la trésorerie durant les trois exercices 2019, 2020 et 2021:

Tableau N°17 : Calcul du TR (DA)

Désignation	2019	2020	2021
FRN	881 202 358,46	1 243 438 802,66	1 271 118 955,08
BFR	213 058 603,03	-112 269 855,59	217 223 816,94
TR	668 143 755,43	1 355 708 658,25	1 053 895 138,14

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

Commentaire

La trésorerie est positive durant les trois années, cela signifie que les capitaux permanents arrivent à financer les valeurs immobilisées et à dégager un surplus du fond de roulement qui sert à financer le besoin du fond de roulement de la BMT.

2.3. Les ratios de BMT

IL existe une multitude de ratios mais tous ne doivent pas figurer dans un tableau de bord financier. EN effet, on doit insérer que les plus opportuns qui vont nous aider à faire et/ou évaluer la performance financière de la BMT, voici les ratios financiers les plus importants pour notre analyse.

2.3.1. Les ratios de structure financière

Les ratios structurels ont pour objectif de mettre en évidence l'équilibre global de notre entreprise. On y compare généralement des éléments du bilan : emplois et ressources.

2.3.1.1. 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. La méthode de calcul de ce ratio repose sur la formule de calcul suivante

$$\text{Ratio de couverture des emplois stables} = \text{capitaux permanents} / \text{VI}$$

Le tableau ci-dessous représente le calcul de la valeur du ratio de couverture des emplois stables pour les trois années 2019, 2020 et 2021:

Tableau N°18 : Calcul du ratio de couverture des emplois stables (DA)

Désignation	2019	2020	2021
capitaux permanant	3 067 208 802,81	3 486 448 537,35	3 457 1253 99,44
valeur immobilisé	2 186 006 444,36	2 243 009 734,7	2409925381,7
Ratio de couverture des emplois stables	1,4	1,55	1,43

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

Commentaire

Le ratio de financement permanent intervient pour appuyer nos résultats précédents concernant le FRN, en nous assurant de l'existence d'un fond de roulement positif explique une certaine sécurité en matière de financement. Pour le cas de notre entreprise, ce ratio est supérieur à 1 durant les trois exercices : il est de **1,4** en 2019, de **1,55** en 2020 et de **1,43** en 2021. Ce qui signifie que l'entreprise BMT arrive à financer l'intégralité de ses immobilisations aux moyens de ressources stables tout en dégagant une marge de sécurité.

2.3.1.2. Le ratio d'endettement global

Pour déterminer le niveau de dépendance financière de la BMT vis-à-vis des tiers, on calcule le ratio d'endettement global suivant la formule ci-dessous

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

Le tableau ci-dessous représente le calcul de la valeur du ratio d'endettement global pour les trois années 2019, 2020 et 2021 :

Tableau N°19 : Le calcul du ratio d'endettement global (DA)

Désignation	2019	2020	2021
Dettes globales	714 237 055,83	981 818 670,76	957 982 952,42
Fonds propres	2 723 371 528,33	3 096 628 810,39	2 878 638 953,09
Ratio d'endettement global	0,26	0,32	0,33

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

Commentaire

Ce ratio compare les dettes de l'entreprise à ces propres moyens en matière de financement (les ressources externes par rapport aux ressources internes). Le niveau d'endettement de la BMT pour les exercices 2019, 2020 et 2021 est de **26%**, **32%** et **33%** respectivement, Il reste satisfaisant. On a donc enregistré une hausse, due essentiellement à l'augmentation des dettes (nouveaux projets d'investissement centre de formation, acquisition d'équipements).

2.3.2. Les ratios de liquidité

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

2.3.2.1. Le ratio de liquidité générale

Le ratio de liquidité générale nous donne une indication sur la solvabilité à court terme de notre entreprise, il exprime sa capacité à honorer ses dettes sous un horizon assez proche. La méthode de calcul de ce ratio est la suivante

$$\text{Ratio de liquidité générale} = \text{Actif courant} / \text{Dettes à court termes}$$

Le tableau ci-dessous représente le calcul de la valeur du ratio de liquidité générale pour les trois années 2019 ,2020 et 2021 :

Tableau N°20 : Calcul du ratio de liquidité générale

Désignation	2019	2020	2021
AC	1 251 602 139,8	1 835 437 746,45	1 426 696 523,81
DCT	370 399 781,35	591 998 943,8	379 496 506,07
Ratio de liquidité générale	3,38	3,1	3,76

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

Commentaire

Le calcul de ce ratio nous permet de savoir si la BMT est capable de produire des liquidités afin de respecter ses engagements financiers à court terme. Nous avons obtenu, pour les trois exercices 2019,2020 et 2021, des ratios supérieurs à 1 : **3,38** pour 2019 (c.-à-d. que l'actif courant est **3,38** fois les DCT), **3,1** pour 2020 et **3,76** pour 2021. Cela signifie que les actifs mobilisables à court terme de la BMT sont plus importants que ses passifs, autrement dit la BMT est solvable à quelque mois.

2.3.2.2. Le ratio de liquidité limitée

La formule de calcul de ce ratio est la suivante

$$\text{Ratio de liquidité limitée} = (\text{valeur réalisable} + \text{valeur disponible}) / \text{Dettes à court termes}$$

Le tableau ci-dessous représente le calcul de la valeur du ratio de liquidité limitée pour les trois années 2019 ,2020 et 2021

Tableau N°21 : Calcul du ratio de liquidité limitée (DA)

Désignation	2019	2020	2021
VR	394 493 572,01	309 560 156,16	399 995 761,1
VD	668 143 755,43	1 355 708 658,25	829 976 200,79
DCT	370 399 781,35	591 998 943,8	379 496 506,07
Ratio de liquidité limitée	2,87	2,81	3,24

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

Commentaire

Ce ratio montre si les valeurs disponibles plus les valeurs réalisables sont suffisantes pour couvrir la totalité des dettes à court terme. Dans notre cas, pour les trois années, le ratio est positif : **2,87** pour 2019, **2,81** en 2020 et **3,24** en 2021. Ce qui indique que l'entreprise BMT est, en principe, capable de rembourser ses DCT aisément.

2.3.2.3. Le ratio de liquidité immédiate

La formule de calcul de ce ratio est la suivante :

$$\text{Ratio de liquidité limitée} = \text{Valeur disponible} / \text{Dettes court termes}$$

Le tableau ci-dessous représente le calcul de la valeur du ratio de liquidité immédiate pour les trois années 2019 ,2020 et 2021 :

Tableau N°22 : Calcul du ratio de liquidité immédiate (DA)

Désignation	2019	2020	2021
VD	668 143 755,43	1 355 708 658,25	829 976 200,79
DCT	370 399 781,35	591 998 943,8	379 496 506,07
Ratio de liquidité immédiate	1,8	2,29	2,19

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

Commentaire

Ce ratio permet de constater si les dettes à court terme peuvent être remboursées uniquement grâce à de l'argent déjà disponible. Pour notre cas, la BMT a enregistré un ratio supérieur à **1** pour les trois années soit **1,84** en 2019 et **2,29** en 2020 et **2,19** en 2021.

2.3.3. Les ratios de solvabilité

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

2.3.3.1. Le ratio de solvabilité générale

La méthode de calcul est la suivante

$$\text{Ratio de solvabilité générale} = \text{Total actif} / \text{Total dettes}$$

Le tableau ci-dessous représente le calcul de la valeur du ratio de solvabilité générale pour les trois années 2019, 2020 et 2021 :

Tableau N°23 : Le calcul du ratio de solvabilité générale (DA)

Désignation	2019	2020	2021
Total actif	3 437 608 584,16	4 078 447 481,15	3 836 621 905,51
Total dettes	714 237 055,83	981 818 670,76	957 982 952,42
Ratio de solvabilité générale	4,81	4,15	4

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

Commentaire

Ce ratio permet d'apprécier la capacité de l'entité à payer l'ensemble de ses dettes à échéance. Dans le cas de notre entreprise BMT, nous avons obtenu des résultats positifs pour les trois exercices qui sont de **4,81** en 2019 (c.-à-d. l'actif est **4,81** fois dettes), **4,15** en 2020 et de **4** en 2021. On constate, cependant, une baisse durant la deuxième année et la troisième année : une conséquence d'une augmentation des dettes et cela malgré l'augmentation de l'actif mais d'une manière moins proportionnelle. La BMT est donc solvable durant les trois années.

2.3.3.2. Le ratio d'autonomie financière

La méthode de calcul de ce ratio est la suivante

$$\text{Ratio d'autonomie financière} = \text{Capitaux propres} / \text{Total dettes}$$

Le tableau ci-dessous représente le calcul de la valeur du ratio d'autonomie financière pour les trois années 2019, 2020 et 2021:

Tableau N°24 : Le calcul du ratio d'autonomie financière (DA)

Désignation	2019	2020	2021
Capitaux propres	2 723 371 528,33	3 096 628 810,39	2 878 638 953,09
Total dettes	714 237 055,83	981 818 670,76	957 982 952,42
Ratio d'autonomie financière	3,81	3,15	3

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

Commentaire

Ce ratio est utilisé pour déterminer le niveau de dépendance d'une entreprise vis-à-vis des financements extérieurs, notamment les emprunts bancaires. Dans notre cas, les capitaux propres sont d'ordre **3,81** fois, **3,15** fois et **3** fois les dettes respectivement en 2019, 2020 et 2021. Cela signifie que les capitaux propres de la BMT sont plus importants que les dettes financières, elle est donc indépendante des banques puisqu'elle arrive à se financer par ses propres moyens.

2.4. Les indicateurs financiers

2.4.1. Chiffre d'affaire

Pour l'année 2019, le tableau ci-dessous renvoie à l'analyse des écarts du CA par rapport à l'exercice de 2018.

Tableau N°25 : Evolution du CA pendant l'exercice 2019 (DA)

Désignation	2018	2019	Evolution	Ecart	variation
CA	2 528 588 522,25	2 392 771 068,75	94,63 %	-135 817 453,5	-5,37 %

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

Nous constatons une diminution du chiffre d'affaire 2019 de **135 817 453,5 DA**, qui représente **5,37%** par rapport 2018. Cette baisse est justifiée par une diminution du chiffre d'affaires entreposage de conteneurs engendrée par l'ouverture des entrepôts sous douane.

Pour l'année 2020, le tableau ci-dessous renvoie à l'analyse des écarts du CA par rapport à l'exercice de 2019.

Tableau N°26 : Evolution du CA pendant l'exercice 2020 (DA)

Désignation	2019	2020	Evolution	Ecart	Variation
CA	2 392 771 068,75	2 880 916 150,07	120,40 %	488 145 081,32	20,40 %

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

Nous remarquons une augmentation du CA de **20,40%** pendant l'exercice 2020 par rapport à l'exercice 2019. Cette augmentation est due au lancement de la zone extra portuaire au niveau de BBA ce qu'a engendré un traitement supplémentaire de conteneurs sur un navire et livraison à cette destination.

Pour l'année 2021, le tableau ci-dessous renvoie à l'analyse des écarts du CA par rapport à l'exercice de 2020.

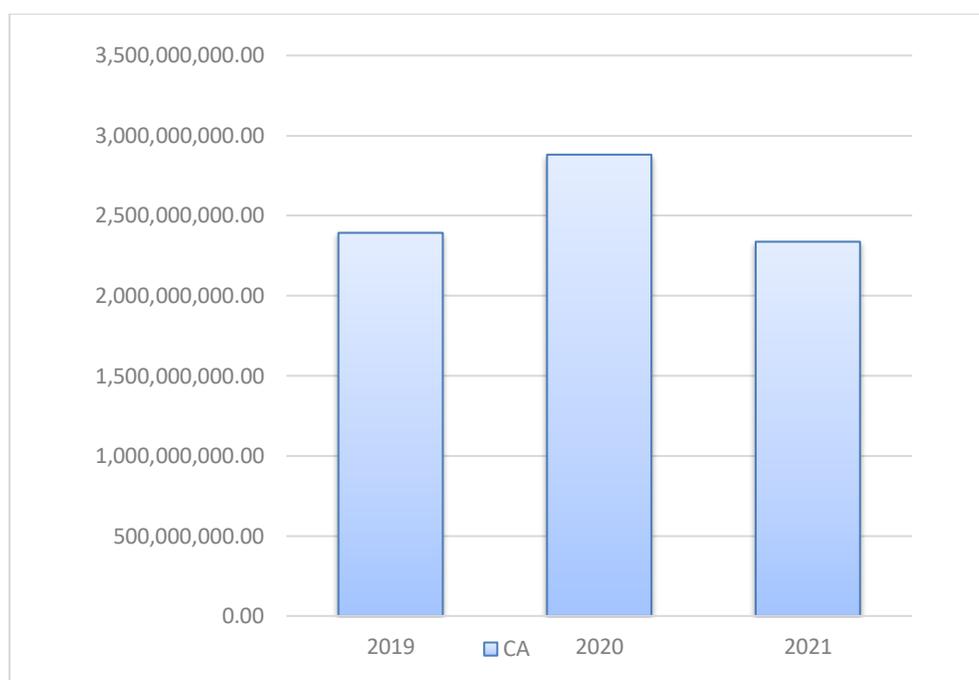
Tableau N°27 : Evolution du CA pendant l'exercice 2021 (DA)

Désignation	2020	2021	Evolution	Ecart	Variation
CA	2880916150,07	2337221375,72	81,13 %	-543694774,35	-18,87 %

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

Nous remarquons une diminution du CA de **18,87 %** par rapport à l'exercice 2020, cette diminution est due au traitement de moins de contenaires et la baisse de l'activité d'entreposage de **152 681 150 DA**.

Figure N°02 : L'évolution du chiffre d'affaire.



Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT

2.4.2. Valeur ajoutée

La valeur ajoutée (VA) est un indice financier permettant d’analyser la performance d’une entreprise, elle s’obtient par la différence entre la production globale et la consommation des biens et services en provenance des tiers. La valeur ajoutée représente la richesse créée par l’entreprise après comparaison avec la valeur initiale des biens et services utilisés pour réaliser ces activités. Elle rémunère les différents facteurs de production (Actionnaire, Personnel, Etat, Banquier) et l’autofinancement

Pour l’année 2019, le tableau ci-dessous renvoie à l’analyse des écarts du vA par rapport à l’exercice de 2018.

Tableau N°28 : Evolution de VA pendant l’exercice 2019 (DA)

Désignation	Réalisation 2018	Réalisation 2019	Evolution	Ecart	variation
valeur ajouté d’exploitation	2 207 396 360,51	2 037 595 828,46	92,31 %	-169 800 532,06	-7,69 %

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

La VA mesure l'accroissement de la valeur apportée par la BMT à son secteur d'activité et elle mesure aussi la contribution de la BMT à l'économie nationale. La richesse apportée par l'entreprise est **2 207 396 360,51 DA** en 2018 et **2 037 595 828,46 Da** en 2019, nous remarquons que la VA fait l'objet d'une baisse, cela est dû à la baisse de la production de cet exercice.

Pour l'année 2020, le tableau ci-dessous renvoie à l'analyse des écarts du VA par rapport à l'exercice de 2019.

Tableau N°29 : Evolution de VA pendant l'exercice 2020 (DA)

Désignation	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Evolution	Ecart	Variation
valeur ajouté d'exploitation	2 037 595 828,46	2 440 563 565,2	119,78 %	402 967 736,75	19,78 %

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

Nous remarquons une augmentation de **19,78%** pendant l'exercice 2020 par rapport à l'exercice précédent et cela est dû la hausse de la valeur du CA durant l'exercice en question.

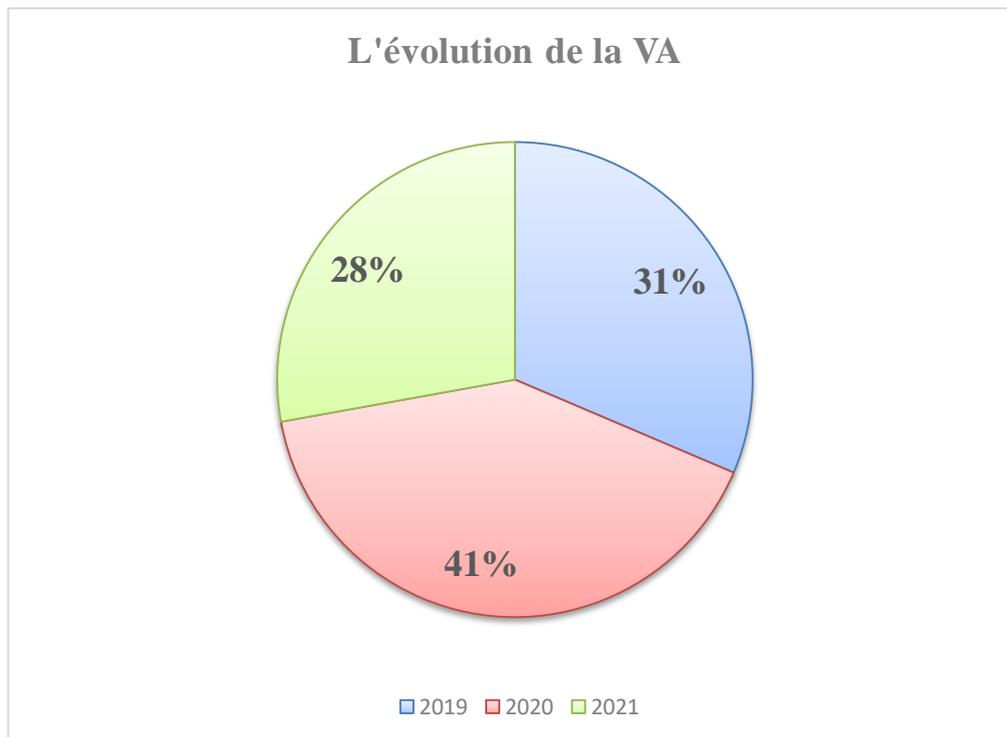
Pour l'année 2021, le tableau ci-dessous renvoie à l'analyse des écarts du VA par rapport à l'exercice de 2020.

Tableau N°30 : Evolution de VA pendant l'exercice 2021 (DA)

Désignation	Réalisation 2020	Réalisation 2021	Evolution	Ecart	variation
valeur ajouté d'exploitation	2 440 563 565,2	1 997 319 142,1	81,84 %	-443 244 423,1	-18,16 %

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

La baisse de la valeur ajoutée pendant l'exercice 2021 est causée par l'augmentation des consommations (acquisition du matériels, règlement des pannes suite à la surexploitation qu'a connu la BMT en 2020).

Figure 03 : Représentation graphique de l'évolution de la valeur ajoutée

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

2.4.3. Les charges d'exploitation

Les charges d'exploitation correspondent aux dépenses réalisées par l'entreprise qui peuvent être comptabilisées en charges et qui se rattachent à ce que l'entreprise dépense couramment dans le cadre de son exploitation afin de réaliser son chiffre d'affaires.

La méthode de calcul est la suivante

Charge d'exploitation = Achat de matières premières + les frais généraux de l'entreprise + impôts et taxes + charges de personnels + charge de gestion + Dotations aux amortissements

Le tableau ci-dessous renvoie à l'analyse des écarts des charges d'exploitation durant les trois exercices 2019, 2020 et 2021

Tableau N°31 : Calcul des charges d'exploitation (DA)

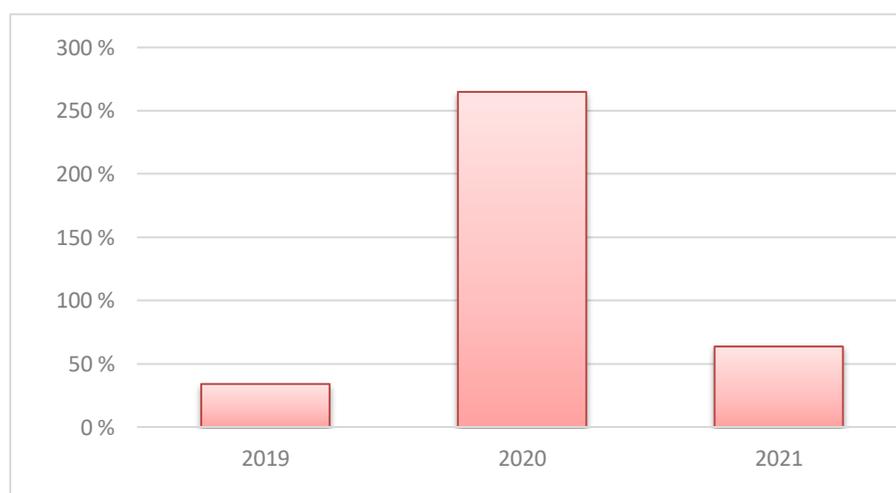
Désignation	Valeurs Réalisées			
	2018	2019	2020	2021
Charges D'exploitation	665 459 191,73	226 273 359,58	599 337 282,06	381 347 424,77
Evolution	-	34%	264,87 %	63,63 %
Ecart	-	-439 185 832,16	373 063 922,48	-217 989 857,29
Variation	-	-66%	164,87 %	-36,37 %

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

Nous remarquons que le montant des charges d'exploitations est égal au montant de résultat net de l'exercice suite à l'absence des éléments extraordinaires (produits et charges). Aussi, nous constatons une diminution des charges d'exploitations pendant les deux exercices 2019, 2021 comme suite : **66%**, et **36.37%** signifie un bon signe pour l'entreprise BMT.

Nous constatons une augmentation des charges d'exploitations pendant l'exercice 2020 de **164.87%**, généralement l'augmentation des charges est considéré comme un mauvais signe, cette augmentation s'explique par l'augmentations des charges liées à son l'activité (achat des produits de protection contre la pandémie covid 19, carburant , pièces de rechange), pour assurer la continuité de son activité.

Figure N°04 : Représentation graphique de l'évolution des charges d'exploitation



Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

2.4.4. La masse salariale

La masse salariale est la somme des rémunérations brutes versées aux salariés, hors rémunérations en nature et cotisations patronales sur une année.

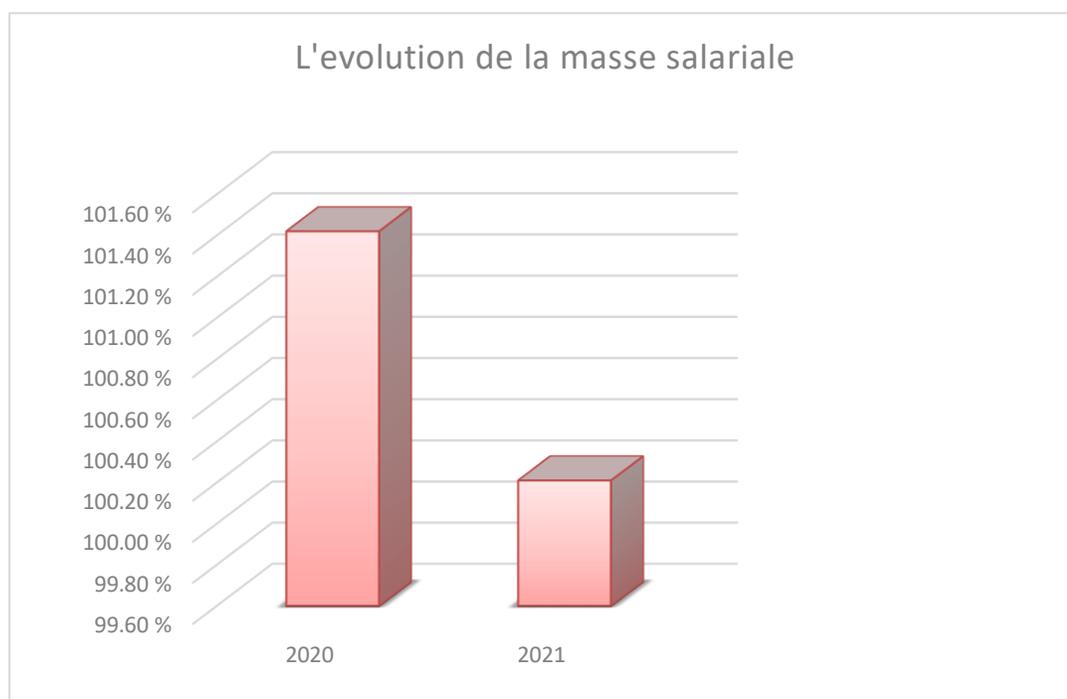
Le tableau ci-dessous renvoie à l'analyse des écarts de la masse salariale durant les trois exercices 2019,2020 et 2021 :

Tableau N°32 : Calcul de la masse salariale (DA)

Désignation	Valeurs Réalisées		
	2019	2020	2021
Masse salariale	604 876 408,69	613 469 339,25	614 739 361,3
Evolution	-	101,42 %	100,21 %
Ecart	-	8 592 930,56	1 270 022,05
Variation	-	1,42 %	0,21 %

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

Figure N°05 : Représentant graphique de l'évolution de la masse salariale



Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT

Commentaire

Nous constatons une augmentation de la valeur de la masse salariale 2020 de **8592930,56DA**, qui représente **1,42%** par rapport 2019. Cette hausse est justifiée par l'augmentation des salaires après la négociation de branche.

2.4.5. Les charges de personnel

Les charges de personnel sont des charges déductibles pour l'entreprise qui les supporte. Elles regroupent toutes les dépenses liées à l'embauche de personnel (versement des salaires, paiement des cotisations sociales correspondantes).

Le tableau ci-dessous renvoie à l'analyse des écarts des charges du personnel durant les trois exercices 2019,2020 et 2021

Tableau N°33 : Calcul de charges du personnel (DA)

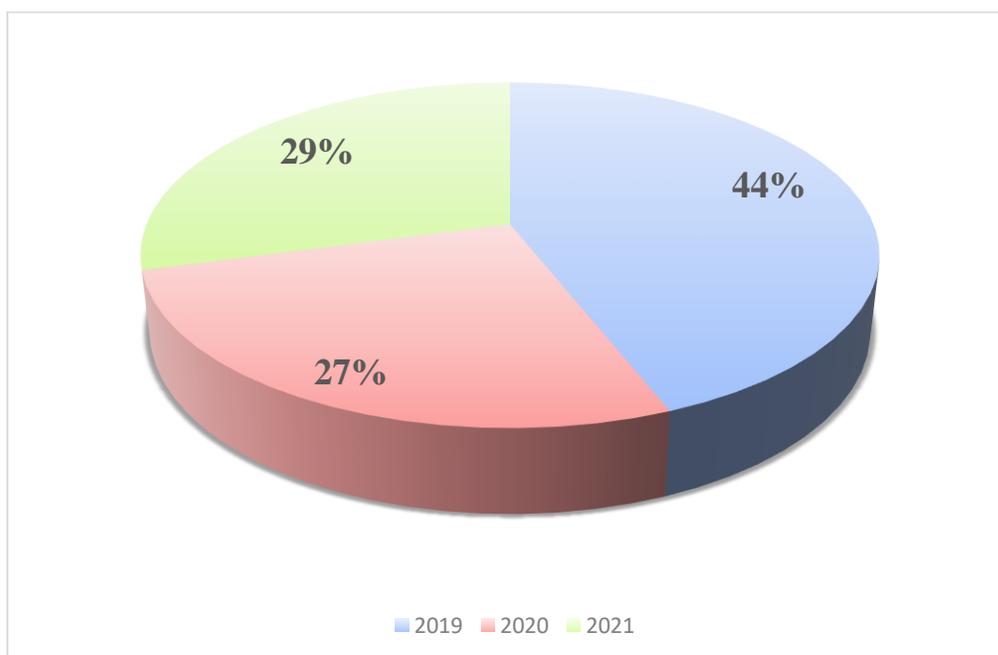
Désignation	Valeurs réalisées			
	2018	2019	2020	2021
Charges de personnels	864 875 715,25	1 288 623 433,67	1 165 816 606,39	1 153 153 058,69
Evolution	-	149%	90,47 %	98,91 %
Ecart	-	423 747 718,42	-122 806 827,28	-12 663 547,7
Variation	-	49,00 %	-9,53 %	-1,09 %

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

Commentaire

On remarque une augmentation considérable pendant l'exercice 2019 due à l'augmentation des salaires, et une diminution de **9,53%** pendant l'exercice 2020 et de **1,09%** pendant l'exercice 2021 qui est due au non renouvellement de contrat de travail arriver à échéance .

Figure N°06 : Représentation graphique de l'évolution des charges du personnel



Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

2.4.6 .Excédent brut d'exploitation (EBE):

Le tableau ci-dessous renvoie à l'analyse des écarts de l'EBE durant les trois exercices 2019,2020 et 2021

Tableau N°34 : Calcul de l'EBE (En DA)

Désignation	Valeurs Réalisées			
	2018	2019	2020	2021
EBE	1 288 358 551,41	689 794 007,74	1 211 698 994,46	791 704 374,96
Evolution	-	53,54%	175,66%	65,34%
Ecart	-	-598 564 543,67	521 904 986,72	-419 994 619,5
Variation	-	-46,46%	75,66%	-34,66%

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

L'excédent brut d'exploitation constitue un bon critère de la performance industrielle et commerciale de l'entreprise. En effet, il est indépendant du mode de financement, des modalités

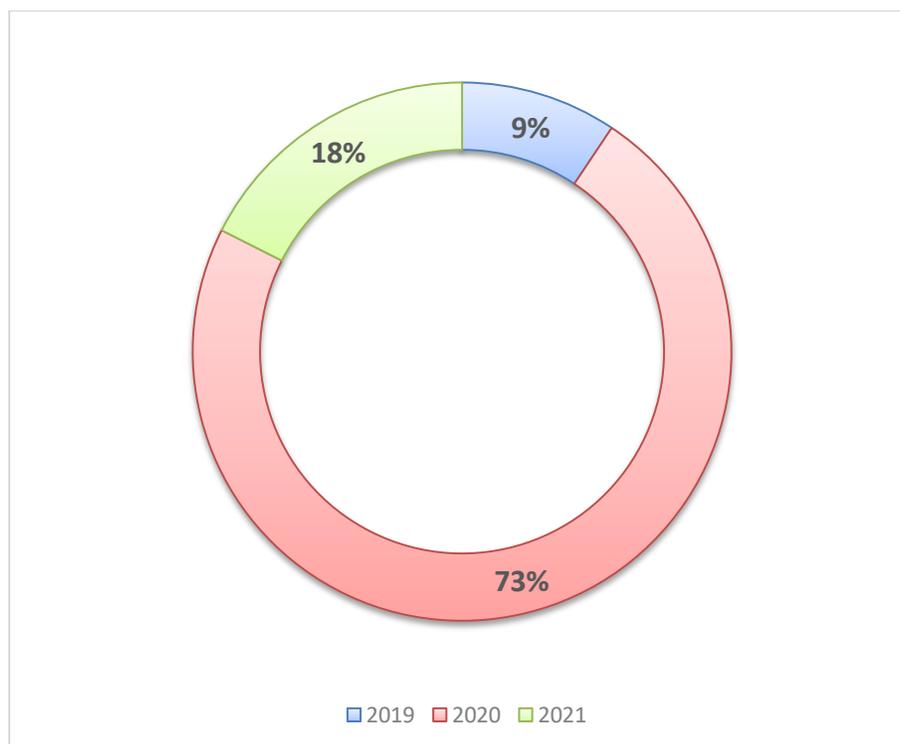
d'amortissement ; des produits et charges hors exploitation ; de l'impôt sur les bénéfices ; il ne dépend que des opérations de production et de commercialisation.

L'excédent brut d'exploitation est le premier indicateur de rentabilités économiques de la BMT. Durant les exercices 2019 et 2021, L'EBE a baissé de **598 564 543,67** DA en 2019 et de **419 994 619,5** DA en 2021, une baisse importante suite à l'augmentation des charges de personnels et la diminution de la valeur ajoutée.

Pendant l'exercice 2020, l'EBE a augmenté de **75,66%** par rapport à l'exercice 2019 une conséquence de la hausse de la valeur ajoutée.

Malgré cette variation de la valeur de l'EBE, il reste positif durant les 3 années et un EBE positif signifie que l'entreprise est rentable donc la BMT est rentable.

Figure N°07 : Représentation graphique de l'excédent brut d'exploitations



Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

2.4.7. Résultat net de l'exercice

Le tableau ci-dessous renvoie à l'analyse des écarts du résultat net durant les trois exercices 2019,2020 et 2021 :

Tableau N°35 : Calcul du résultat net (DA)

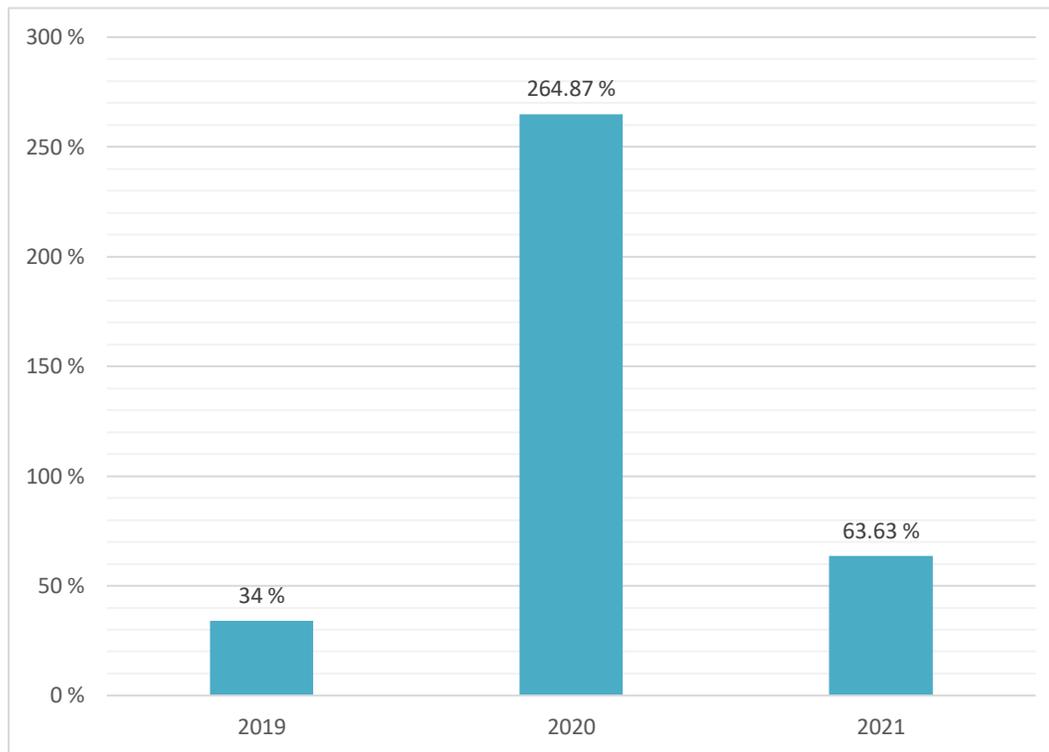
Désignation	Valeurs réalisées			
	2018	2019	2020	2021
Résultat net de l'exercice	665 459 191,73	226 273 359,58	599 337 282,06	381 347 424,77
Evolution	-	34 %	264,87 %	63,63 %
Ecart	-	-439185 832,16	373 063 922,48	-217 989 857,3
Variation	-	-66 %	164,87 %	-36,37 %

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

Commentaire :

Le résultat net de la BMT est positif durant les trois années ce qui veut dire que l'entreprise BMT est performante , néanmoins nous remarquons une diminution de **66%** pendant l'exercice 2019 due à l'augmentation des charges du personnel, et une diminution de **36,37%** pendant l'exercice 2021 qui est engendrée par la hausse de la consommation d'exploitation.

L'augmentation du résultat net de l'exercice 2020 de **164,87%** par rapport à l'exercice précédent s'explique par la croissance exceptionnelle du chiffre d'affaire (crise sanitaire).

Figure N°08 : Représentation graphique de l'évolution de résultat net

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT.

2.5. La mise en forme d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise BMT :

Dans ce qui suit nous allons présenter le tableau de bord financier qui fait apparaître les différents indicateurs et écarts donnant une indication sur les réalisations de l'organisation qui reflète la situation financière de l'entreprise BMT.

Le tableau ci-dessous représente le tableau de bord financier de l'exercice 2020

Tableau N°36 : l'élaboration d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise BMT
exercice 2020 (DA)

Rubrique : Indicateur/ Ratio	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Ecart	%20V S21	Pictogramme	
Indicateur de l'actif du bilan	AC	1 251 602 139,8	1 835 437 746,45	583 835 606,65	146,65 %	
	VI	2186 006 444,36	2 243 009 734,7	57 003 290,34	103,00 %	
	VE	188 964 812,37	170 168 932,04	-18 795 880,33	90,05 %	
	VR	394 493 572,01	309 560 156,16	-84 933 415,85	78,47 %	
	VD	668 143 755,43	1 355 708 658,25	687 564 902,82	202,91 %	
Indicateur du passif du bilan	CP	2 723 371 528,33	3 096 628 810,39	373257282,06	113,71 %	
	Σ Dettes	714237055,83	981818670,76	267581614,93	137,46 %	
Indicateur de l'équilibre financier	FRN	881202358,45	1243438802,66	362236444,2	141,11 %	
	BFR	213 058 603,03	-112 269 855,59	-325 328 458,62	-52,69 %	
	TR	668 143 755,43	1 355 708 658,25	687 564 902,82	202,91 %	

Soldes intermédiaire de gestion	PE	2 392 771 068,75	2 880 916 150,07	488 145 081,32	120,40 %	
	CE	-355 175 240,3	-440 352 584,87	-85 177 344,57	123,98 %	
	VA	2 037 595 828,46	2 440 563 565,2	402 967 736,75	119,78 %	
	EBE	689 794 007,74	1 211 698 994,46	521 904 986,72	175,66 %	
	RO	268 533 929,52	755 339 856,59	486 805 927,07	281,28 %	
	RCAI	307 740 221,06	800 129 123,47	492 388 902,41	260,00 %	
	RNE	226 273 359,58	599 337 282,06	373063 922,48	264,87 %	
	CAF	544 967 344,07	927 003 311,69	382 035 967,62	170,10 %	

Ratios de structure	RCES	1,4	1,55	0,15	110,71 %	
	REG	0,26	0,32	0,06	123,08 %	

Ratios de liquidité	RLG	3,38	3,1	-0,28	91,72 %	
	RLL	2,87	2,81	-0,06	97,91 %	
	RLI	1,8	2,29	0,49	127,22 %	

Ratios de solvabilité	RSG	4,18	4,15	-0,03	99,28 %	
	RAF	3,81	3,15	-0,66	82,68 %	

Indicateurs financiers	CHE	226 273 359,58	599 337 282,06	599 337 282,06	264,87 %	
	MS	604 876 408,69	613 469 339,25	387 195 979,67	101,42 %	
	CHP	1 288 623 433,67	1 165 816 606,39	560 940 197,7	90,47 %	

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT

Le tableau ci-dessous représente le tableau de bord financier pour l'exercice 2021

**Tableau N°37 : l'élaboration d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise BMT
exercice 2021 (DA)**

Rubrique: Indicateur Ratio		Réalisation 2020	Réalisation 2021	Ecart	%20VS21	pictogramme
Indicateur de l'actif du bilan	AC	1 835 437 746,45	1 426 696 523,81	-408 741 222,65	77,73 %	
	VI	2 243 009 734,7	2 409 925 381,7	166 915 647,01	107,44 %	
	VE	170 168 932,04	196 724 561,91	26 555 629,87	115,61 %	
	VR	309 560 156,16	399 995 761,1	90 435 604,94	129,21 %	
	VD	1 355 708 658,25	829 976 200,79	-525 732 457,46	61,22 %	
Indicateur du passif du bilan	CP	3 096 628 810,39	2 878 638 953,09	-217989857,3	92,96 %	
	Σ Dettes	981 818 670,76	957 982 952,42	-23835 718,34	97,57 %	

indicateur de l'équilibre financier	FRN	1 243 438 802,66	1 047 200 017,73	-196 238 784,92	84,22 %	
	BFR	-112 269 855,59	217 223 816,94	329 493 672,53	-193,48 %	
	TR	1 355 708 658,25	829 976 200,79	-525 732 457,46	61,22 %	

Soldes intermédiaires de gestion	PE	2 880 916 150,07	2 337 221 375,72	-543694774,35	81,13 %	
	CE	-440 352 584,87	-339 902 233,61	100450351,25	77,19 %	
	VA	2 440 563 565,2	1 997 319 142,1	-443 244 423,1	81,84 %	
	EBE	1 211 698 994,46	791 704 374,96	-419 994 619,5	65,34 %	
	RO	755 339 856,59	457 155 479,2	-298 184 377,39	60,52 %	
	RCAI	800 129 123,47	505 299 444,58	-294 829 678,89	63,15 %	
	RNE	599 337 282,06	381 347 424,77	-217 989 857,3	63,63 %	
	CAF	927 003 311,69	702053 007,62	-224 950 304,07	75,73 %	

Ratios de structure	RCES	1,55	1,43	-0,12	92,26 %	
	REG	0,32	0,33	0,01	103,13 %	

Ratios de liquidité	RLG	3,1	3,76	0,66	121,29 %	
	RLL	2,81	3,24	0,43	115,30 %	
	RLI	2,29	2,19	-0,1	95,63 %	

Ratios de solvabilité	RSG	4,15	4	-0,15	96,39 %	
	RAF	3,15	3	-0,15	95,24 %	

Indicateurs financiers	CHE	599 337282,06	381 347 424,77	-217 989 857,29	63,63 %	
	MS	613 469 339,25	614 739 361,3	1 270 022,05	100,21 %	
	CHP	1 165 816 606,39	1 153 153 058,69	-12 663 547,7	98,91 %	

Source : réalisé par nos soins à partir des données de BMT

Conclusion

Dans ce troisième chapitre consacré pour l'aspect pratique de notre travail, nous avons procédé à l'élaboration d'un tableau de bord financier par l'analyse des états financiers (bilan et TCR) des deux exercices (2020, 2021) dans le but d'évaluer le processus d'activité de l'entreprise BMT, ainsi de connaître son niveau de performance.

Ce tableau de bord financier est un instrument constitué d'un ensemble d'indicateurs pertinents sous forme de pictogramme, en couleurs (**vert**, **jaune** et **rouge**) qui indiquent l'évolution de l'activité, et facilite la lecture des résultats obtenus, la case **verte** indique que l'entreprise est performante, la case **jaune** indique que l'entreprise est efficace et la case **rouge** indique qu'elle est dans une situation alarmante .

D'après l'analyse d'évolution sur les indicateurs financiers affichés sur le tableau de bord, on a constaté que l'entreprise BMT est financièrement performante :

- ✓ Elle possède une structure financière importante et assez équilibrée ;
- ✓ Elle arrive à dégager une rentabilité très importante en enregistrant un résultat net durant les deux exercices (2020,2021) respectivement de **599 337 282,06 DA** et **381 347 424,77 DA**, ainsi qu'une CAF positive de **927 003 311,69 DA** et **702053 007,62 DA** qui lui permet d'investir d'avantage et faire face à l'ensemble de ses dettes et génère suffisamment de revenus pour couvrir son cycle d'exploitation ;
- ✓ En termes de solvabilité et de liquidité, elle affiche des ratios très satisfaisants : un **RSG de 4,15 et 4** et un **RLG de 3,1 et 3,76** qui traduisent sa capacité à faire face à ses engagements.
- ✓ La BMT est indépendante financièrement elle enregistre un ratio autofinancement positif de **3,15 et 3** ;
- ✓ La BMT dispose d'une liquidité suffisante pour faire face à ses créances à court terme ;
- ✓ La BMT est dans une situation financière favorable puisqu'elle paye ses dettes à l'échéance, et elle a enregistré un fond de roulement net FRN de **1 243 438 802,66 DA** et **1 047 200 017,73 DA** en 2020 et 2021 et un besoin en fond de roulement (BFR) de **112 269 855,59 DA** et **217 223 816,94 DA** respectivement ;
- ✓ La BMT arrive à financer l'intégralité de ses immobilisations par ses propres moyens tout en gardant une marge de sécurité ;
- ✓ La BMT peut couvrir ses emprunts bancaires avec ses capitaux propres ;

Et nous remarquons aussi que les réalisations de l'année 2020, la BMT a pu atteindre ces objectifs très rapidement malgré les ralentissements que l'économie mondiale a connus, causée par la crise sanitaire. Cette dernière a eu un effet inverse sur la BMT, l'entreprise a à continuer de travailler sous les conditions normales sans réduire les heures de travail. Et elle a absorbé l'écart de l'activité portuaire des autres ports algériens suite à une restriction du volume horaires de ces derniers, ce qu'il lui a permis de maintenir un niveau de production acceptable pendant la période de confinement.

D'autre part, l'activité de la BMT a baissé en 2021 suite à des instructions de l'état interdisant l'importation de plusieurs types de produits et à une sur exploitation du matériel durant l'année 2020 qui a causé une augmentation des charges de maintenance.

Néanmoins, il faudrait garder un œil sur les taux d'évolution des différents indicateurs du tableau de bord financier notamment ceux qui connaissent des diminutions significatives.

Conclusion générale

Pour garantir une gestion financière saine au sein de l'entreprise plusieurs facteurs sont à prendre en considération, et un ensemble d'actions doit être mis en place, dont le tableau de bord financier. Dans sa définition simple, le tableau de bord financier se présente comme un moyen ou outil d'évaluation des performances d'une entreprise sur le volet financier, à une période précise et bien déterminée. Cet instrument d'étude représente une solution d'analyse régulière des performances de l'entreprise, qui permet de procéder à l'amélioration constante de la stratégie financière adoptée au sein de l'organisme concernée.

Le tableau de bord financier offre plusieurs avantages aux chefs d'entreprise. Il permet d'avoir une vision claire et précise de l'ensemble des résultats de l'entreprise grâce à l'interprétation des indicateurs financiers étudiés, donnant ainsi la possibilité de se positionner correctement quant aux dépenses de l'entreprise tout en gardant un œil sur l'évolution vers les objectifs à atteindre, et en faire le suivi. En plus, le tableau de bord financier représente un outil fidèle de mesure des performances de l'entreprise en ce qui concerne les stratégies adoptée. Il permet au chef d'entreprise de faire un suivi constant des projets en cours et à venir et de leur niveau de rentabilité.

Pour cela, on s'est intéressé dans le cadre de notre recherche à l'élaboration d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise BMT, afin de mesurer sa performance financière à travers l'analyse d'un certains nombres d'indicateurs.

A partir des documents obtenus dans le cadre du stage que nous avons effectué dans l'entreprise publique BMT, nous avons présenté l'ensemble des indicateurs pertinents de la performance financière. Effectivement, notre cas pratique est consacré à évaluer ces indicateurs et obtenir des interprétations afin d'avoir une idée clair sur la santé financière de celle-ci.

Tout au long de ce travail de recherche nous avons essayé de vérifier les hypothèses posées précédemment et qui a pour but de répondre à la problématique suivante : « **Comment pouvons-nous évaluer et mesurer la performance financière de l'entreprise à travers le tableau de bord financier au sein de la BMT ?** »

Pour confirmer ou infirmer nos hypothèses de départ, on a pu tirer les conclusions suivantes :

Le contrôle de gestion consiste à analyser les objectifs et les pratiques relatifs à la gestion d'une entreprise, afin de mieux maîtriser sa performance. Il s'assure que les ressources sont

employées de manière efficace, et contribue à leurs optimisation, cela confirme notre première hypothèse.

Pour la dernière question, la mesure de la performance financière de l'entreprise nécessite la mesure des indicateurs du tableau de bord financiers par l'analyse des indicateurs du bilan et du tableau des comptes de résultat, ainsi que le calcul des ratios de l'activité, de rentabilité, de profitabilité, de financement, d'autonomie financière...etc, de ce fait on peut conclure que le tableau de bord permet d'apprécier la santé financière de la BMT et de prendre les décisions qui s'imposent. Il offre une lecture directe du prévu, du réalisé et des écarts (entre objectif et réalisation). Donc aussi la deuxième hypothèse est confirmée.

Pour conclure, durant la période de la pandémie (corona virus) notamment dans l'année (2019, 2020,2021) les entreprises du monde entier ont connus une baisse de leurs chiffre d'affaires, diminution de leurs profit, suite à la restriction de leurs activités, et d'autres ont déclarés faillite. BMT contrairement à elle, a pu fuir à cette situation et a pu réaliser un chiffre d'affaire plus élevé durant cette période, car elle a continué de travailler sous ses conditions normales sans réduire le volume de son activité et en absorbants l'écart des activités portuaires des autres ports Algériens. Ce que nous pouvons confirmer par les résultats obtenus dans notre volet pratique indiquant que la BMT est en bonne santé financière.

Cependant la SPA BMT doit disposer d'un tableau de bord plus diversifié qui comporte plus d'indicateurs, pour avoir une vue d'ensemble cohérente et pertinente et s'ouvrir sur d'autre nouvelles technologies de l'information et de traitement de données pour gagner en économie et en temps. Il est aussi préférable d'opter pour un système de management de la maintenance afin de faire face aux problèmes de pannes causées par la surexploitation des matériels.

Nous avons pu réaliser notre travail malgré les obstacles et des difficultés que nous avons rencontrées tout au long de notre stage suite à l'insuffisance des données et la non disponibilité du tableau de bord à la BMT en raison de confidentialité des informations.

Le travail que nous avons effectué, nous a permis de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises, d'acquérir de nouvelles compétences et d'avoir une autre vision sur le domaine financier . Grâce à ce mémoire nous avons appris à travailler en autonomie, à synthétiser les informations et acquérir de nouvelles méthodes de travail.

En fin, nous souhaitons que ce modeste travail va apporter de nouvelles informations qui vont dans l'intérêt des études ultérieures sur le thème «le tableau de bord et l'évaluation de la

performance financière d'une entreprise », et qui soit d'une grande utilité pour tous ceux auront à le consulter.

Bibliographie

A

- ALAZARD .C & Separi.S « Manuel contrôle de gestion », 5eme Edition , DUNOD, Paris, mai 2018.
- ALAZARD C et Sépari , «DECF : contrôle de gestion : manuel et applications», DUNOD 4eme Edition, 1998.
- ALAZARD C, Sépari, «DCG contrôle de gestion : manuel et applications», 2eme édition, DUNOD, Paris, 2010.
- ALAZARD. C &S. SEPARI, « DCG 11 : CONTROLE DE GESTION : Manuel et Application », 2eme édition, 2010.
- ALAZARD. C& SEPARI .S, « DCG 11 : CONTROLE DE GESTION : Manuel et applications », 2em édition, Ed DUNOD, Paris, 2010.
- ALAZARD. C& SEPARI .S, « DCG 11 : CONTROLE DE GESTION : Manuel et applications », 2em édition, Ed DUNOD, Paris
- ALAZARD.C et SEPARI.S., « DCG11 : CONTROLE DE GESTION : Manuel et Applications », 2e édition, Ed DUNOD, Paris, 2010.
- ALAZARD.C& S.SEPARI, « DCG11 : contrôle de gestion : manuel et applications » , Dunod, 2ème Edition.
- Anthony R.N « Tableaux de bord et Reporting : Quelles différences ? » Revue finance & BI, n°24,2010.
- ARDOINJ. L, MICHEL D., SCHMIDT. J, « le contrôle de gestion », publi-union, 1985.

B

- BENAHLIMA Amour, « pratique des techniques bancaire », Edition Dahlab, Alger, 1997.
- BERLAND. N, « Le contrôle budgétaire », Edition LA DECOUVERTE, Paris, 2004.
- BESCOS.P.L&C.MENDOZA ; « le management de la performance, Edition Comptable Malesherbes, Paris, 1994.
- Bioslandelle.H, « gestion des ressources humaine dans la PME », Edition Economica, Paris, 1998.
- BOUIN.X& F.X. SIMON, « les nouveaux visages du contrôle de gestion, outils et comportements » ; 2ème Edition, Paris, 2004.
- Bouquin H, « le contrôle de gestion », édition PUF, Paris, 2003.
- BOURGUIGNON.A. « peut-on définir la performance ». Revue française de comptabilité, 1995.
- Bruno, « nouvelle trésorerie d'entrepris », 5émé Edition, Dunod, Paris, 1997.

C

- Christian Pierrat, « La politique de financement », « La gestion financière de l'entreprise », 2014.
- Cours d'analyse financière, 3ème année finance et comptabilité, cours regroupés par Mr Hadhbi. F, université de Bejaia, 2017.
- Cumby J et Conrod J, « Non financial performance measures in the Canadian bio technology industry », Journal of intellectual capital, 2001.
- Cuyaubère.T, Muller. J, « contrôle de gestion », Edition Dunod , PARIS ,2002.

D

- DAVASSE.H, PARUITTE.M, «Introduction à la comptabilité», Sup Foucher, Vanves 5eme Edition , Paris, 2011.
- DJERBI.Z, DURAND.X, KUSZLA.C, « Contrôle de gestion », Edition Dunod, Paris, 2014.
- Doriath.B, « contrôle de gestion en 20 fichier »,5ème Edition , Dunod, paris2008.
- DUBRULLE. L, JOURDAIN. D, « comptabilité analytique de gestion », Dunod 5émé Edition,Paris, 2007.

F

- Fontaine. K Gavino. & Zambeaux .A « Bilan social et tableaux de bord : des outils de pilotage au service des ressources humaines », Collection : Les diagnostics de l'emploi territorial hors-série n°9, Décembre 2005.
- FORGET.J, « Gestion budgétaire», Edition d'organisation, Paris, 2005.

G

- GUEDJ. N, « le contrôle de gestion pour améliorer la performance d'une entreprise », Organisation 3ème Edition , Paris, 2000.
- GUERNY J, GUIRIEC J C, « contrôle de gestion et choix stratégique », Edition Delmas, paris, 1998.
- GUERRA Fabienne, « pilotage stratégique de l'entreprise », Edition de Boeck supérieur, Paris, 2007.

H

- H .Bouquin, « L'encyclopédie de gestion », Editions Economica, 1989.

- H.Bouquin, Sirey ,« comptabilité de gestion »,1997.
- HOMGREN.C & ALL, « Contrôle de gestion et gestion budgétaire», 3ème Edition , Pearson éducation, France, 2006.

I

- ISABELLE de KERVILER, Loïc de K.ELVILLER ; « contrôle de gestion à la portée de tous ! » 3èmeédition ECONOMICA, 49 rue Héricart, 75015 Paris.

J

- J.L. Ardoin, D. Michel, J. Shmidt, « Le contrôle de Gestion » Edition publi-Union, 1986.

K

- KHEMAKHEM.A, « la dynamique de contrôle de gestion », 8ème Edition public union, paris, 1992.

L

- L.BESCOS& AL, « contrôle de gestion et management », Edition Montchrestien, 1993.
- L'ORINI.P. « méthode et pratique de la performance », Edition d'organisation, paris, 1998.
- LONING Hélène, PESQUEUX Yvon et Coll, «le contrôle de gestion, organisation et mise en œuvre », 2ème édition, Paris, 2003.
- LOROY MECHEL, « le tableau de bord au service de l'entreprise », Edition d'organisation, paris, 2001.

M

- M. Gervais, « Contrôle de gestion », collection gestion, 7ème Edition, Economica, Paris, 2009.
- Makhaoui .M 2008, « précis de contrôle de gestion », Edition, ECONOMICA, Paris.
- Marie.G, « le contrôle de gestion prévisionnelle », Edition Economica, Paris, 2005.
- Marie-Astrid Le Theule et Frédérique Déjean, « Lexique de comptabilité », Paris1964.
- MARTINET. A, SILEM. A, « Lexique de gestion », Dolloz 7ème Edition , Paris, 2005.
- MAURIN Pierre, « Contrôle de gestion facile », Edition AFNOR, France, 2008.
- Michel KALIKA, « Structures d'entreprises, Réalités, déterminants et performances », Editions Economica, Paris, 1988.

N

- Norbert guedji, « le contrôle de gestion », Edition d'organisation, paris, 2000.

P

- PATRICK BOISSELIER, « contrôle de gestion, cours et application », Edition vuibert, paris, 1999.
- Paucher, Pierre, « Mesure de la performance Financière de l'entreprise », Collection de la gestion en plus : office des publications universitaire, Algérie, 1993.
- Peyrard. J. & M, Dictionnaire de finance, 2ème édition. Vuibert, 2001.
- Philips.W.Gérard.K., « management stratégique et compétitive », éd de Boeck, Bruxelles, 1995.
- PIERRE .C, « Gestion financière de l'entreprise », 11e édition DUNOD, Paris, 2005.

R

- R. N. Anthony, « la fonction contrôle de gestion », Publi-Union, 1993.
- R.Demeestre, « contrôle de gestion et Pilotage de l'entreprise », Nathan, 2002.
- RAMAGE pierre, « Analyse et diagnostique financier», Édition d'organisation. Paris, 2001, page 71.
- Renard. J et Nussbaumer. S, « Audit interne et contrôle de gestion », Edition d'Organisation, groupe Eyrolles, Paris, 2011.

S

- SAULOU. Jean-Yves : « Le tableau de bord du décideur », Edition D'organisation , Paris, 1981.
- SAUVAIN Thierry, « La compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée », Edition Ellipses, Paris 25-11-2005.
- SELMER. C, « Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision », édition Dunod, Paris, 1998.
- SEPARI.S, SOLLE.G, LE CŒUR.L, « DSCG 3 management et contrôle de gestion»,Dunod 2eme édition , paris, 2014.
- SPANG.L, « La modélisation et l'évolution du contrôle de gestion dans une organisation » : cas des caisses primaires d'assurance maladie (CPAM) ». In. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Nancy II, Soutenue en 2002.

T

- THIBIERGE Christophe, « Analyse financière », librairie vuibert, Paris 2005.

V

- VOLLE.M, « histoire d'un tableau de bord », Edition d'organisation Paris, 2002.

W

- www.memoireonline.com
- www.youmatter.world
- www.advaloris.ch/wp-content/uploads/2019/03/performance.png
- www.petiteentreprise.net/P-3178-88-G1-definition-de-l-autofinancement.html

Annexes

BMTspa

Capital Social De 500 000 000 DA

Nouveau Quai Port De BEJAIA

IF : 000406018473045

TIN : 00063851

Période : 3 Exercice 2019/2020 et 2021

COMPTES DE RESULTATS

LIBELLE	NOTE	2021	2020	2019	2018
Ventes et produits annexes		2 337 221 375,72	2 880 916 150,07	2 392 771 068,75	2 528 588 522,25
Variation stocks produits finis et en cours					
Production immobilisée					
Subventions d'exploitation					
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		2 337 221 375,72	2 880 916 150,07	2 392 771 068,75	2 528 588 522,25
Achats consommés	-	124 969 483,23	177 856 669,19	149 824 268,87	138 992 547,66
Services extérieurs et autres consommations	-	214 932 750,38	262 495 915,68	205 350 971,42	182 199 614,08
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE	-	339 902 233,61	440 352 584,87	355 175 240,30	321 192 161,74
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		1 997 319 142,10	2 440 563 565,20	2 037 595 828,46	2 207 396 360,51
Charges de personnel	-	1 153 153 058,69	1 165 816 606,39	1 288 623 433,67	864 875 715,25
Impôts, taxes et versements assimilés	-	52 461 708,45	63 047 964,35	59 178 387,05	54 162 093,86
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		791 704 374,96	1 211 698 994,46	689 794 007,74	1 288 358 551,41
Autres produits opérationnels	-	119 773 592,75	21 057 290,59	10 693 412,75	11 881 393,86
Autres charges opérationnelles	-	133 616 905,66	149 750 398,84	113 259 506,48	120 694 268,79
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs	-	321 725 472,41	334 961 636,91	336 718 916,87	335 299 138,34
Reprise sur pertes de valeur et provisions	-	1 019 889,56	7 295 607,29	18 024 932,38	12 994 360,80
V- RESULTAT OPERATIONNEL		457 155 479,20	755 339 856,59	268 533 929,52	857 240 898,95
Produits financiers	-	49 542 122,90	44 789 852,87	39 255 568,79	45 078 598,21
Charges financières	-	1 398 157,52	585,99	49 277,25	1 189 334,21
IV-RESULTAT FINANCIER		48 143 965,38	44 789 266,88	39 206 291,54	43 889 264,00
IV-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		505 299 444,58	800 129 123,47	307 740 221,06	901 130 162,94
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-	114 155 391,58	242 779 037,42	85 805 738,45	243 700 605,77
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	-	9 796 628,24	41 987 196,01	4 338 876,97	8 029 634,56
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 507 556 980,92	2 954 058 900,81	2 460 744 982,67	2 598 542 875,12
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 2 126 209 556,15	- 2 354 721 618,75	- 2 234 471 623,09	- 1 933 083 683,39
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		381 347 424,77	599 337 282,06	226 273 359,58	665 459 191,73
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		-	-	-	-
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		-	-	-	-
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE		-	-	-	-
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		381 347 424,77	599 337 282,06	226 273 359,58	665 459 191,73

BMTspa

Capital Social De 500 000 000 DA

Nouveau Quai Port De BEJAIA

IF : 000406018473045

TIN : 00063851

Exercice : 2019

Période : du 01.01.2019 au 31.12.2019

BILAN (ACTIF)

LIBELLE	NOTE	BRUT	AMO/PROV	NET	NET 2018
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		255 783 050,86	166 892 539,96	88 890 510,90	90 338 306,93
Immobilisations corporelles					
Terrains		10 770 000,00	-	10 770 000,00	10 770 000,00
Bâtiments		779 173 573,19	463 342 189,34	315 831 383,86	276 819 209,35
Autres immobilisations corporelles		3 403 903 590,51	2 685 400 690,49	718 502 900,03	903 578 507,87
Immobilisations en concession		-	-	-	-
Immobilisations encours		29 807 231,03	-	29 807 231,03	67 946 494,43
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence		-	-	-	-
Autres participations et créances rattachées		-	-	-	-
Autres titres immobilisés		300 000 000,00	-	300 000 000,00	600 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		605 106 075,07	-	605 106 075,07	301 088 201,25
Impôts différés actif		117 098 343,48	-	117 098 343,48	51 013 716,25
TOTAL ACTIF NON COURANT		5 501 641 864,13	3 315 635 419,78	2 186 006 444,36	2 301 554 436,08
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		192 920 765,11	3 955 952,74	188 964 812,37	191 046 879,69
Créances et emplois assimilés					
Clients		241 200 718,79	5 984 670,06	235 216 048,73	326 914 339,45
Autres débiteurs		24 477 717,23	-	24 477 717,23	26 698 142,55
Impôts et assimilés		134 799 806,05	-	134 799 806,05	31 531 084,49
Autres créances et emplois assimilés		-	-	-	-
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants		-	-	-	-
Trésorerie		668 143 755,43	-	668 143 755,43	888 276 117,04
TOTAL ACTIF COURANT		1 261 542 762,60	9 940 622,80	1 251 602 139,80	1 464 466 563,21
TOTAL GENERAL ACTIF		6 763 184 626,73	3 325 576 042,58	3 437 608 584,16	3 766 020 999,29

BMTspa

Capital Social De 500 000 000 DA

Nouveau Quai Port De BEJAIA

IF : 000406018473045

TIN : 00063851

Exercice : 2019

Période : du 01.01.2019 au 31.12.2019

BILAN (PASSIF)

LIBELLE	NOTE	2019	2018
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		500 000 000,00	500 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)		2 174 521 299,20	2 157 812 107,47
Ecart de réévaluation		-	-
Ecart d'équivalence (1)		-	-
Résultat net - Résultat net du groupe (1)		226 273 359,58	665 459 191,73
Autres capitaux propres - Report à nouveau		- 177 423 130,45	-
Part de la société consolidante (1)		-	-
Part des minoritaires (1)		-	-
TOTAL I		2 723 371 528,33	3 323 271 299,20
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières		9 602 706,87	9 602 706,87
Impôts (différés et provisionnés)		11 502 138,09	12 094 244,46
Autres dettes non courantes		-	-
Provisions et produits constatés d'avance		322 732 429,52	75 656 551,31
TOTAL II		343 837 274,48	97 353 502,64
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		75 213 192,06	100 812 377,77
Impôts		132 335 414,42	109 268 494,06
Autres dettes		162 851 174,87	135 315 325,64
Trésorerie passif		-	-
TOTAL III		370 399 781,35	345 396 197,46
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		3 437 608 584,16	3 766 020 999,29

- -

BMTspa

Capital Social De 500 000 000 DA

Nouveau Quai Port De BEJAIA

IF : 000406018473045

TIN : 00063851

Exercice : 2020

Période : du 01.01.2020 au 31.12.2020

BILAN (ACTIF)

LIBELLE	NOTE	BRUT	AMO/PROV	NET	NET 2019
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		256 461 800,86	183 283 481,84	73 178 319,02	88 890 510,90
Immobilisations corporelles					
Terrains		10 770 000,00	-	10 770 000,00	10 770 000,00
Bâtiments		822 151 015,04	499 111 545,65	323 039 469,39	315 831 383,86
Autres immobilisations corporelles		3 419 703 828,23	2 791 059 989,28	628 643 838,95	718 502 900,03
Immobilisations en concession		-	-	-	-
Immobilisations encours		31 776 138,01	-	31 776 138,01	29 807 231,03
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence		-	-	-	-
Autres participations et créances rattachées		-	-	-	-
Autres titres immobilisés		300 000 000,00	-	300 000 000,00	300 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		719 727 825,07	-	719 727 825,07	605 106 075,07
Impôts différés actif		155 874 144,26	-	155 874 144,26	117 098 343,48
TOTAL ACTIF NON COURANT		5 716 464 751,46	3 473 455 016,77	2 243 009 734,70	2 186 006 444,36
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		170 241 079,55	72 147,51	170 168 932,04	188 964 812,37
Créances et emplois assimilés					
Clients		281 624 654,98	3 887 482,56	277 737 172,42	235 216 048,73
Autres débiteurs		29 272 983,95	-	29 272 983,95	24 477 717,23
Impôts et assimilés		2 549 999,80	-	2 549 999,80	134 799 806,05
Autres créances et emplois assimilés		-	-	-	-
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants		-	-	-	-
Trésorerie		1 355 708 658,25	-	1 355 708 658,25	668 143 755,43
TOTAL ACTIF COURANT		1 839 397 376,52	3 959 630,07	1 835 437 746,45	1 251 602 139,80
TOTAL GENERAL ACTIF		7 555 862 127,98	3 477 414 646,84	4 078 447 481,15	3 437 608 584,16

BMTspa

Capital Social De 500 000 000 DA

Nouveau Quai Port De BEJAIA

IF : 000406018473045

TIN : 00063851

Exercice : 2020

Période : du 01.01.2020 au 31.12.2020

BILAN (PASSIF)

LIBELLE	NOTE	2020	2019
Capital émis		500 000 000,00	500 000 000,00
Capital non appelé		-	-
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)		1 997 291 528,33	2 174 521 299,20
Ecart de réévaluation		-	-
Ecart d'équivalence (1)		-	-
Résultat net - Résultat net du groupe (1)		599 337 282,06	226 273 359,58
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-	- 177 423 130,45
Part de la société consolidante (1)		-	-
Part des minoritaires (1)		-	-
TOTAL I		3 096 628 810,39	2 723 371 528,33
PASSIFS NON-COURANTS		-	-
Emprunts et dettes financières		9 602 706,87	9 602 706,87
Impôts (différés et provisionnés)		8 290 742,87	11 502 138,09
Autres dettes non courantes		-	-
Provisions et produits constatés d'avance		371 926 277,23	322 732 429,52
TOTAL II		389 819 726,96	343 837 274,48
PASSIFS COURANTS:		-	-
Fournisseurs et comptes rattachés		154 290 607,77	75 213 192,06
Impôts		203 761 393,45	132 335 414,42
Autres dettes		233 946 942,58	162 851 174,87
Trésorerie passif		-	-
TOTAL III		591 998 943,80	370 399 781,35
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		4 078 447 481,15	3 437 608 584,16

BMTspa

Capital Social De 500 000 000 DA

Nouveau Quai Port De BEJAIA

IF : 000406018473045

TIN : 00063851

Exercice : 2021

Période : du 01.01.2021 au 31.12.2021

BILAN (ACTIF)

LIBELLE	NOTE	BRUT	AMO/PROV	NET	NET 2020
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		261 908 458,36	200 138 121,03	61 770 337,33	73 178 319,02
Immobilisations corporelles					
Terrains		10 770 000,00	-	10 770 000,00	10 770 000,00
Bâtiments		844 844 923,04	539 138 758,73	305 706 164,32	323 039 469,39
Autres immobilisations corporelles		3 704 884 796,81	2 859 484 015,18	845 400 781,63	628 643 838,95
Immobilisations en concession		-	-	-	-
Immobilisations encours		13 147 541,65	-	13 147 541,65	31 776 138,01
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence		-	-	-	-
Autres participations et créances rattachées		-	-	-	-
Autres titres immobilisés		-	-	-	300 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		1 019 832 825,07	-	1 019 832 825,07	719 727 825,07
Impôts différés actif		153 297 731,72	-	153 297 731,72	155 874 144,26
TOTAL ACTIF NON COURANT		6 008 686 276,64	3 598 760 894,93	2 409 925 381,70	2 243 009 734,70
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		196 796 709,42	72 147,51	196 724 561,91	170 168 932,04
Créances et emplois assimilés					
Clients		261 047 293,35	3 828 099,44	257 219 193,92	277 737 172,42
Autres débiteurs		30 119 005,52	-	30 119 005,52	29 272 983,95
Impôts et assimilés		112 657 561,67	-	112 657 561,67	2 549 999,80
Autres créances et emplois assimilés		-	-	-	-
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants		-	-	-	-
Trésorerie		829 976 200,79	-	829 976 200,79	1 355 708 658,25
TOTAL ACTIF COURANT		1 430 596 770,75	3 900 246,95	1 426 696 523,81	1 835 437 746,45
TOTAL GENERAL ACTIF		7 439 283 047,39	3 602 661 141,88	3 836 621 905,51	4 078 447 481,15

BMTspa

Capital Social De 500 000 000 DA

Nouveau Quai Port De BEJAIA

IF : 000406018473045

TIN : 00063851

Exercice : 2021

Période : du 01.01.2021 au 31.12.2021

BILAN (PASSIF)

LIBELLE	NOTE	2021	2020
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		500 000 000,00	500 000 000,00
Capital non appelé		-	-
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)		1 997 291 528,33	1 997 291 528,33
Ecart de réévaluation		-	-
Ecart d'équivalence (1)		-	-
Résultat net - Résultat net du groupe (1)		381 347 424,77	599 337 282,06
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-	-
Part de la société consolidante (1)		-	-
Part des minoritaires (1)		-	-
TOTAL I		2 878 638 953,09	3 096 628 810,39
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières		125 494 847,93	9 602 706,87
Impôts (différés et provisionnés)		15 510 958,55	8 290 742,87
Autres dettes non courantes		-	-
Provisions et produits constatés d'avance		437 480 639,86	371 926 277,23
TOTAL II		578 486 446,34	389 819 726,96
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		114 554 740,36	154 290 607,77
Impôts		69 242 380,10	203 761 393,45
Autres dettes		195 699 385,62	233 946 942,58
Trésorerie passif		-	-
TOTAL III		379 496 506,07	591 998 943,80
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		3 836 621 905,51	4 078 447 481,15

BMTspa

Capital Social De 500 000 000 DA

Nouveau Quai Port De BEJAIA

IF : 000406018473045

TIN : 00063851

Exercice : 2019

Période : du 01.01.2019 au 31.12.2019

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

LIBELLE	2019	2018
Encaissements reçus des clients	2 816 554 612,11	2 930 260 874,17
Autre encaissement reçu	5 385 005,57	5 907 619,72
Sommes versées aux fournisseurs et autres	- 585 208 723,70	- 473 103 004,82
Sommes versées aux personnels	- 1 167 671 585,79	- 826 739 569,16
Intérêts et autres frais financiers payés	- 1 307 469,41	- 1 813 260,75
Impôts sur les résultats payés	- 189 074 460,02	- 294 612 048,64
Autre Impôts payés	- 670 040 412,68	- 545 322 743,09
Opérations en attente d'imputation	-	-
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	-	-
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires	-	-
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)	208 636 966,10	794 577 867,44
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	- 107 929 260,53	- 219 429 193,81
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	4 742 643,34	2 886 810,00
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières	- 304 017 873,82	- 90 000,00
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières	300 000 000,00	90 000,00
Intérêts encaissés sur placements financiers	45 000 000,00	45 000 000,00
Autres produit financiers	-	-
Accréditif	-	-
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)	- 62 204 491,01	- 171 542 383,81
Encaissements suite à l'émission d'actions	-	-
Dividendes et autres distributions effectuées	- 489 600 000,00	- 145 509 375,00
Encaissements provenant d'emprunts	-	-
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	-	-
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)	- 489 600 000,00	- 145 509 375,00
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)	- 343 167 524,91	477 526 108,63
Trésorerie ou équivalent de trésorerie début de période	862 086 533,71	384 560 425,08
Trésorerie ou équivalent de trésorerie fin de période	518 919 008,80	862 086 533,71
Variation de la trésorerie de la période	- 343 167 524,91	477 526 108,63

BMTspa

Capital Social De 500 000 000 DA

Nouveau Quai Port De BEJAIA

IF : 000406018473045

TIN : 00063851

Exercice : 2020

Période : du 01.01.2020 au 31.12.2020

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

LIBELLE	2020	2019
Encaissements reçus des clients	3 418 465 429,99	2 816 554 612,11
Autre encaissement reçu	17 819 855,48	5 385 005,57
Sommes versées aux fournisseurs et autres	- 584 055 145,64	- 585 208 723,70
Sommes versées aux personnels	- 1 003 240 936,13	- 1 167 671 585,79
Intérêts et autres frais financiers payés	- 3 990 480,41	- 1 307 469,41
Impôts sur les résultats payés	- 1 275 000,00	- 189 074 460,02
Autre Impôts payés	- 757 527 028,48	- 670 040 412,68
Opérations en attente d'imputation	2 967,56	
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires		
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)	1 086 199 662,38	208 636 966,10
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	- 171 014 333,56	- 107 929 260,53
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	1 686 550,82	4 742 643,34
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières	- 114 621 750,00	- 304 017 873,82
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières		300 000 000,00
Intérêts encaissés sur placements financiers	42 750 000,00	45 000 000,00
Autres produit financiers	645 995,78	
Accréditif	- 51 239 182,50	
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)	- 291 792 719,45	62 204 491,01
Encaissements suite à l'émission d'actions		
Dividendes et autres distributions effectuées	- 122 043 000,00	- 489 600 000,00
Encaissements provenant d'emprunts		
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)	- 122 043 000,00	489 600 000,00
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)	672 363 942,93	- 343 167 524,91
Trésorerie ou équivalent de trésorerie début de période	518 919 008,80	862 086 533,71
Trésorerie ou équivalent de trésorerie fin de période	1 191 282 951,73	518 919 008,80
Variation de la trésorerie de la période	672 363 942,93	- 343 167 524,91

BMTspa

Capital Social De 500 000 000 DA

Nouveau Quai Port De BEJAIA

IF : 000406018473045

TIN : 00063851

Exercice : 2021

Période : du 01.01.2021 au 31.12.2021

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

LIBELLE	2021	2020
Encaissements reçus des clients	2 814 302 207,12	3 418 465 429,99
Autre encaissement reçu	78 951 054,36	17 819 855,48
Sommes versées aux fournisseurs et autres	- 559 165 224,80	- 584 055 145,64
Sommes versées aux personnels	- 1 132 957 836,96	- 1 003 240 936,13
Intérêts et autres frais financiers payés	- 1 628 419,87	- 3 990 480,41
Impôts sur les résultats payés	- 330 305 364,92	- 1 275 000,00
Autre Impôts payés	- 619 083 522,65	- 757 527 028,48
Opérations en attente d'imputation		2 967,56
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		-
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires		-
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)	250 112 892,29	1 086 199 662,38
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	- 487 928 844,60	- 171 014 333,56
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		1 686 550,82
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières	- 300 105 000,00	- 114 621 750,00
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières	300 000 000,00	-
Intérêts encaissés sur placements financiers	47 621 424,38	42 750 000,00
Autres produit financiers		645 995,78
Accréditif	51 239 182,50	51 239 182,50
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)	- 389 173 237,73	- 291 792 719,45
Encaissements suite à l'émission d'actions		-
Dividendes et autres distributions effectuées	- 443 777 941,81	- 122 043 000,00
Encaissements provenant d'emprunts	114 621 750,00	-
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		-
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)	- 329 156 191,81	- 122 043 000,00
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)	- 468 216 537,24	672 363 942,93
Trésorerie ou équivalent de trésorerie début de période	1 191 282 951,73	518 919 008,80
Trésorerie ou équivalent de trésorerie fin de période	723 066 414,49	1 191 282 951,73
Variation de la trésorerie de la période	- 468 216 537,24	672 363 942,93

Table des matières

Remerciement

Dédicace

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

<i>Introduction générale</i>	1
CHAPITRE 01 : Le contrôle de gestion	5
SECTION 01 : Concepts Généraux du Control de Gestion.....	5
1.1. Genèse et évolution du contrôle de gestion	5
1.2. Définition du contrôle de gestion.....	6
1.2.1 Définition de couple contrôle /gestion.....	6
2.2. Les définitions retenues par quelques auteurs	7
1.3. Objectifs du contrôle de gestion	8
1.4. Missions, Rôle du contrôle de gestion	10
1.5. Nécessité de mettre en place le contrôle de gestion.....	10
1.6. Champ d'application du contrôle de gestion	10
1.6.1 Le contrôle de gestion et la stratégie	11
1.6.2 Le contrôle de gestion et la finance	11
1.7. Processus de contrôle de gestion	11
1.7.1 Prévoir :.....	12
1.7.2 Mesurer :	12
1.7.3 Agir :.....	13
1.7.4 Apprentissage :	13
1.8. Limites de contrôle de gestion	13
SECTION 02 : Le Contrôleur de Gestion.....	13
2.1. Définition, Profil et rôle du contrôleur de gestion	14
2.1.1. Définition du contrôleur de gestion	14
2.1.2. Profil du contrôleur de gestion	15
2.2. Les rôles du contrôleur de gestion	15
2.2.1. Maître de gestion	15
2.2.2. Le contrôleur de gestion garant, animateur et promoteur du système d'informatio	15
2.2.3. Rôle de consultant (conseiller)	16
2.2.4. Rôle d'observateur.....	16
2.2.5. Le rôle coordinateur.....	16
2.3. Les compétences requises pour un contrôleur de gestion	17

2.4. Missions du contrôleur de gestion	18
2.4.1. Missions du contrôleur de gestion	18
2.4.2 Missions actuelles du contrôleur de gestion	19
SECTION 03 : Outils de contrôle de gestion.....	20
3.1. La comptabilité générale	20
3.1.1. Définition	20
3.1.2. Les objectifs de la comptabilité générale	21
3.1.2. Les principes comptables	21
3.2. La comptabilité analytique	22
3.2.1. Définitions	22
3.2.2. Les objectifs de la comptabilité analytique	22
3.3. Le système d'information.....	23
3.3.1. La notion d'information	23
3.3.2. La définition d'un système d'information.....	23
3.3.3. L'objectif du système d'information	24
3.3.4. Les rôles d'un système d'information	24
3.4. La gestion budgétaire	24
3.4.1. Définition	25
3.4.1. L'intérêt de la gestion budgétaire	25
3.4.2. Les objectifs de la gestion budgétaire	25
3.4.3. Terminologie	26
3.5. Le reporting	26
3.5.1. Comment réussir son reporting	27
3.5.2. Les objectifs du reporting.....	27
3.6. Le tableau de bord.....	28
Conclusion.....	28
CHAPITRE 02 : Le Tableau de Bord et la performance de l'entreprise	30
Introduction.....	30
SECTION 01 : Généralités sur le tableau de bord de gestion	30
1.1. L'évolution de la notion de tableau de bord	30
1.2. Définition.....	31
1.3. Rôles et objectifs du Tableau de Bord	31
1.3.1 Rôles	32
1.3.2. Les objectifs d'un tableau de bord sont :	33

1.4. Typologie des tableaux de bord	34
1.4.1. Le tableau de bord de gestion.....	34
1.4.2. Tableau de bord stratégique	34
1.4.3. Tableau de bord fonctionnel.....	34
1.4.4. Tableau de bord opérationnel	35
1.5. Les caractéristiques de tableaux de bord	35
1.6. Limites du tableau de bord	36
SECTION 02 : Conception et construction d'un tableau de bord.....	37
2.1. Les principes de la construction d'un tableau de bord.....	37
2.1.1. Une cohérence avec l'organigramme	37
2.1.2. Un continu synoptique et agrégé	38
2.1.3. La rapidité d'élaboration et de transmission	38
2.2. La conception générale d'un tableau de bord	39
2.2. Les étapes d'élaboration d'un tableau de bord	40
2.2.1. La définition des objectifs de l'organisation concernée par le tableau de bord	40
2.2.2. Le choix des indicateurs.....	40
2.2.3. Le choix de la périodicité.....	42
2.2.4. La mise en forme et la présentation maquette du tableau de bord	42
2.3. Les instruments et les outils de tableau de bord	42
2.3.1. Les écart	43
2.3.2. Les ratios	43
2.3.3. Les graphiques.....	43
2.3.4. Les tableaux.....	44
2.3.5. Les clignotants.....	44
2.3.6. Les commentaires	44
SECTION 03 : Notions générale sur la performance.....	46
3.1. Définition.....	46
3.2. Les critères de performance.....	47
3.3. Les types de la performance	49
3.3.1. La performance organisationnel	49
3.3.2. La performance stratégique	50
3.3.3. La performance commerciale	51
3.3.4. La performance économique	51
3.3.5. La performance sociale	52
3.3.6. La performance financière	53

SECTION 04 : La performance d'une entreprise (Approche Financière) .	53
4.1. Définition de la performance financière.....	53
4.2. Critères de la performance financière	54
4.2.1. L'efficacité	54
4.2.2. L'efficience	54
4.2.3. L'économie.....	55
4.2.4. La qualité.....	55
4.3. Déterminants de la performance financière.....	55
4.3.1. La politique financière	55
4.3.2. La compétitivité.....	56
4.3.3. Création de valeur.....	57
4.4. Les indicateurs de performance financière d'un tableau de bord	59
4.4.1 Définition	59
4.4.2. Les mesures comptables.....	59
4.4.3. La mesure par les indicateurs du compte de résultats.....	64
4.4.4. Mesure par analyse des ratios.....	68
Conclusion :	72
CHAPITRE 03 : Elaboration d'un tableau de bord financier de la BMT	72
Introduction	72
SECTION 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	72
1.1. Historique.....	73
1.2. Présentation.....	73
1.3. Situation géographique	74
1.4. Missions, Valeurs de BMT spa.....	75
1.4.1 Missions de BMT Spa	75
1.4.2. Les valeurs de BMT Spa	75
1.5. Objectifs et Acquis de BMT	76
1.5. 1. Les objectifs	76
1.5.2. Principaux acquis :	77
1.6. Activités et performances de BMT Spa	77
1.6.1. Activités de BMT Spa:	77
a- Les opérations du terminal.....	77
1. Opérations planification :	77

2.Opérations de manutention.....	78
3.Opération d'acconage.....	78
1.7. Organisation de la BMT.....	78
1.7.1. Les Différentes Structures de BMT	78
1.7.1.1. Direction Générale :	78
1.7.1.2.Direction des Ressources Humaines et Moyens.....	79
1.7.1.3.Direction Marketing.....	79
1.7.1.4.Direction des Opérations.....	79
1.7.1.5.Direction Technique.....	79
1.7.1.6.Direction des finances et comptabilité	79
SECTION 02 : Elaboration d'un tableau de bord financier pour la BMT .	81
2.1.Les indicateurs du compte de résultat	81
2.1.2. La capacité d'autofinancement CAF.....	83
2.2. Les indicateurs du bilan	84
2.2.1. Les indicateurs de structure du bilan.....	84
2.2.2. L'analyse par les indicateurs de l'équilibre financier	91
2.2.2.1. Le fond de roulement net global.....	91
2.2.2.2. Le besoin en fond de roulement	92
2.2.2.3. La trésorerie.....	93
2.3. Les ratios de BMT	93
2.3.1. Les ratios de structure financière	94
2.3.1.1. Le ratio de couverture des emplois stables.....	94
2.3.1.2. Le ratio d'endettement global.....	95
2.3.2. Les ratios de liquidité	95
2.3.2.1. Le ratio de liquidité générale	96
2.3.2.2. Le ratio de liquidité limitée	96
2.3.2.3. Le ratio de liquidité immédiate.....	97
2.3.3. Les ratios de solvabilité	98
2.3.3.1. Le ratio de solvabilité générale.....	98
2.3.3.2. Le ratio d'autonomie financière	98
2.4. Les indicateurs financiers	99
2.4.1. Chiffre d'affaire	99
2.4.2. Valeur ajoutée	101
2.4.3. Les charges d'exploitation.....	103

2.4.4. La masse salariale.....	105
2.4.5. Les charges de personnel.....	106
2.4.6 .Excédent brut d'exploitation (EBE) :.....	107
2.4.7. Résultat net de l'exercice.....	108
2.5. La mise en forme d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise BMT	110
Conclusion.....	116
Conclusion générale.....	117

Bibliographie

Annexe

Résumé

Le tableau de bord outil d'évaluation de la performance d'une entreprise : Cas SPA BMT

Résumé

Notre recherche est intitulée, le tableau de bord comme outil d'évaluation de la performance financière de l'entreprise BMT. Ce travail qui s'inscrit dans l'accomplissement des conditions d'obtention du diplôme de master en science de gestion vient pour apporter des éléments de réponse à la question centrale suivante : « *Comment peut-on évaluer et mesurer la performance financière de l'entreprise à travers le tableau de bord financier au sein de la BMT ?* ». Pour y répondre, nous avons adopté une approche descriptive-analytique à partir de laquelle nous avons élaboré un plan subdivisé en trois chapitres dont deux théoriques et le troisième constitue une application sur l'entreprise publique Béjaia Mediterrean Terminal BMT.

A l'issue de notre travail, nous avons conclu que le tableau de bord financier constitue un outil très indispensable pour le contrôle de gestion permettant de mesurer et de piloter la performance financière d'une entreprise à travers un certain nombre d'indicateurs financiers pertinents.

Concernant l'entreprise BMT, le tableau de bord financier qu'on a élaboré a indiqué une bonne santé financière durant la période de notre étude (2019-2020-2021). Elle a pu profiter de cette pandémie pour mieux gérer son activité suite à la continuation de son activité pendant la période difficile.

Mots clés : Tableau de bord, piloter, contrôle de gestion, performance financière, BMT

Abstract:

Our research is entitled, the dashboard as a tool for evaluating the financial performance of the BMT company. This work, which is part of the fulfillment of the conditions for obtaining the master's degree in management science, comes to provide some answers to the following central question: « *How can we evaluate and measure the financial performance of the company through the financial dashboard within the BMT?* ». To answer it, we adopted a hypothetico-deductive approach from which we developed a plan divided into three chapters, two of which are theoretical and the third constitutes an application on the public company Béjaia Mediterrean Terminal BMT.

At the end of our work, we concluded that the financial dashboard is a very essential tool for management control allowing to measure and manage the financial performance of a company through a certain number of relevant financial indicators. .

Regarding the BMT company, the financial dashboard that we developed indicated good financial health during the period of our study (2019-2020-2021). It was able to take advantage of this pandemic to better manage its activity following the continuation of its activity during the difficult period.

Keywords: Dashboard, steering, management control, financial performance, BMT