



جامعة بجاية  
Tasdawit n Bgayet  
Université de Béjaïa

Université Abderrahmane Mira, Bejaïa  
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de gestion  
Département des Sciences Financières et Comptabilité

## ***Mémoire de fin de cycle***

*En vue de l'obtention du diplôme de Master en Finance et Comptabilité  
Option : Comptabilité, Contrôle et Audit*

## ***Thème***

**La contribution du contrôle de gestion à  
l'amélioration de la performance de l'entreprise  
*Cas de l'entreprise Portuaire de Bejaia***

***Réalisé par***

AIDLI Mélissa  
BENDRIS Ferial

***Sous la Direction de***

**Mme : HAMMICHE Thiziri**

**Soutenu le 15 juin 2023, Devant le jury :**

Présidente : Dr ZIANI Farida  
Rapporteur : Dr HAMMICHE Thiziri  
Examinatrice : Dr HAMITOUCHE Fairouz

**Année universitaire 2022/2023**

# Remerciements

Tout d'abord on tient à remercier Dieu le tout puissant de nous avoir donné la force et la volonté pour réaliser ce modeste travail.

Notre grand merci s'adresse également à nos très chers parents, nos frères et sœurs et tous nos proches pour leur immense soutien.

Nous adressons par la même occasion nos sincères remerciements à notre cher encadrante **Mme HAMMICHE Thirizi** pour sa disponibilité et ses précieux conseils.

Nous tenons aussi à remercier les membres du jury d'avoir consacré leurs temps pour évaluer notre travail.

Sans oublier un grand merci à **Mlle SAADA Amel** pour son aide pratique, son soutien moral et ses précieux encouragements au sein de notre organisme d'accueil « Entreprise Portuaire de Bejaia »

Nos vifs remerciements et reconnaissances à toute personne qui nous a aidés et contribué à la réalisation de ce mémoire.

**MERCI**

# *Dédicace*

*Grâce au bon dieu le miséricordieux, j'ai pu réaliser ce modeste travail  
que je dédie :*

*Tout d'abord et avant tout à mes très chers parents qui ont donné*

*Un sens à mon existence,*

*À mes frères et sœurs,*

*À ma belle-sœur et mes petits neveux*

*À ma binôme Mélissa,*

*À mes amies Nesrine, Rachia, Asma avec qui j'ai passé mes meilleures années  
d'études,*

*À mon amie d'enfance Lina,*

*À tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin, dans la réalisation*

*De ce travail.*

*Feriel*

# Dédicace

Grâce au bon dieu tout puissant, j'ai pu réaliser ce modeste travail que je dédie tout d'abord et avant tout, à mes très chers parents qui ont toujours cru en moi et à mes capacités, ceux qui m'ont toujours soutenu, encouragé et m'ont appris tant de choses tout au long de mon parcours d'études. Que ce diplôme soit le témoignage de leurs efforts et leurs sacrifices. J'espère les rendre fiers de moi.

Encore une fois, À ma mère, qui m'a toujours épaulé, m'encourage à aller de l'avant. Celle qui a tant sacrifié pour nos voir réussir moi et mes sœurs. Je lui souhaite une longue vie pleine de bonheur, de santé et de paix.

À mon père qui a toujours cru en moi, qui me soutient au quotidien. Je lui souhaite une longue vie pleine de bonheur et de santé.

À mes deux petites sœurs « MAYA et AMELIA » qui sont ma source d'inspiration, et de courage.

À mes grands-parents maternels, ma source d'espoir et de forces, que dieu les gardent pour nous, je leur souhaite une longue vie.

À la mémoire de mes grands-parents paternelles qu'ils reposent en paix, que le paradis soit leur demeure.

À mes meilleurs amis « IDRIS » « FETA » « NESRINE » « RACHA » et ma binôme « FERIEL » avec qui j'ai partagé mes meilleures années d'études.

À tous les membres de ma famille, ceux qui me boostent à faire mieux et qui sont toujours heureux et fiers de ma réussite.

À toutes les personnes qui ont toujours apprécié mes capacités et mes compétences et su me les rappeler dans les moments difficiles. Merci d'être là pour moi.

Mélissa

## Liste des abréviations

Abréviations	Signification
<b>ABC</b>	Activity Based Coting
<b>AC</b>	Actif circulant / courant
<b>AI</b>	Actif immobilisé
<b>BFR</b>	Besoin en fonds de roulement
<b>CAF</b>	Capacité d'auto financement
<b>CA</b>	Chiffre d'affaires
<b>CB</b>	Contrôle budgétaire
<b>CDG</b>	Contrôle de gestion
<b>DAF</b>	Direction administrative et financière
<b>DCT</b>	Dettes à court terme
<b>DG</b>	Direction générale
<b>DLMT</b>	Dettes à long terme
<b>EBE</b>	Excédent brut d'exploitation
<b>EPB</b>	Entreprise portuaire Béjaia
<b>FRN</b>	Fonds de roulement net
<b>MC</b>	Marge commerciale
<b>MCV</b>	Marge sur cout variables
<b>RCAI</b>	Résultat courant avant impôt
<b>RE</b>	Résultat d'exploitation
<b>RNE</b>	Résultat net de l'exercice
<b>RO</b>	Résultat opérationnel
<b>TCR</b>	Tableau des comptes résultats
<b>TP</b>	Temps de travail prévu
<b>Tr</b>	Taux de travail constaté
<b>TR</b>	Trésorerie
<b>TRP</b>	Trésorerie passive
<b>TRA</b>	Trésorerie active
<b>SIG</b>	Soldes intermédiaires de gestion
<b>Sr</b>	Taux de salaire réel
<b>SP</b>	Taux de salaire prévu
<b>VA</b>	Valeur ajoutée
<b>VE</b>	Valeur d'exploitation
<b>VR</b>	Valeur réalisable

## Liste des tableaux

Numéro	Titre du tableau	Page
<b>01</b>	La présentation schématique du bilan comptable	24
<b>02</b>	La présentation schématique du compte de résultat	26
<b>03</b>	Actifs des bilans comptables en grandes masses	82
<b>04</b>	Passifs des bilans en grandes masses	83
<b>05</b>	La présentation schématique des charges de l'EPB	85
<b>06</b>	La présentation schématique des produits de l'EPB	85
<b>07</b>	État comparatif des prévisions et des réalisations du trafic portuaire	89
<b>08</b>	État comparatif des prévisions et des réalisations du chiffre d'affaire	92
<b>09</b>	État comparatif des prévisions et des réalisations frais généraux	93
<b>10</b>	État comparatif des prévisions et des réalisations des approvisionnements	96
<b>11</b>	État comparatif des prévisions et des réalisations de la trésorerie	98
<b>12</b>	La présentation schématique du tableau de bord de l'EPB	101
<b>13</b>	Calcul chiffre d'affaire de l'EPB	103
<b>14</b>	Les soldes intermédiaires de gestion de l'EPB	104
<b>15</b>	Calcul de la valeur ajoutée de l'EPB	104
<b>16</b>	Calcul l'EBE de l'EPB	106
<b>17</b>	Calcul le résultat d'exploitation de l'EPB	107
<b>18</b>	Calcul résultat courant avant impôt de l'EPB	108
<b>19</b>	Calcul résultat net de l'EPB	109
<b>20</b>	Calcul FRN de l'EPB par le haut du bilan	110
<b>21</b>	Calcul FRN de l'EPB par le bas du bilan	111
<b>22</b>	Calcul BFR de l'EPB	112
<b>23</b>	Calcul TR de l'EPB par le haut du bilan	113
<b>24</b>	Calcul TR de l'EPB par le bas du bilan	114
<b>25</b>	Calcul la CAF de l'EPB par la méthode additive	115
<b>26</b>	Calcul la CAF de l'EPB par la méthode soustractive	116
<b>27</b>	L'évolution de la CAF de l'EPB	116
<b>28</b>	Calcul les ratios de structure de l'EPB	117
<b>29</b>	Calcul des ratios de liquidité	118
<b>30</b>	Calcul les ratios de rentabilité de l'EPB	119
<b>31</b>	Calcul les ratios de solvabilité de l'EPB	119
<b>32</b>	Calcul les ratios de marge de l'EPB	120
<b>33</b>	Calcul les ratios de gestion	120

## Liste des figures

<b>Numéro</b>	<b>Titre de la figure</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	Le triangle du contrôle de gestion	7
<b>02</b>	Rattachement du contrôle de gestion à la direction générale	14
<b>03</b>	Rattachement du contrôle de gestion à la direction administrative et financière	15
<b>04</b>	Rattachement du contrôle de gestion aux directeurs ou responsables opérationnels	15
<b>05</b>	Les différents types du contrôle de gestion	17
<b>06</b>	Le schéma de base de l'ABC	32
<b>07</b>	Le langage de la performance	46
<b>08</b>	Organigramme de l'EPB	80

## Liste des graphes

Numéro	Titre du graphe	Page
<b>01</b>	La représentation graphique des actifs des bilans comptables en grandes masses de l'EPB.	82
<b>02</b>	La représentation graphique des passifs des bilans comptables en grandes masses de l'EPB	83
<b>03</b>	La représentation graphique des charges et produits de l'EPB	86
<b>04</b>	La représentation graphique de l'évolution du chiffre d'affaires de l'EPB	90
<b>05</b>	La représentation graphique des prévisions et des réalisations du trafic portuaire	92
<b>06</b>	La représentation graphique des prévisions et réalisations des frais généraux	94
<b>07</b>	La représentation graphique des prévisions et réalisations des approvisionnements	96
<b>08</b>	La représentation graphique des prévisions et des réalisations de la trésorerie	99
<b>09</b>	La représentation graphique de l'évolution de la valeur ajoutée de l'EPB	103
<b>10</b>	La représentation graphique de l'évolution de l'EBE de l'EPB	105
<b>11</b>	La représentation graphique de l'évolution du résultat opérationnel de l'EPB	106
<b>12</b>	La représentation graphique de l'évolution du RCAI de l'EPB	107
<b>13</b>	La représentation graphique de l'évolution du RN de l'EPB	108
<b>14</b>	La représentation graphique de l'évolution du FRN de l'EPB	109
<b>15</b>	La représentation graphique de l'évolution du BFR de l'EPB	111
<b>16</b>	La représentation graphique de l'évolution de la TN de l'EPB	112
<b>17</b>	La représentation graphique de l'évolution de la CAF de l'EPB	114
<b>18</b>	La représentation graphique de l'évolution de la CAF	116



# SOMMAIRE

<b>Introduction générale</b> .....	<b>01</b>
<b>Chapitre 1 : Cadre conceptuel sur le contrôle de gestion</b> .....	<b>04</b>
Section 1 : Notions de bases sur le contrôle de gestion. ....	04
Section 2 : Le contrôle de gestion dans l'organisation. ....	13
Section 3 : Les principaux outils du contrôle de gestion. ....	22
<b>Chapitre (2) : Le contrôle de gestion au service de la performance de l'entreprise.</b>	<b>43</b>
Section 1 : Généralité sur la performance. ....	43
Section 2 : La performance et sa méthode de mesure au sein de l'entreprise (indicateurs financiers). ....	50
Section 3 : Le rôle clé du contrôle de gestion dans l'évaluation et la gestion de la performance de l'entreprise .....	67
<b>Chapitre 3 : La pratique du contrôle de gestion au sein de l'entreprise EPB.</b> .....	<b>71</b>
Section 1 : Présentation de l'organigramme d'accueil. ....	72
Section 2 : Le contrôle de gestion et la mesure de la performance au sein de L'EPB. -	81
<b>Conclusion générale</b> .....	<b>123</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>126</b>
<b>Annexes</b> .....	<b>135</b>

# **Introduction générale**

## Introduction générale

---

L'entreprise est une organisation autonome avec diverses fonctions à la fois différentes et dépendantes de la qualité et de la synergie de ses fonctions. Celle-ci exerce son activité dans un environnement économique qui connaît depuis toujours une accélération qui se traduit par une dynamique concurrentielle beaucoup plus complexe à gérer.

La complexité et l'incertitude de l'environnement interne et externe de l'entreprise oblige ses dirigeants à se fonder sur un système de guidage et de contrôle à savoir « le contrôle de gestion ».

Le contrôle de gestion est devenu une fonction essentielle et indispensable à la gestion des entreprises modernes, c'est un processus qui vise à optimiser la performance de l'entreprise en utilisant des outils de mesure d'analyse et de suivi d'activité ; il consiste à mettre en place des indicateurs de performance, des budgets et des prévisions ainsi que des outils de suivi et d'analyse des écarts entre les résultats attendus et les résultats réels. Le contrôle de gestion est donc un enjeu majeur pour les entreprises qui cherchent à améliorer leur compétitivité et leur rentabilité.

Le contrôle de gestion s'emploie à mesurer en temps réel la performance de l'entreprise pour s'assurer de l'utilisation optimale de ses ressources. C'est un outil de consolidation des acquis et d'anticipation des problèmes pour aider l'entreprise à gagner en performance et accompagner ainsi son développement.

De nos jours, avec un environnement économique instable et incertain, chaque entreprise essaie d'utiliser un contrôle de gestion efficace pour assurer son développement et sa pérennité ainsi que la mesure, l'évaluation et l'amélioration de sa performance.

Notre travail se focalise sur le rôle du contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance d'une entité, c'est ce qui nous amène à poser la problématique suivante :

***Comment un processus de contrôle de gestion contribue-t-il à l'amélioration de la performance de l'entreprise EPB ?***

De cette question principale, nous pouvons poser d'autres questions secondaires telles que :

- Quel est le rôle du contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance au sein des entreprises ?
- Qu'est-ce qu'une performance d'une entreprise et quels sont ses indicateurs de mesure ?

## Introduction générale

---

- Quels sont les outils du contrôle de gestion qu'il faut mettre en œuvre pour aboutir à une meilleure performance ?

Afin de répondre aux questions précédentes ; nous avons formulé les hypothèses qui suivent pour nous permettre la précision des axes d'investigation retenues dans notre recherche que nous essayerons de vérifier tout au long de notre travail.

**Hypothèse 01** : le contrôle de gestion est un processus destiné aux responsables de l'entreprise afin d'exécuter les activités dans le but d'atteindre les objectifs fixés. Ce processus exige l'utilisation des outils tels que la comptabilité générale, la gestion budgétaire et le tableau de bord.

**Hypothèse 02** : l'existence de la fonction du contrôle de gestion au sein de l'entreprise permet d'améliorer sa performance.

### **Méthodologie de recherche :**

Le présent mémoire se penche sur le rôle du contrôle de gestion sur la performance de l'entreprise et pour pouvoir répondre à notre problématique, nous allons adopter une démarche méthodologique qui consiste en premier lieu à faire une recherche bibliographique qui va nous permettre de bien cerner notre problématique, de fixer les objectifs de notre étude et de prendre en considération les aspects théoriques liés au contrôle de gestion et ses outils, ainsi que la notion de la performance. En second lieu, nous allons faire une analyse du terrain permettant la collecte des données nécessaires afin de connaître le rôle que jouent les outils du contrôle de gestion et la manière dont ils contribuent à l'amélioration de la performance d'une entreprise.

Ainsi, notre travail est scindé en trois chapitres comme suit :

- Le premier chapitre va être divisé en trois sections et il sera consacré à la notion du contrôle de gestion, sa place dans l'organisation et ses principaux outils.
- Le deuxième chapitre va toucher aux différents aspects de la performance et l'impact du contrôle de gestion sur la performance de l'entreprise.
- Le dernier chapitre sera réservé au cas pratique du contrôle de gestion en déterminant sa contribution à la performance de l'entreprise EPB.

# **Chapitre I : Cadre conceptuel sur le contrôle de gestion**

## **Chapitre I : Cadre conceptuel sur le contrôle de gestion**

### **Introduction**

Le contrôle de gestion est un élément clé de la gestion d'une organisation, qui permet de planifier, de mesurer, de suivre et d'ajuster les performances de l'entreprise en fonction de ses objectifs. Il s'agit d'un processus continu qui permet de garantir la réalisation des objectifs de l'organisation en veillant à ce que les ressources soient utilisées de manière efficace et efficiente.

Le présent chapitre intitulé "Cadre conceptuel sur le contrôle de gestion" a pour objectif de fournir une vue d'ensemble des notions de base du contrôle de gestion, de son rôle dans l'organisation ainsi que des principaux outils utilisés pour sa mise en place.

En somme, ce chapitre fournit une base solide pour la compréhension des concepts clés du contrôle de gestion, en mettant l'accent sur son rôle primordial dans l'organisation et les outils clés utilisés pour sa mise en place.

### **Section 1 : Notions de base sur le contrôle de gestion**

Pour faire comprendre le contrôle de gestion et le rendre possible à cerner il faut d'abord l'exposer en détail. Cette section, sera consacrée à la présentation de la notion contrôle de gestion, d'apporter quelques éclaircissements à cette dernière en présentant un certain nombre de définitions, ses objectifs et limites ainsi que la place qu'elle occupe dans l'organisation.

#### **1 Évolution et définitions du contrôle de gestion**

Pour cerner l'évolution du concept de contrôle de gestion, il est nécessaire de comprendre son apparition, le sens de ses composants et sa définition

##### **1.1 Évolution historique**

Le domaine du contrôle de gestion a suivi une évolution similaire à celle de la comptabilité de gestion. En d'autres termes, la maîtrise de la comptabilité de gestion est indispensable pour exercer un contrôle de gestion. Cette notion de contrôle est apparue lors de la révolution industrielle, lorsque de grandes unités de production ont émergé à la fin du XIXe siècle, rendant nécessaire la mesure et le contrôle des activités économiques.

Une première évolution des enjeux et du champ d'analyse des premières formes de contrôle de gestion s'est produite avec l'augmentation de la taille et de la diversification des unités de production. Il était alors nécessaire de déléguer des tâches et des responsabilités tout en maintenant un contrôle sur les exécutants. Les principes et méthodes initiaux du contrôle de gestion sont apparus entre 1850 et 1910 aux États-Unis et en Europe, et les pratiques se sont progressivement développées en fonction des besoins des entreprises.

Par la suite, avec le développement des produits et des services dans un contexte de croissance, les gestionnaires ont cherché dans le contrôle de gestion une aide à la prise de décisions et des moyens de contrôler les acteurs au sein de la structure.

Jusqu'au début des années 70, les grandes entreprises françaises qui ont mis en place un contrôle de gestion ont généralement suivi le modèle approximatif des entreprises industrielles américaines. Ce modèle comprenait un processus de planification, de gestion budgétaire et de contrôle budgétaire, s'étendant du long terme au court terme, au sein d'une structure hiérarchique découpée en centres de responsabilité. Il reposait également sur un système de pilotage basé sur les objectifs et les moyens, c'est-à-dire sur des informations permettant de réguler les actions.

Ainsi, depuis le début du siècle, le contrôle de gestion a été conçu dans le cadre d'une gestion taylorienne reposant sur quatre principes : stabilité dans le temps, informations complètes pour les dirigeants, minimisation des coûts et importance prépondérante du coût de production dans le coût total. Le contrôle de gestion était alors un modèle visant à mesurer et contrôler la productivité industrielle, en particulier la productivité du travail direct.

À partir des années 70, les perturbations internes et externes aux organisations ont remis en question ce modèle dans ses objectifs, ses outils et ses utilisateurs. Au milieu des années 80, une nouvelle approche cybernétique du contrôle de gestion, qualifiée de "contrôle de gestion renouvelé" par Hugues Boisvert, est apparue. Elle cherche à dépasser les limites de l'approche traditionnelle en passant d'un contrôle de gestion amont à un contrôle de gestion aval, et d'un coût de revient classique à un coût de revient par activité.

Les objectifs et les outils d'analyse du contrôle de gestion sont à la fois quantitatifs et qualitatifs, ce qui implique une complémentarité constante entre la gestion stratégique et la gestion opérationnelle.

## 1.2 Définitions du contrôle de gestion

Avant de faire le point sur la conception du contrôle de gestion, il est nécessaire de s'interroger au préalable sur la signification contrôle et de la gestion.

**Contrôle** : il faut comprendre que le mot « contrôle » dans le sens de maîtriser et non pas de surveiller. Les dirigeants d'une entreprise doivent avoir la maîtrise de sa gestion, de la même façon qu'un conducteur doit avoir la maîtrise de son véhicule. Donc, contrôler une situation c'est être capable de la maîtriser et de la diriger dans le sens voulu.

**Gestion** : c'est l'utilisation d'une façon efficace et efficiente des moyens déterminés mis à la disposition d'un responsable pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise.

Pour mieux comprendre la notion du contrôle de gestion, nous allons essayer de se référer à plusieurs définitions :

En 1965, **R. ANTHONY** définit le contrôle de gestion de la manière suivante : « le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs) et efficience (par rapport aux moyens employés) pour réaliser les objectifs de l'organisation. »<sup>1</sup>.

En 1976, **KHEMAKHEM** définit le contrôle de gestion comme étant « le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité.»<sup>2</sup>

En 1997, **Michel GERAUVIS** définit le contrôle de gestion comme suit : « processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées, avec efficience, efficacité et pertinence, conformément aux objectifs de l'organisation, et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie définit. »<sup>3</sup>

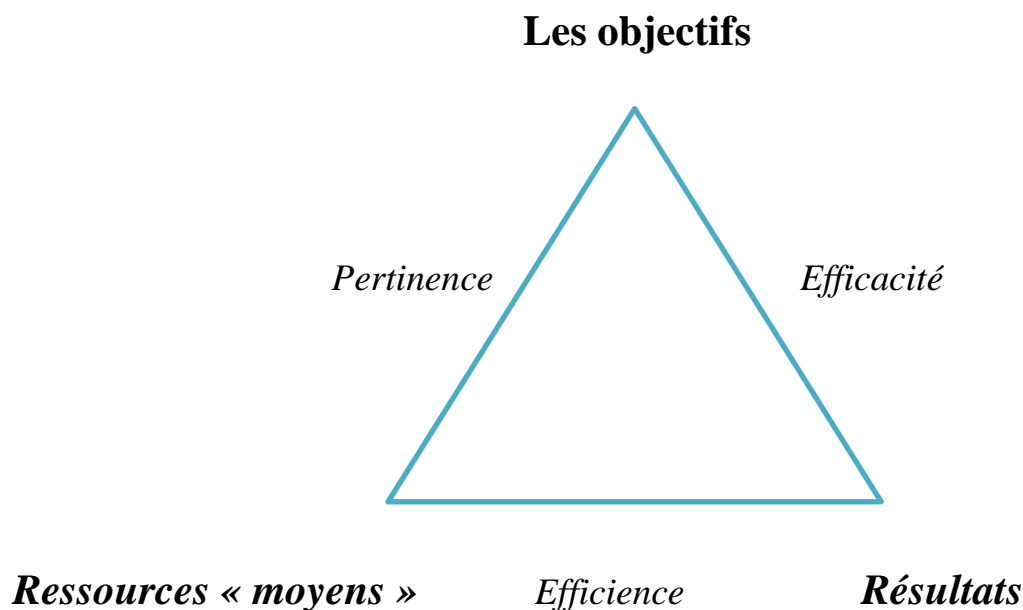
D'après, les définitions des auteurs, le contrôle de gestion met en relation trois notions importantes : l'efficacité, l'efficience et la pertinence.

<sup>1</sup>Alazard C. et Sépari S., « Le contrôle de gestion, manuel et applications », 2 édition, DUNOD, paris, 2006, p09.

<sup>2</sup>Khemakhem A., « introduction au contrôle de gestion », édition bordas, paris, 2001, p10.

<sup>3</sup>Geravais M., « contrôle de gestion », 7éme édition, ECONOMICA, paris, 2000, p20.



**Figure N° 01** : le triangle du contrôle de gestion

**Source** : Loning H., « le contrôle de gestion : organisation, outils et pratique », 3ème édition, DUNOD, Paris, 2008, P06.

## 2 Notions voisines du contrôle de gestion

### 2.1 Le contrôle interne

Le contrôle interne est un ensemble de mesures et de procédures mises en place par une entreprise pour garantir la fiabilité de son système d'information comptable et financier, la conformité de ses activités aux lois et règlement en vigueur et la sécurité de ses actifs. Il s'agit d'un dispositif de gestion qui vise à maîtriser les risques opérationnels, financiers et de conformité liés aux activités de l'entreprise.

Le contrôle interne repose sur plusieurs principes fondamentaux tels que la séparation des tâches, la supervision des activités, la gestion des risques, la communication interne et externe, etc. il est souvent mis en place dans le cadre d'une démarche d'audit interne et externe pour garantir la fiabilité des informations financières et la transparence des activités de l'entreprise.

### 2.2 L'audit interne

L'audit interne est une activité d'analyse, d'évaluation et de conseil exercée au sein d'une entreprise par une équipe indépendante, appelée service d'audit interne. Cette activité

visé à évaluer l'efficacité du contrôle interne et à fournir des recommandations pour améliorer les processus de gestion des risques et des opérations de l'entreprise

L'objectif principal de l'audit interne est de fournir une assurance raisonnable à la direction de l'entreprise quant à la maîtrise des risques, à l'amélioration des processus et à l'optimisation de la performance de l'entreprise. Les audits internes peuvent porter sur tous les aspects de l'entreprise, tels que la gestion financière, la gestion des risques, la sécurité de l'information etc.

L'audit interne est un élément clé de la gouvernance d'entreprise et contribue à la prise de décisions éclairées et à la pérennité de l'entreprise.

### **2.3 L'audit externe**

L'audit externe est une activité indépendante réalisée par un expert-comptable ou un cabinet d'audit externe, ayant pour objectifs d'évaluer la conformité et la fiabilité des états financiers d'une entreprise, ainsi que la qualité de son système de contrôle interne. Il s'agit donc d'un examen des comptes annuels et des informations financières publiées par une entreprise à l'intention de ses parties prenantes (actionnaires, créanciers, investisseurs, etc.).

L'audit externe a pour but de vérifier la sincérité et la régularité des états financiers, en s'assurant notamment que les règles comptables et fiscales ont été respectées, que les informations financières sont présentées de manière claire et compréhensible, et que les éventuelles anomalies ont été identifiées et expliquées. L'auditeur externe évalue également la qualité du système de contrôle interne mis en place par l'entreprise, en vérifiant notamment la fiabilité des procédures de gestion des risques, de la conformité et de la sécurité.

Le contrôle de gestion, le contrôle interne et les audits interne et externe sont des mécanismes complémentaires qui contribuent tous à assurer la fiabilité des informations financières, la conformité et la maîtrise des risques au sein de l'entreprise. Ils jouent un rôle essentiel dans la gouvernance d'entreprise et permettent de prendre des décisions éclairées et de garantir la pérennité de l'entreprise.

### 3 Objectifs, missions, limites du contrôle de gestion

#### 3.1 Objectifs du contrôle de gestion

D'une manière générale le contrôle de gestion présente les objectifs ci –après : <sup>4</sup>

- L'accomplissement des choix stratégiques délibérés ou encore la mise en œuvre des décisions des managers par les personnels de l'entreprise.
- La mise sous tension (sous une forme généralement financière mais pas exclusivement) des ressources et des compétences de l'entreprise.
- L'établissement simultané des objectifs standards et normes à atteindre ou à respecter des comportements adéquats pour y parvenir et des systèmes de mesure et de vérifications des résultats.
- Donner à la direction son avis sur le choix des objectifs qui sous –tendent stratégie.
- Assurer que les actions mises en œuvre mènent bien l'entreprise là où elle souhaite.
- Aider à déterminer les indicateurs pertinents en collaboration avec le management.
- Analyser les risques qui restent, l'un des points fondamentaux du contrôle de gestion.

#### 3.2 Missions du contrôle de gestion

Selon **BOUQUIN.H** Le contrôle de gestion joue un rôle essentiel dans l'assurance de la cohérence entre la stratégie de l'entreprise et les opérations quotidiennes. En effet, il est de sa responsabilité de s'assurer que les actions mises en place au quotidien permettent de mettre en œuvre la stratégie définie tout en prenant en compte les faits constatés au niveau opérationnel.

Le contrôle de gestion doit également analyser les relations entre les résultats poursuivis et les ressources consommées afin de réaliser les objectifs fixés. Pour cela, il doit réaliser une analyse des écarts entre les prévisions et les résultats, et sanctionner les écarts afin d'améliorer les performances de l'entreprise.

Enfin, le contrôle de gestion a un rôle clé dans l'orientation des actions et comportements des acteurs autonomes de l'entreprise en matière de ressources et de résultats.

---

<sup>4</sup>Gautier F. et Pezet A., « contrôle de gestion », édition la source d'or, France 2006, p27.

Il doit ainsi déléguer les responsabilités nécessaires à la réalisation des objectifs tout en veillant à l'atteinte des résultats de manière efficace et efficiente.<sup>5</sup>

### 3.3 Les limites du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a des limites qui peuvent entraver sa précision et son efficacité. En effet, il existe trois limites fondamentales :

- ✓ Il n'est pas possible de tout mesurer à un cout raisonnable.
- ✓ Les indicateurs sont susceptibles d'être manipulés compromettant ainsi la confiance accordée au système de contrôle de gestion, en effet, si un indicateur devient un but en soi, il peut induire un stress surtout s'il est mal choisi et trop exigeant, il est possible de trouver des parades pour limiter ce phénomène en gardant les indicateurs confidentiels et les renouvelant le plus souvent possible.
- ✓ Les indicateurs ne sont pas suffisants pour établir un suivi précis, les managers doivent se rendre sur la place pour constater ce qui se passe dans les unités de l'entreprise et avec les clients.

## 4 Définition, profile et rôle du contrôleur de gestion

### 4.1 Définition du contrôleur de gestion

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

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

Le métier de contrôleur de gestion a pour but d'aider les décisions de l'organisation à atteindre et à remettre en cause leur objectifs. Le contrôleur assure ainsi le lien entre les dirigeants et les différents services de l'entreprise.

---

<sup>5</sup> Bouquin H., « le contrôle de gestion », 7ème édition, paris, 2006, p 34.

## 4.2 Profil du contrôleur de gestion

Le profil du contrôleur de gestion peut varier en fonction de l'entreprise dans laquelle il travaille. Cependant voici quelques-unes des compétences et des qualités clés que l'on peut trouver chez un contrôleur de gestion performant :

- **Solides compétences en comptabilité et en finance** : un contrôleur de gestion doit posséder une connaissance approfondie de la comptabilité et de la finance pour analyser les coûts, établir des budgets, élaborer des plans financiers et évaluer les performances de l'entreprise.
- **Compétences analytiques** : le contrôleur de gestion doit être capable de collecter et d'analyser de grandes quantités de données financières et opérationnelles pour identifier les tendances et les écarts, et fournir des recommandations pour améliorer les performances de l'entreprise.
- **Compétences en leadership** : le contrôleur de gestion peut diriger une équipe de professionnels de la finance de la comptabilité pour atteindre les objectifs de l'entreprise.
- **Esprit critique** : le contrôleur de gestion doit être capable de remettre en question les hypothèses et les décisions de l'entreprise pour proposer des alternatives ou des améliorations.

En somme, un bon contrôleur de gestion doit avoir une solide formation en comptabilité et en finance, des compétences analytiques, de bonnes capacités de communication et de leadership, être orienté vers les résultats et être capable de s'adapter rapidement aux changements.

## 4.3 Rôle du contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion apparaît dans l'entreprise sous deux aspects, il est prestataire de service du fait qu'il consulte, conseille, observe et coordonne d'une part et il est animateur du système d'information.

**4.3.1 Le contrôleur de gestion est prestataire de services**

- Il collecte les données, les traite et fournit les informations de synthèse aux services concernés.
- Assiste les opérationnels (chefs de service dans) dans l'établissement de leurs budgets et 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 leur performance. Ainsi, il consolide ces budgets afin d'élaborer le budget général de l'entreprise à soumettre à la direction générale.
- Il conseille, donne son avis à la direction générale sur le choix des objectifs et de stratégie (participe à la planification stratégique par la définition des objectifs).
- Il doit convaincre, aider, guider pour orienter l'action vers l'objectif et veiller à ce que les actions mises en œuvre mènent bien l'entreprise là où elle souhaite y arriver (réalisation des objectifs).
- Veiller à une utilisation rationnelle des ressources.
- 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.
- Assurer la cohérence et l'homogénéité des plans à court terme avec ceux à long terme et avec l'objectif fondamental.

**4.3.2 Le contrôleur de gestion animateur et promoteur du système d'information**

Le contrôleur doit garder une vue d'ensemble du système d'information et des 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 fonction de l'évolution des opérations et de la taille de l'entreprise, à ce que l'information utile soit produite.

**Section 2 : contrôle de gestion dans l'organisation**

Le contrôle de gestion occupe un poste considérable dans l'entreprise, dans cette présente section, nous allons montrer la place du contrôle de gestion, et évoquer ses différents niveaux et processus ainsi que son champ d'application.

**1 La place du contrôle de gestion dans l'organisation**

La place et l'exercice du contrôle de gestion au sein de l'entreprise dépendent d'une multitude de facteurs de contingence selon Mintzberg à savoir la taille et l'âge de l'entreprise, son environnement, les relations de pouvoir et le système technique. Cependant, il existe trois rattachements possibles du contrôle de gestion selon les auteurs LONING et ALL, il s'agit du <sup>6</sup>:

- Rattachement à la direction générale (DG).
- Rattachement à la direction administrative et finance (DAF).
- Rattachement aux directeurs ou responsables opérationnels (DO/RO).

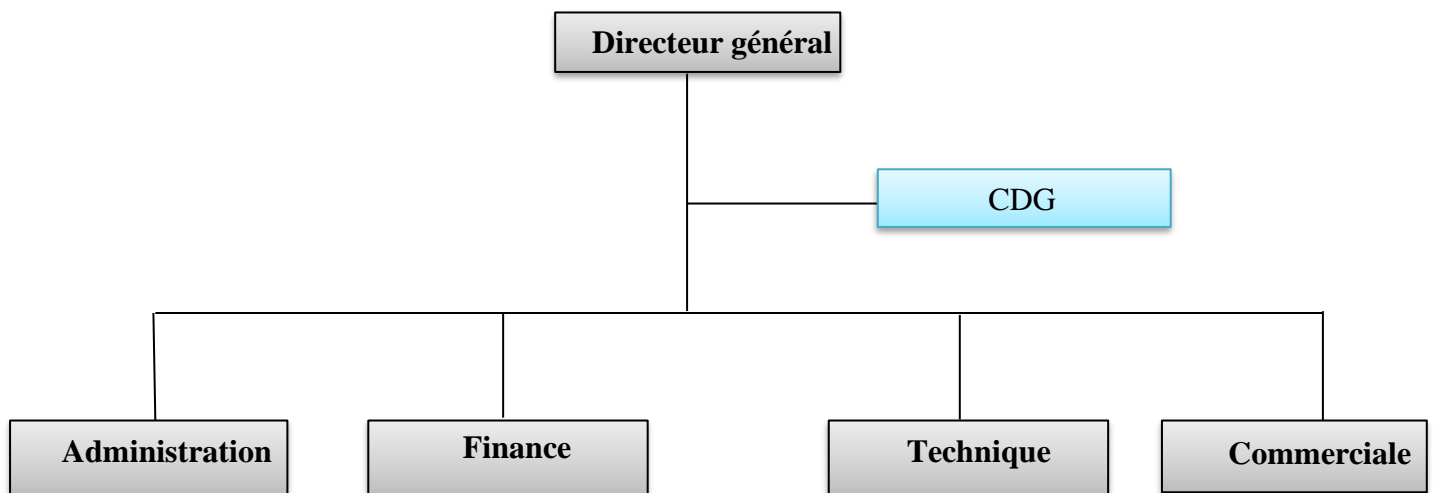
**1.1 Rattachement du contrôle de gestion à la direction générale (DG)**

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

En position de conseiller à l'endroit de la direction générale, le contrôleur de gestion dispose de plus de légitimité et peut idéalement jouer son rôle d'aider à la prise de décision.

---

<sup>6</sup> Loning H. et ALL., « le contrôle de gestion, organisation, outils, pratiques », 3ème édition, DUNOD, paris, 2008, p285.

**Figure N°02** : Rattachement du contrôle de gestion à la direction générale.

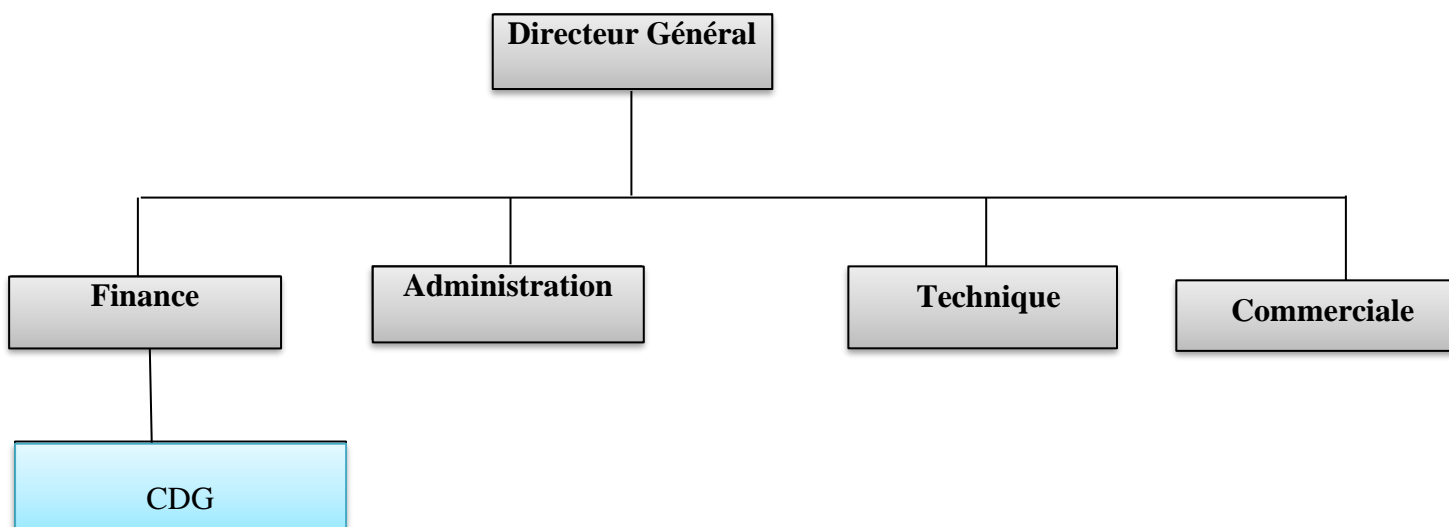
**Source** : Bouin X. et Simon F-X., « les nouveaux visages du contrôle de gestion », 4<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2015, Page 57.

## 1.2 Rattachement du contrôle de gestion à la direction Administrative et Financière (DAF)

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

L'inconvénient de ce mode de rattachement est que l'étendue de l'autonomie du contrôleur de gestion est très limitée car le directeur financier peut constituer un bouillard plus ou moins épais entre la direction générale et lui, sa marge de manœuvre est ainsi réduite et ses rapports avec les opérationnels et leurs responsables, plus difficiles.



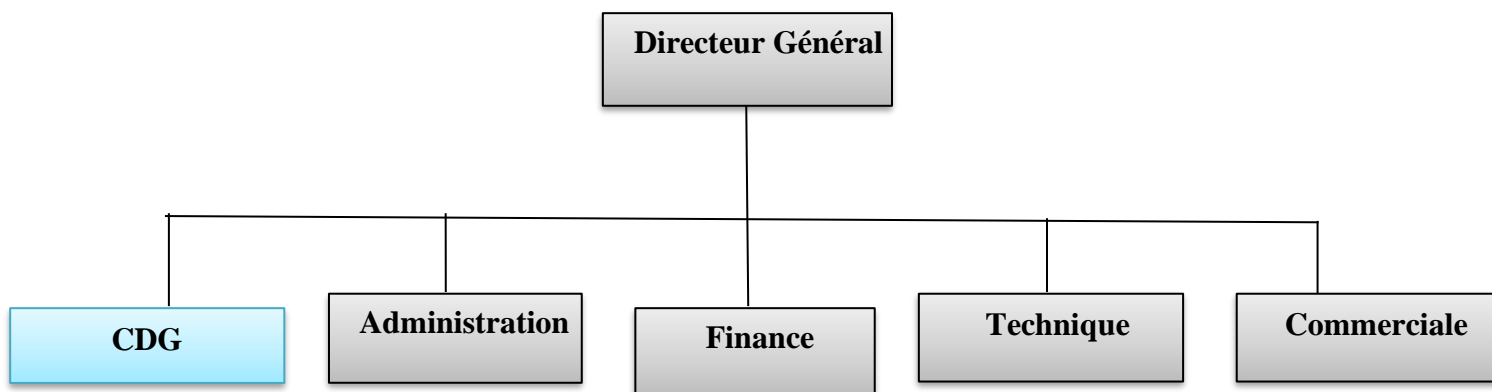
**Figure N°03** : Rattachement du CDG à la direction Administrative et Financière

Source : Bouin X. et Simon F-X., « les nouveaux visages du contrôle de gestion », 4<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2015, Page 57.

### 1.3 Rattachement du CDG aux directeurs ou responsables opérationnels (DO/RO)

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

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

**Figure N°04** : Rattachement du CDG aux directeurs ou responsables opérationnels.

Source : Bouin X. et Simon F-X., « les nouveaux visages du contrôle de gestion », 4<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2015, Page 57.

## 2 Les niveaux du contrôle de gestion

La tradition distingue trois grands cycles dans la vie des organisations et donc en particulier dans celle des entreprises :<sup>7</sup>

- **Le cycle stratégique** : Il consiste à définir les objectifs et les moyens essentiels à long terme.
- **Le cycle tactique** : Il concerne la mise en œuvre de la stratégie à court et moyen terme.
- **Le cycle opérationnel** : Il englobe les actions quotidiennes élémentaires qui n'ont pas individuellement d'impact à long ou moyen terme, bien qu'elles puissent avoir des conséquences par effet de "masse".

Il est important de souligner que ces trois cycles ne sont pas étanches les uns par rapport aux autres, pour deux raisons : d'une part, la stratégie doit déterminer la tactique, qui à son tour oriente les opérations quotidiennes, et d'autre part, les incidents quotidiens peuvent remettre en question la tactique, voire la stratégie. Les difficultés à atteindre les objectifs à court terme peuvent conduire à une redéfinition de la stratégie.

Malgré cela, cette distinction entre les trois types de cycles est utile car elle permet de différencier des tâches spécifiques, des responsabilités et donc trois niveaux dans la hiérarchie, même si les frontières entre ces niveaux ne sont pas toujours clairement définies :

- Ceux qui déterminent la stratégie : les dirigeants.
- Ceux qui mettent en œuvre la stratégie dans le cadre d'orientations annuelles ou à deux ans : les cadres supérieurs.
- Ceux qui gèrent et exécutent les opérations quotidiennes : l'encadrement intermédiaire et le personnel d'exécution.

À ces trois niveaux, correspondent trois dispositifs de contrôle spécifiques :

- Le contrôle stratégique pour la stratégie.
- Le contrôle de gestion pour la tactique.
- Le contrôle opérationnel pour les opérations courantes.

---

<sup>7</sup> Bouquin h., « la maîtrise des budgets dans l'entreprise », EDICEF, 1992, p13/15.

## 2.1 Le contrôle stratégique

Il comprend les processus et les systèmes qui permettent à la direction de prendre des décisions et d'ajuster les choix relatifs aux missions, aux domaines d'activité et aux facteurs clés de succès.

## 2.2 Le contrôle de gestion

Il comprend les processus et les systèmes qui permettent aux dirigeants de s'assurer que les choix stratégiques sont, ont été et seront mis en œuvre, notamment grâce au contrôle de l'exécution.

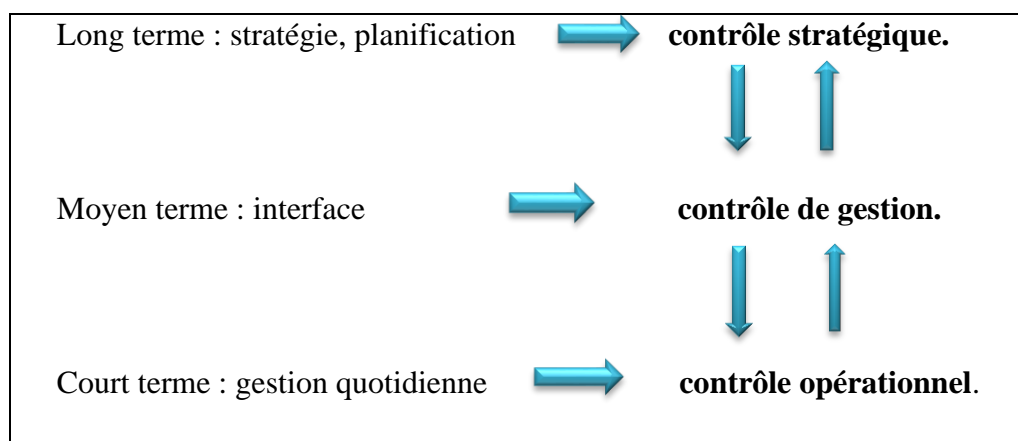
Le contrôle de gestion joue un rôle de surveillance essentiel en garantissant la cohérence entre la stratégie et les activités quotidiennes. Il est donc particulièrement important pour assurer que les objectifs de l'entreprise sont correctement déclinés au sein de la structure.

## 2.3 Le contrôle opérationnel (d'exécution)

Il comprend les processus et les systèmes conçus pour garantir aux responsables que les actions relevant de leur autorité sont, ont été et seront mises en œuvre conformément aux objectifs confiés, tout en les dispensant d'une gestion directe de ces actions.

La relation entre le contrôle stratégique, contrôle de gestion, et le contrôle opérationnel est simplifiée par le schéma suivant :

**Figure N°05 :** Les différents types du contrôle.



Source : Alazard C. et Sépari s., « contrôle de gestion manuel et application », DUNOD, paris, 2007, p09.

### 3 Le processus de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion implique un processus complet qui englobe la préparation, la coordination et la vérification des décisions et des actions de l'organisation. Cette étape essentielle permet aux responsables concernés de planifier, mesurer et évaluer l'effet de leurs choix et d'anticiper leurs résultats futurs.

En d'autres termes, le processus de contrôle de gestion est au cœur du dispositif de gestion, car il permet de prédire l'impact des décisions et des actions sur l'avenir de l'organisation.

Il existe plusieurs auteurs qui ont proposé des modèles et des théories pour décrire ce processus.

Henri Bouquin a une vision qui diffère de celle d'ARDOINE MICHEL et des autres auteurs, selon lui le processus de contrôle de gestion comprend quatre phases : la planification, la budgétisation, l'action et le suivi des réalisations, et les actions correctives.

#### ➤ La planification

Le processus commence par une phase de planification au cours de laquelle les objectifs à long terme sont définis. Ensuite, ces objectifs sont mis en œuvre à travers des politiques de commercialisation, d'investissement, de gestion des ressources humaines (GRH) et de gestion financière. Cette phase nécessite la définition opérationnelle d'une stratégie qui se concentre sur plusieurs aspects, notamment : la sélection des produits et des marchés, l'investissement et le désinvestissement, la gestion des ressources humaines et de l'organisation, l'adaptation de l'outil de production et la planification du financement.

D'une façon plus simple la planification implique la préparation et l'organisation d'activités. Ce processus consiste à déterminer les objectifs futurs d'une organisation et les moyens nécessaires pour les atteindre.

#### ➤ La budgétisation

Une fois que les choix stratégiques ont été planifiés, la phase de budgétisation commence. Cette étape implique la création de plans à court terme, appelés budget, « Un budget est une prévision chiffrée de tous les éléments correspondant à un programme déterminé » et cela pour rendre la planification plus pratique, étant donné que celle-ci s'étend

sur plusieurs années. Le budget représente une adaptation à court terme des objectifs du plan opérationnel et permet d'ajuster ces objectifs tout au long de l'année pour les aligner sur les moyens actuels ou futurs de l'entreprise.

La budgétisation peut être définie comme l'expression comptable et financière des plans d'action qui ont été retenus pour mettre en œuvre la stratégie à court terme, généralement pour une année. Cette étape est essentielle pour définir, coordonner et approuver les plans d'action de l'entreprise.<sup>8</sup>

➤ **L'action et le suivi des réalisations**

Cette étape consiste à mettre en pratique les actions planifiées lors de la phase de budgétisation, en utilisant les moyens alloués pour atteindre les objectifs à court terme. Pendant la mise en œuvre, il est important de procéder à une vérification régulière en se concentrant sur les résultats obtenus par rapport à l'état désiré, en communiquant les niveaux de performance atteints.

➤ **Les actions correctives**

Cette phase intervient lorsque des écarts sont constatés entre les résultats obtenus et ceux qui étaient souhaités. Cette étape consiste à identifier les causes de ces écarts et à proposer des solutions pour y remédier. Ces corrections peuvent être apportées à l'étape de préparation des budgets et des objectifs annuels si ceux-ci ne sont pas conformes à la stratégie choisie.

Le contrôleur de gestion est chargé de proposer des modifications et des recommandations, telles que les actions à mener, les moyens à mettre en œuvre et la façon de les mettre en œuvre, afin de développer des plans d'action initiaux ou correctifs. L'ordre des tâches est important pour que le contrôleur de gestion agisse dans l'intérêt de l'entreprise.

Ce processus repose sur plusieurs outils essentiels pour éclairer chaque phase, tels que la comptabilité générale et analytique, le reporting, les tableaux de bord et la gestion budgétaire.

---

<sup>8</sup>Geravais M., « contrôle de gestion et planification de l'entreprise », édition ECONOMICA, 1990, p273.

#### 4 Champ d'application du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion consiste à suivre et évaluer la performance de l'entreprise. Pour cela, il travaille avec différentes fonctions de l'entreprise, comme la direction générale, la direction commerciale, la direction financière et la direction des ressources humaines.

##### ➤ Contrôle de gestion et stratégie

Le contrôle de gestion et la stratégie sont deux éléments étroitement liés dans la gestion d'une entreprise. La direction générale établit la stratégie à long terme de l'entreprise, qui peut inclure des objectifs tels que la spécialisation ou la croissance interne. La formulation d'une stratégie claire est indispensable pour mettre en place un contrôle de gestion efficace.

Le contrôle de gestion joue un rôle important à deux niveaux : Tout d'abord, il intervient en amont pour aider à éclairer les choix stratégiques. Par exemple, les services de contrôle de gestion peuvent être sollicités pour analyser le plan d'affaires d'une entreprise cible lors d'une acquisition.

Ensuite, le contrôle de gestion est essentiel en aval pour s'assurer que la stratégie est correctement mise en œuvre à l'échelle de l'entreprise. Pour cela, il utilise des indicateurs propres à chaque stratégie, tels que le suivi de l'intégration des systèmes d'information et du personnel dans le cas de la croissance externe.

##### ➤ Contrôle de gestion et marketing

Le marketing est chargé de planifier et de réaliser les différentes étapes de la commercialisation d'un produit, d'un service ou d'une idée dans le but de satisfaire les besoins des consommateurs. Le prix est déterminé en prenant en compte le prix moyen du marché ou les coûts estimés par le contrôle de gestion. Celui-ci peut avoir un impact sur les volumes de vente.

Le contrôle de gestion est utile pour mesurer l'efficacité des actions de marketing en fournissant régulièrement des informations sur les ventes en volume et en valeur ainsi que sur les marges par produit ou par circuit de distribution. En plus de surveiller ces indicateurs, le contrôle de gestion aide les responsables du marketing à améliorer leurs performances en les assistant dans l'élaboration de leur budget et de leur plan d'action.

➤ **Contrôle de gestion et finance**

La fonction financière est responsable de la gestion de toutes les transactions avec les établissements financiers et les marchés financiers, selon la taille de l'entreprise. Les professionnels de la finance cherchent à obtenir des financements à moindre coût et à investir de manière à créer de la valeur pour les actionnaires. Les exigences de ces derniers en matière de performance ont une influence sur le système de contrôle de gestion.

Les deux disciplines, contrôle de gestion et finance, sont concentrer sur le passé autant que sur l'avenir. En particulier, l'analyse de la rentabilité des investissements est menée conjointement par ces deux fonctions. Le contrôle de gestion sélectionne et imagine le modèle ainsi que les critères de choix à appliquer (comme la valeur actuelle ou le taux interne de rentabilité), tandis que la fonction financière assiste les opérationnels dans la prévision et la sélection des données pertinentes.

Enfin, l'ensemble du processus prévisionnel (stratégique et opérationnel, budget) mené par le contrôle de gestion a un impact significatif sur la communication financière de l'entreprise.

➤ **Contrôle de gestion et GRH**

La fonction de contrôle de gestion a une influence sur les ressources humaines, notamment en ce qui concerne la structure organisationnelle de l'entreprise et la rémunération des employés. En effet, le contrôle de gestion participe à la définition des différentes entités autonomes de l'entreprise et mesure la performance des activités et des responsables associés.

Théoriquement, l'évaluation de la performance des responsables est liée à la réalisation d'objectifs négociés préalablement. Cependant, dans la pratique, le respect du budget est souvent utilisé pour évaluer cette performance. En outre, le contrôle de gestion fournit des indicateurs clés pour la gestion des ressources humaines, tels que le taux de rotation, le pourcentage de personnel provisoire et l'évolution de la masse salariale.

### Section 03 : les outils du contrôle de gestion

Pour qu'un contrôleur de gestion puisse réussir dans le suivi et le pilotage de la performance d'une organisation, il doit s'équiper de puissants et fiables outils.

Un outil de contrôle de gestion peut se définir comme un système utilisé par une entreprise pour collecter, analyser et présenter des informations financières et opérationnelles. Son objectif principal est de fournir aux décideurs des données précises et pertinentes pour prendre des décisions éclairées.

Dans ce cadre, de multiples outils faciles à mettre en place ont été proposés par le contrôle de gestion et ils sont classés en trois catégories : les outils de planification, les outils de prévisions et les outils de pilotage pour évaluer et analyser les résultats. Parmi ces outils on cite : la comptabilité générale, la comptabilité analytique, la gestion budgétaire, le tableau de bord, le reporting, etc.

#### 1 La comptabilité générale

##### 1.1 Définition de la comptabilité générale

La comptabilité générale est une discipline qui consiste à enregistrer, classer, analyser et synthétiser les transactions financières d'une entreprise. Elle consiste à produire des états financiers tels que le bilan, le compte de résultat et le tableau de flux de trésorerie, qui reflètent la situation financière de l'entreprise à un moment donné.

Elle est aussi définie comme étant « un système d'informations se présentant sous la forme d'un ensemble de documents. Son but premier est de décrire les opérations de l'entreprise à l'intention des divers utilisateurs intéressés (associés, fournisseurs, clients, salariés, établissements financiers, État, organismes sociaux,...) »<sup>9</sup>

Cette branche de comptabilité permet à une organisation d'avoir une vue d'ensemble patrimoniale de sa santé financière et de porter un jugement sur ses performances.

---

<sup>9</sup>Deffains C. et Rapsky C., « comptabilité générale », 4<sup>ème</sup> édition, BREAL, paris, 2006, p08.



## 1.2 Objectifs de la comptabilité générale

Les objectifs de la comptabilité générale en tant qu'outil de contrôle de gestion sont multiples et variés, nous citons les suivants :

- ✓ Fournir des informations financières fiables : La comptabilité générale vise à fournir des informations financières exactes et fiables sur la situation financière de l'entreprise. Ces informations sont utilisées pour élaborer des indicateurs de performance et des rapports financiers destinés au contrôle de gestion.
- ✓ Mesurer la rentabilité de l'entreprise : La comptabilité générale permet de calculer la rentabilité de l'entreprise en évaluant ses revenus et ses coûts. Ces données financières sont utilisées pour établir des budgets et des prévisions financières, ainsi que pour mesurer et évaluer la performance de l'entreprise.
- ✓ Contrôler les flux de trésorerie : La comptabilité générale permet de suivre les flux de trésorerie de l'entreprise, enregistrant les entrées et sorties d'argent. Ces informations sont utilisées pour élaborer des budgets de trésorerie, pour évaluer la solvabilité de l'entreprise et pour prendre des décisions d'investissement.
- ✓ Établir des états financiers : La comptabilité générale est utilisée pour produire des états financiers tels que le bilan, le compte de résultat et le tableau de flux de trésorerie. Ces états financiers sont utilisés pour évaluer la situation financière de l'entreprise et pour prendre des décisions stratégiques.
- ✓ Respecter les obligations légales : Les entreprises sont tenues par la loi de tenir des registres comptables précis et à jour. La comptabilité générale permet aux entreprises de respecter ces obligations légales.
- ✓ Assurer la transparence financière : La comptabilité générale assure la transparence financière en fournissant des informations précises et crédibles aux parties prenantes telles que les investisseurs, les créanciers, les fournisseurs et les clients. Cela peut aider à renforcer la confiance dans l'entreprise et à faciliter les relations commerciales.

### 1.3 Les États financiers de la comptabilité générale

#### 1.3.1 Le bilan comptable

➤ **Définition**

Le bilan comptable est « un document qui donne à une date donnée, la photographie et l’image de la situation patrimoniale de l’entreprise »<sup>10</sup>

Le bilan est une photographie du patrimoine de l'entreprise à un moment donné, il représente à une date donnée l'ensemble des biens Possédés par l'entreprise et l'ensemble de ces dettes.

➤ **La structure du bilan comptable**

**Tableau N°01:** La présentation schématique du bilan comptable<sup>11</sup>.

<b>Actif</b>	<b>Passif</b>
<b><u>Actif immobilisé :</u></b>	<b>Capitaux propres</b>
<b>Immobilisations incorporelles :</b>	
Frais d'établissement, brevets.....	Capital
Fonds commercial.	
<b>Immobilisations corporelles :</b>	Réserves
Terrains	
Constructions	Report à nouveau
Matériels	
<b>Immobilisations financières :</b>	Résultat de l'exercice
Participations	
Prêts	
Dépôts et cautionnements versés	

<sup>10</sup>Bellalah., « gestion financière », édition DUNOND, Paris 1998, Page17.

<sup>11</sup> Friedrich., « comptabilité générale & gestion des entreprises », édition Hachette supérieur, Paris 2010Page20.

<p><b><u>Actif circulant :</u></b></p> <p><b>Stock et en-cours :</b></p> <p>Matières premières</p> <p>En- cours de production</p> <p>Produits finis</p> <p>Marchandises</p> <p>Avances et acomptes versés</p> <p><b>Créances :</b> Clients</p> <p>Autres</p> <p>Valeurs mobilières de placement</p> <p>Disponibilités (banque, caisse)</p>	<p><b><u>Dettes :</u></b></p> <p>Emprunts obligataires</p> <p>Emprunts auprès de l'établissement de crédit (dont concours bancaires)</p> <p>Avances et acomptes reçus</p> <p>Dettes fournisseurs</p> <p>Dettes sur immobilisations</p> <p>Autres dettes</p>
<b>Total</b>	<b>Total</b>

Source : Bellalah., « gestion financière », édition DUNOND, Paris, 1998, Page17.

### 1.3.2 Le tableau des comptes de résultats

#### ➤ Définition

**Selon Ferri BRIQUET :** « Le compte de résultat représente une synthèse de l'activité de l'entreprise au cours de l'exercice (entre deux bilans). Il est structuré en trois parties qui reprennent les éléments liés à l'exploitation, les éléments liés aux aspects financiers et ceux provenant des phénomènes qui ne correspondent pas à l'activité normale de l'entreprise (les éléments exceptionnels). Tout comme dans le bilan, ces éléments sont dissociés en deux groupes, ceux ayant un caractère de ressources, que l'on nomme les produits et ceux qui ayant un caractère d'emplois que l'on nomme charges ». <sup>12</sup>

<sup>12</sup> Briquet F., « Les plans de financement », édition Économica, 1997, P45.

## ➤ La structure du TCR

Tableau N°02 : La présentation schématique du compte de résultats.

	Note	N	N-1
Chiffre d'affaires			
Variation stocks produits fini			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
<b>1- PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>			
Achats consommés			
Services extérieurs et autres consommations			
<b>2- CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>			
<b>3- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION</b>			
Charge de personnel			
Impôts taxes et versements assimilés			
<b>4- EXEDENT BRUT D'EPLOITATION</b>			
- Autres produits exceptionnels autres charges Opérationnels			
- Dotations aux amortissements et aux provisions			
- Reprise sur pertes de valeur et provisions			
<b>5- RESULTAT OPERATINNEL</b>			
Produits financiers			
Charges financières			
<b>6- RESULTAT FINANCIER</b>			
<b>7- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (5+6)</b>			
Impôts exigibles sur résultat ordinaires			
Impôts différés (variations) sur résultat ordinaires			

<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>			
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>			
<b>8- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>			
Éléments extraordinaires			
Éléments extraordinaires			
<b>9- RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>10- RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>			
Parts dans les résultats des sociétés mises en équivalence			
<b>11- RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE</b>			
Dont part des minoritaires			
Part du groupe			

Source : Briquet F., « Les plans de financement », édition Économica, paris, 1997, P45.

## 2 La comptabilité analytique

### 2.1 Définition de la comptabilité analytique

Selon Grand Guillot, 1998 : « La comptabilité analytique constitue l'outil de gestion de l'entreprise et ses informations permettent d'effectuer des choix judicieux quant à la prise de décision ».

La comptabilité analytique, également connue sous le nom de comptabilité de gestion, est une discipline qui consiste à recueillir, traiter et analyser des informations financières pour aider à la prise de décision. Son objectif principal est d'analyser les coûts des activités et des processus de l'entreprise, afin de fournir des informations pertinentes pour la prise de décision en matière de gestion.

En tant qu'outil de contrôle de gestion, la comptabilité analytique permet d'analyser les coûts des différentes activités de l'entreprise et de les comparer à leurs résultats. Elle permet également d'identifier les coûts excessifs, de déterminer la rentabilité des produits ou

services, d'optimiser les processus de production et de prendre des décisions stratégiques sur l'allocation des ressources.

La comptabilité analytique utilise des techniques telles que le calcul des coûts complets, le calcul des coûts variables, l'analyse des marges de contribution, l'analyse des écarts de coûts et la gestion des budgets pour fournir des informations pertinentes aux managers de l'entreprise.

## **2.2 Objectifs de la comptabilité analytique**

En tant qu'outil de contrôle de gestion, la comptabilité analytique a plusieurs objectifs, qui sont diversifiés :

- ✓ **Calculer les coûts :** La comptabilité analytique permet de mesurer les coûts des différentes activités de l'entreprise et de les analyser afin d'identifier les coûts excessifs et les gisements d'économies. Elle permet également d'évaluer la rentabilité des produits et services et de déterminer les coûts des différentes fonctions de l'entreprise.
- ✓ **Optimiser les processus :** La comptabilité analytique permet d'analyser les processus de production et de services pour identifier les goulots d'étranglement, les pertes de temps et les inefficiences. Elle permet également de proposer des solutions pour optimiser les processus et réduire les coûts.
- ✓ **Prendre des décisions d'investissement :** La comptabilité analytique fournit des informations sur les coûts et les avantages des différentes options d'investissement. Elle permet également de déterminer le retour sur investissement des projets et d'identifier les projets les plus rentables.
- ✓ **Élaborer des budgets :** La comptabilité analytique est utilisée pour élaborer des budgets pour les différentes activités de l'entreprise. Ces budgets servent de base pour évaluer la performance de l'entreprise et pour prendre des décisions d'allocation des ressources.
- ✓ **Évaluer la performance de l'entreprise :** La comptabilité analytique permet d'évaluer la performance de l'entreprise en comparant les résultats réels avec les budgets et les prévisions. Elle permet également d'identifier les écarts et les raisons de ces écarts.

### 2.3 Les diverses méthodes de calculs de coûts

La comptabilité analytique, dans le but de remplir ses fonctions utilise une variété de méthodes pour analyser les coûts relativement à la manière dont les différentes catégories de charges sont traitées, parmi elles figurent trois grandes méthodes :

#### ➤ La méthode des coûts complets

La méthode de calcul des coûts complets est la méthode de référence en comptabilité analytique. Elle a été développée aux États-Unis sous le nom de "full costing" dès 1910. Le colonel Rimailho l'a caractérisée comme étant "une méthode uniforme de détermination des coûts de revient".<sup>13</sup>

Également appelée méthode des sections homogènes, la méthode des coûts complet est une approche de calcul de coûts qui consiste à diviser l'entreprise en centres d'analyse, elle vise à déterminer le coût de revient total d'un produit ou d'un service en prenant en compte tous les coûts directs et indirects. Les coûts directs sont facilement identifiables car ils sont directement liés à la production du produit, tels que le coût des matières premières, de la main-d'œuvre directe ou des frais de sous-traitance. Les coûts indirects, en revanche, sont plus difficiles à attribuer car ils ne sont pas directement liés à un produit spécifique, mais plutôt à l'ensemble des activités de l'entreprise. Cette méthode permet de mieux contrôler les coûts de production en identifiant les coûts spécifiques à chaque étape de fabrication.

Selon cette méthode, toutes les charges indirectes supportées par une entreprise sont associées à des centres d'analyse :

- Les centres d'approvisionnement (transport des marchandises) ;
- Les centres de production (électricité, loyers, salaires) ;
- Les centres de distribution (frais relatifs à la commercialisation).

Afin de déterminer la proportion des frais indirects imputable à un produit ou à un service spécifique, il est nécessaire se placer dans chaque centre d'analyse et d'établir la part du coût indirect consommé par chacun d'entre eux. Pour ce faire, il est essentiel de déterminer la consommation d'unité d'œuvre pour le produit ou le service en question.

---

<sup>13</sup>Piget P., « la comptabilité analytique », 3<sup>ème</sup> édition, ECONOMICA, paris, 2001, p33.

Coût complet = Coûts directs + Coûts indirects d'approvisionnement + Coûts indirects de production + Coûts indirects de distribution

### ➤ La méthode des coûts partiels

La méthode des coûts partiels est une technique fréquemment employée dans le contrôle de gestion et la comptabilité analytique. Elle est utilisée pour déterminer la marge de chaque produit ainsi que sa contribution à la couverture des charges fixes. Cette approche permet à l'entreprise d'évaluer la rentabilité de ses produits ou services avec précision, tout comme d'autres méthodes telles que la méthode ABC ou la méthode des coûts complets.

L'une des principales différences de la méthode des coûts partiels par rapport aux autres méthodes, notamment la méthode des coûts complets, est qu'elle ne prend en compte qu'une partie du coût total. Les dépenses considérées sont les charges variables, qui varient en fonction du volume d'activité, telles que la matière première, les charges fixes spécifiques, qui sont directement imputables à un produit, et les charges fixes communes, qui ne peuvent pas être affectées à un produit particulier.

La méthode des coûts partiels repose donc sur l'hypothèse selon laquelle les produits fabriqués par l'entreprise génèrent des marges (et non des résultats) qui contribuent à couvrir une masse indivisible de charges, à savoir les charges fixes communes. C'est une méthode prévisionnelle qui permet de :

- Déterminer la contribution de chaque produit à la couverture des charges fixes ;
- Mesurer et comparer la rentabilité de chaque produit ;
- Calculer le seuil de rentabilité, qui correspond au niveau de ventes à partir duquel l'entreprise ou un produit spécifique commence à générer un bénéfice (c'est-à-dire lorsque les ventes couvrent l'ensemble des charges).

La méthode des coûts partiels utilise la formule suivante pour calculer la marge sur coûts variables (MCV) :

$$\text{MCV} = \text{Chiffre d'affaires} - \text{Coûts variables totaux}$$



- Le chiffre d'affaires est le montant total des ventes de l'entreprise pour une période donnée.
- Les coûts variables totaux sont la somme de toutes les dépenses variables liées à la production et à la vente d'un produit, telles que les coûts de matières premières, de main d'œuvre directe et de frais de vente variables.

Une fois la marge sur coûts variables calculée, elle peut être utilisée pour déterminer la contribution de chaque produit à la couverture des charges fixes et pour calculer le seuil de rentabilité de l'entreprise.

$$\text{Seuil de rentabilité en unités} = \frac{\text{Charges fixes totales}}{\text{Marge sur coûts variables par unité}}$$

➤ **La méthode ABC (Activity based costing)**

La méthode ABC est définie comme « étant un ensemble de technique de gestion dont le but est de faciliter la maîtrise des activités et des processus ». <sup>14</sup>

Cette méthode, également appelée méthode de la comptabilité basée sur les activités, est une technique de comptabilité analytique qui permet d'attribuer les coûts des produits ou services d'une entreprise à des activités spécifiques qui les génèrent. Elle repose sur l'idée que les coûts indirects, tels que les frais généraux, ne sont pas uniformément répartis sur tous les produits ou services de l'entreprise, mais plutôt sur les activités qui les supportent, autrement dit, « ce n'est pas les produits qui consomment les ressources de l'entreprise mais plutôt les activités. Les diverses activités de l'entreprise sont utilisées par les produits ».

La méthode ABC consiste à identifier toutes les activités de l'entreprise, à évaluer les coûts directs et indirects associés à chacune de ces activités, puis à attribuer ces coûts aux produits ou services en fonction de leur consommation respective de ces activités. Cette approche permet d'obtenir une répartition plus précise des coûts et de mieux comprendre la véritable rentabilité de chaque produit ou service.

<sup>14</sup>Lorino P., « le contrôle de gestion : la gestion par activité », édition DUNOD, paris, 1996.

Selon Boscos et Mendoza (1994), l'ambition de l'ABC est d'obtenir une affectation plus pertinente basée sur l'étude des relations entre les produits, les activités et les ressources.

Les étapes principales de la méthode ABC sont les suivantes :

- Identifier les activités : cette étape consiste à identifier toutes les activités de l'entreprise qui génèrent des coûts indirects.
- Évaluer les coûts des activités : pour chaque activité identifiée, il convient d'estimer les coûts directs et indirects qui y sont associés.
- Déterminer les coûts des produits ou services : à partir des coûts des activités, il convient d'affecter les coûts indirects aux produits ou services en fonction de leur consommation respective de ces activités.
- Calculer le coût de revient : enfin, il est possible de calculer le coût de revient de chaque produit ou service en additionnant les coûts directs et indirects qui lui sont attribués.

**Figure n°06 : Le schéma de base de l'ABC**



**Source :** réalisé par nos soins.

### 3 La gestion budgétaire

#### 3.1 Définition de la gestion budgétaire

Selon Forget J, « 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 ».<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Boscos P.L. et Mendoza., « le management de la performance », édition comptable, 1994.

La gestion budgétaire est parmi les techniques de contrôle de gestion la plus prédominante qui permet à une organisation de planifier, coordonner et suivre ses activités financières en fonction des objectifs et des ressources disponibles.

Elle consiste à prévoir les recettes et les dépenses pour une période donnée, généralement un an, en détaillant les différentes activités de l'organisation et les moyens nécessaires pour les réaliser. Cette prévision est ensuite comparée aux résultats réels obtenus au cours de la période, ce qui permet de mesurer la performance de l'organisation et de prendre des mesures correctives si nécessaire.<sup>16</sup>

### 3.2 Les objectifs de la gestion budgétaire

Les objectifs de la gestion budgétaire sont multiples et peuvent varier selon les entreprises, on cite les suivants :

- ✓ La planification : La gestion budgétaire permet de planifier les dépenses et les recettes de l'entreprise pour l'année à venir, voire sur plusieurs années. Cela aide à définir les objectifs financiers de l'entreprise et à s'assurer que les ressources financières sont utilisées de manière efficace.
- ✓ Allocation de ressources : La gestion budgétaire permet d'affecter les ressources financières de l'entreprise en fonction de ses priorités. Cela permet de concentrer les dépenses sur les domaines les plus importants et de limiter les dépenses dans les domaines les moins critiques.
- ✓ Contrôle des coûts : La gestion budgétaire permet de contrôler les coûts de l'entreprise en surveillant les dépenses réelles par rapport aux budgets prévus. Cela permet de détecter les écarts et de prendre des mesures correctives en cas de besoin.
- ✓ Prise de décision : La gestion budgétaire fournit des informations précieuses sur les performances financières de l'entreprise, ce qui peut aider à la prise de décisions éclairées sur l'avenir de l'entreprise.
- ✓ La Motivation : La gestion budgétaire peut être utilisée pour motiver les employés à atteindre les objectifs financiers de l'entreprise. En effet, lorsque les employés sont impliqués dans l'établissement des budgets et qu'ils comprennent l'impact de leurs actions sur les résultats

<sup>16</sup> Forget J., « gestion budgétaire », édition d'organisation, paris, 2055, p09.

financiers de l'entreprise, cela peut les motiver à travailler plus efficacement et à s'impliquer davantage dans la réalisation des objectifs financiers de l'entreprise.

### 3.3 La démarche budgétaire

La démarche budgétaire est un ensemble de règles et de processus écrits qui détermine le mode de préparation, d'approbation et de suivi du budget. Cette démarche comporte trois phases clés : prévision, budgétisation et contrôle budgétaire.<sup>17</sup>

#### ➤ Les prévisions

La prévision est définie comme un mode de gestion qui repose sur un modèle représentatif des activités futures de l'entreprise, ce modèle exprime le choix et les moyens retenus pour atteindre les objectifs fixés.<sup>18</sup>

Celle-ci s'agit d'estimer les coûts et les revenus de l'entreprise pour l'année à venir en se basant sur les tendances passées et actuelles.

#### ➤ La budgétisation

La budgétisation est une prévision chiffrée en volume et en unités monétaires de tous les éléments correspondent à un programme d'activité déterminé et établi en fonction d'objectifs négociés et acceptés.

Une fois que les prévisions sont établies, il est important d'affecter les ressources de l'entreprise en fonction des besoins de chaque département. Cela signifie qu'il faut établir des budgets pour chaque département. Il existe plusieurs catégories de budgets qui sont regroupées en deux fonctions essentielles :

**Les budgets opérationnels :** ils comprennent les budgets suivants

- Le budget des ventes : qui planifie les ventes de l'entreprise pour l'année.
- Le budget de production : qui détermine la quantité optimale à produire.

<sup>17</sup>Geravais M., « contrôle de gestion », 7<sup>ème</sup> édition, ECONOMICA, paris, 2000, p275.

<sup>18</sup>Lochard j., « la gestion budgétaire outil de pilotage des managers », édition d'organisation, France, 1998, p19.

- Le budget des approvisionnements : qui garantit que les matières premières seront achetées en quantités suffisantes et au bon moment.

**Les budgets fonctionnels** : ils comprennent les budgets suivants

- Le budget des investissements : qui regroupe les opérations touchant les actifs (achats d'équipements) et les passifs (emprunts, autofinancement...).
- Le budget de trésorerie : qui ajuste les encaissements et les décaissements de l'entreprise en fonction des prévisions budgétaires.

➤ **Le contrôle budgétaire**

Le contrôle budgétaire est une étape importante de la démarche budgétaire, qui consiste à surveiller régulièrement les dépenses et les revenus réels de l'entreprise et à les comparer aux budgets prévus.

Cette étape permet de détecter les écarts entre les prévisions et les réalisations, qui peuvent être positifs (c'est-à-dire que les revenus sont supérieurs aux prévisions) ou négatifs (les dépenses sont supérieures aux prévisions). Dans ce dernier cas, des mesures correctives doivent être prises pour éviter des conséquences financières négatives pour l'entreprise.

**Les principaux écarts budgétaires**

Dans le contrôle budgétaire, il existe plusieurs écarts budgétaires importants à surveiller à savoir :

**A. Écart sur chiffre d'affaires (E/CA)**

$$\begin{aligned} E/CA &= CA \text{ Réel} - CA \text{ Prévisionnel} \\ &= (QR \times PR) - (QP \times PP) \end{aligned}$$

➤ **Écart sur prix**

$$\text{Écart sur prix} = (PR - PP) \times QR$$

➤ **Écart sur quantité**

$$\text{Écart sur quantité} = (QR - QP) \times$$

**B. Écart sur marge de chiffre d'affaires (E/MCA)**

$$E/\text{Marge} = \text{Marge réelle} - \text{Marge préétablie}$$

➤ **Écart sur prix**

$$E/P = (MR - MP) \times QR$$

➤ **Écart sur quantité**

$$E/Q = (QR - QP) \times MP$$

**C. Écart sur charges directes**➤ **Écart sur matière première**

$$E/MP = (QR - QP) \times PP$$

➤ **Écart sur main d'œuvre**

$$E/MOU = (Tr \times Sr) - (Tp \times Sp)$$

*Avec*

Tr : Taux de travail constaté pour la période

Sr : Taux de salaire réel pour la période

Tp : Temps de travail prévu pour la période

Sp : Taux de salaire prévu pour la période

## 4 Le tableau de bord

### 4.1 Définition du tableau de bord

« Un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisés en système, suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service ». <sup>19</sup>

M. LOROY le définit dans son ouvrage comme « une représentation synthétique et périodique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et d'en rendre compte ». <sup>20</sup>

Le tableau de bord est un outil de gestion de coûts et d'aide à la prise de décision qui permet de visualiser les données clés sous forme d'indicateurs de performance. Il est conçu périodiquement pour les responsables afin de leur donner une vue globale et complète de la situation de l'entreprise. Le tableau de bord permet de mettre en évidence les performances réelles et potentielles de l'entreprise, ainsi que les dysfonctionnements éventuels.

### 4.2 Les objectifs du tableau de bord

Les objectifs du tableau de bord sont les suivants :

- ✓ Permettre aux responsables de l'entreprise d'identifier les points faibles et les opportunités d'amélioration, en fournissant une base solide pour la prise de décision.
- ✓ Aider les responsables à agir rapidement et efficacement en identifiant les domaines qui nécessitent une intervention.
- ✓ Superviser et évaluer les performances des subordonnés.
- ✓ Favoriser la solidarité inter-centre en cas de mission partagée entre plusieurs départements.
- ✓ Faciliter la communication entre les différents dirigeants de l'entreprise en offrant une vue d'ensemble des performances globales.

---

<sup>19</sup>Alazard C. et Sépari S., « Le contrôle de gestion, manuel et applications », 5<sup>ème</sup> édition, DUNOD, paris, 2003 p591.

<sup>20</sup>Leroy M., « le tableau de bord au service de l'entreprise », édition d'organisation, 2000, p14.

- ✓ Fournir des informations fiables et précises pour aider à la planification stratégique et à la prise de décision à court et à long terme.
- ✓ Permettre une évaluation continue des performances et l'adaptation de la stratégie en fonction des résultats obtenus.
- ✓ Améliorer la transparence et la responsabilité en matière de gestion.
- ✓ Éviter les retards ou les erreurs coûteuses grâce à une surveillance constante et proactive des indicateurs clés de performance.
- ✓ Permettre de mesurer l'impact des actions entreprises et de réagir en conséquence pour améliorer la performance globale de l'entreprise.

### **4.3 Les types de tableaux de bord**

Selon les recherches de SAULOU Jean-Yves, différents types de tableaux de bord peuvent être utilisés en contrôle de gestion à savoir :

- Le tableau de bord stratégique (TBS) : C'est un outil de pilotage à long terme permettant de rassembler les données clés nécessaires au contrôle de mise en œuvre de la stratégie. Il est principalement utilisé par la direction générale et il est également connu sous le nom de tableau de bord prospectif ou Balanced Scorecard (BSC).
- Le tableau de bord de gestion (TBG) : Il fournit les données indispensables au contrôle à court terme de la marche de l'entreprise. Il est établi dans des délais très brefs et avec une périodicité élevée, ce qui permet aux dirigeants d'anticiper les événements. Chaque centre de responsabilité possède un ou plusieurs TBG en fonction de leur périodicité.
- Le tableau de bord opérationnel (TBO) qui est un outil de pilotage à court terme qui permet de suivre et d'évaluer la performance des processus opérationnels au sein de l'entreprise.
- Le tableau de bord financier (TBF) qui est essentiel pour le pilotage et le suivi de la stratégie financière de l'entreprise. Le TBF permet de traduire la stratégie de l'entreprise en indicateurs de performance mesurables et pertinents. Il aide également à mieux comprendre les concepts financiers, à construire son propre tableau de bord financier et à évaluer la rentabilité économique et financière de l'entreprise. Les indicateurs les plus utilisés dans un TBF sont les soldes intermédiaires de gestion (SIG), le fonds de roulement (FRN), le besoin en fonds



de roulement (BFR), la trésorerie, la capacité d'autofinancement (CAF) et différents types de ratios tels que les ratios de rentabilité et les ratios de liquidité.

#### 4.4 Les instruments les plus fréquents du tableau de bord :

Les outils les plus courants du tableau de bord comprennent : les écarts, les ratios, les graphiques, les clignotants et les tableaux.

- **Les écarts** : les écarts permettent de repérer les différences entre les prévisions et les réalisations qui sont pertinentes pour le destinataire du tableau de bord.

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

- **Les ratios** : les ratios sont des indicateurs importants pour évaluer le fonctionnement de l'entreprise. La nature d'un ratio varie selon le destinataire et son niveau hiérarchique.
- **Les graphes** : les graphiques permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance. Ils peuvent adopter différentes formes telles que des histogrammes et des graphiques en camembert.
- **Les clignotants** : les clignotants sont des seuils critiques définis par l'entreprise qui obligent les responsables à prendre des mesures correctives.
- **Les tableaux** : les tableaux sont souvent utilisés pour mettre en évidence les écarts entre les prévisions et les réalisations.

## 5 Le Reporting

### 5.1 Définition du Reporting

D'après P. CAMUS « le reporting est un ensemble de document qui ont pour objectif d'informer la hiérarchie de la situation et des résultats des centres de responsabilités »

Le reporting est un rapport d'activité ou simplement un compte rendu périodique, qui consiste à recueillir, traiter et présenter des informations sur la performance de l'entreprise. C'est un outil essentiel pour aider les dirigeants à prendre des décisions éclairées en fournissant des informations pertinentes sur les activités de l'entreprise. Il facilite également

la communication interne et la remontée d'informations des différentes entités vers la direction générale.

Le reporting peut prendre différentes formes, allant des rapports écrits aux présentations orales en passant par les tableaux de bord interactifs. Quelle que soit la forme choisie, il doit être précis, complet et facile à comprendre pour être utile aux décideurs.

## **5.2 Les objectifs du reporting**

Le reporting en tant qu'outil de contrôle de gestion a plusieurs objectifs, notamment :

- ✓ Il permet de suivre la performance de l'entreprise en fournissant des informations clés sur les résultats financiers et opérationnels.
- ✓ Il aide à identifier les tendances en fournissant des données comparatives sur une période donnée.
- ✓ Il permet d'évaluer les écarts entre les résultats réels et les résultats attendus, ce qui peut aider les gestionnaires à identifier les zones à améliorer et à prendre des mesures correctives si nécessaire.
- ✓ Il fournit des informations claires et pertinentes pour faciliter la prise de décision éclairée.
- ✓ C'est un outil important pour communiquer les résultats de l'entreprise aux parties prenantes, telles que les actionnaires, les investisseurs, les créanciers et les employés.

**Conclusion**

En conclusion, ce présent chapitre a permis de poser les bases théoriques et conceptuelles de cette discipline. À travers les différentes sections, nous avons pu comprendre les notions de base du contrôle de gestion, son importance dans l'organisation, ainsi que les principaux outils utilisés pour le mettre en pratique.

Nous avons ainsi pu constater que le contrôle de gestion est une fonction clé pour toute organisation, qui permet de surveiller et d'optimiser les performances financières et opérationnelles. Il permet également de prendre des décisions éclairées en fonction des objectifs fixés et de la stratégie de l'organisation.

En outre, les outils du contrôle de gestion tels que le budget, le tableau de bord ou encore la comptabilité analytique, sont des moyens efficaces pour piloter et mesurer la performance de l'organisation. Ils permettent également d'identifier les points forts et les faiblesses de l'organisation, et de mettre en place des plans d'action pour améliorer les performances.

## **Chapitre II : Le contrôle de gestion au service de la performance de l'entreprise.**

### Chapitre II : Le contrôle de gestion au service de la performance de l'entreprise.

#### Introduction :

La performance de l'entreprise est l'amélioration du couple valeur et coût pour la maximisation du profit et la création de la valeur nette positive. Ainsi, une entreprise qui est rentable et durablement profitable est considérée comme performante.

Dans ce chapitre, nous allons parler du contrôle de gestion au service de la performance de l'entreprise. Ainsi dans la première section, nous aborderons la notion de performance de l'entreprise, ces critères, ...etc. Dans la seconde section, nous nous intéresserons plus particulièrement à la méthode de mesure de la performance au sein de l'entreprise (les différents indicateurs).

#### Section 1 : Généralités sur la performance

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

Les entreprises cherchent constamment à améliorer leur performance en mettant en place des stratégies de croissance et d'optimisation des coûts, en innovant et en adaptant leur modèle d'affaires aux changements du marché et aux évolutions de la technologie. Une performance solide et constante est essentielle pour assurer la durabilité et la croissance à long terme de l'entreprise.

##### 1 Définitions de la performance

L'origine de la performance remonte aux débuts de l'économie moderne au 18ème siècle, lorsque les premiers économistes ont commencé à chercher des moyens de mesurer et d'analyser la production économique. Le concept de la performance a été initialement développé pour mesurer la productivité du travail dans les usines et les industries manufacturières. Au fil du temps, le concept s'est étendu pour inclure d'autres domaines d'activité, tels que les services, le commerce, les finances et les entreprises en général.

Les premiers modèles de performance se concentraient principalement sur des mesures quantitatives telles que la production, le chiffre d'affaires et les bénéfices. Cependant, au fil du temps, la définition de la performance s'est élargie pour inclure également des mesures qualitatives telles que la satisfaction des clients, la qualité des produits et services, la gestion des ressources humaines et la responsabilité sociale de l'entreprise.

Aujourd'hui, la performance est devenue un concept clé dans la gestion d'entreprise et elle est utilisée pour évaluer la réussite d'une organisation, ses perspectives de croissance et sa durabilité à long terme.

La performance est une notion complexe et multidimensionnelle et peut être définie de plusieurs façons :

Le mot performance n'existe pas en français classique et peut causer de la confusion, bien que sa racine soit latine, c'est l'anglais qui lui a donné sa signification actuelle. Les termes les plus proches de performance sont "performar" en latin, "to perform" et "performance" en anglais »<sup>21</sup>. Ainsi, en contrôle de gestion, le rappel de ces mots permet de clarifier la signification attribuée à la performance.

En effet, la performance implique le fait de donner forme et réalité au système de normes projeté et planifié par les dirigeants, notamment par le personnel de l'organisation. De même, "to perform" signifie exécuter une tâche avec régularité, méthode et application, et réaliser une promesse ou exécuter les clauses d'un contrat ou d'une commande de manière appropriée.

Selon **MACHESNAY**, la performance de l'entreprise renvoie au degré de réalisation du but recherché. <sup>22</sup>

Selon **LORINO**, la performance est définie comme étant « l'ensemble des éléments qui contribuent à la création de la valeur de l'entreprise. Et plus exactement, à l'amélioration de la valeur nette de cette dernière par la contribution de chaque individu ou groupe d'individus »<sup>23</sup>.

---

<sup>21</sup> Khemakhem A., « la dynamique du contrôle de gestion », 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, paris, 1976, p06.

<sup>22</sup> Machesnay M., « économie d'entreprise », édition EYROLLES, paris, 1991, p 38.

<sup>23</sup> Lorino P., « méthode et pratique de la performance », édition d'organisation, paris, 1998, p18.

D'après les définitions précédentes et d'après ce qu'on a pu avoir comme informations, en voici la définition qui va éclaircir la notion de la performance :

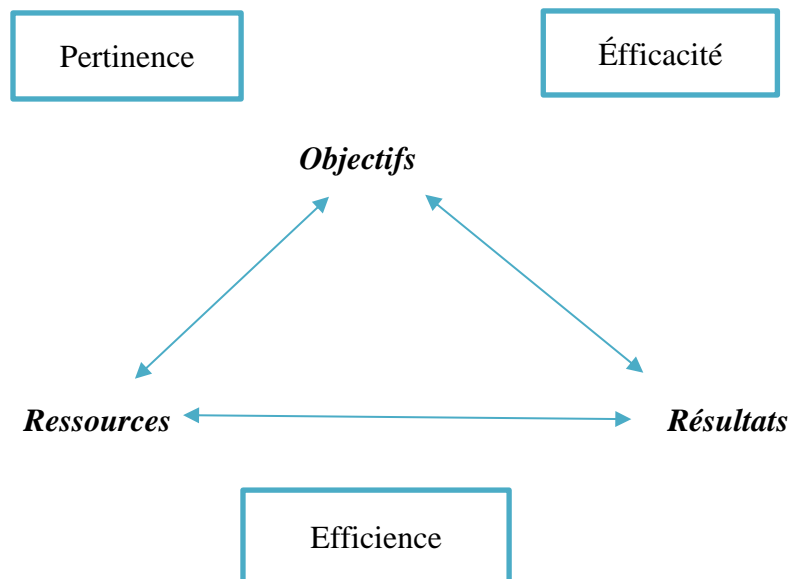
La performance peut être définie comme la capacité d'une entreprise ou d'une organisation à atteindre ses objectifs et à produire des résultats satisfaisants en utilisant efficacement ses ressources. Elle peut être mesurée en fonction de critères tels que la rentabilité, la productivité, la qualité, l'innovation, la satisfaction des clients et des employés. La performance est souvent utilisée comme un indicateur clé de la réussite d'une entreprise et peut être améliorée grâce à la mise en place de stratégies, de processus et de pratiques de gestion efficaces.

### 2 Les critères de la performance

Les principaux critères de la performance sont :

- **Efficacité** : mesure la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs en réalisant les résultats souhaités. Il s'agit donc de savoir si l'entreprise est capable de produire les résultats attendus en termes de quantité et de qualité.
- **Efficienne** : mesure la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs en utilisant le minimum de ressources possible. Il s'agit donc de savoir si l'entreprise est capable de produire les résultats attendus de manière rentable.
- **Pertinence** : mesure la capacité de l'entreprise à répondre aux besoins et attentes de ses parties prenantes (clients, employés, actionnaires, etc.). Il s'agit donc de savoir si l'entreprise est capable de fournir des produits et services pertinents qui répondent aux besoins des clients, tout en maximisant la valeur pour les actionnaires.

Figure N°07 : Le langage de la performance.



Source : réalisé par nos soins.

### 3 Typologie de la performance

#### ➤ La performance organisationnelle

Selon KALIKA M, « La performance organisationnelle porte sur la structure organisationnelle de l'entreprise et pas sur sa nature économique ou sociale »<sup>24</sup>

La performance organisationnelle fait référence à la manière dont une entreprise est structurée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle les atteint. Elle est liée à certains facteurs clés de l'efficacité organisationnelle : le respect de la structure formelle, les relations entre les composantes de l'organisation (la logique d'intégration organisationnelle), la qualité de la circulation de l'information et la flexibilité de la structure.

#### ➤ La performance économique

Cette performance se définit comme la capacité de l'entreprise à être rentable et à atteindre ses objectifs, ce qui assure sa survie. Celle-ci peut être évaluée en prenant en

<sup>24</sup> Kalika M., « interne et performance de l'entreprise » édition d'organisation, paris,1988, p213.



compte la variation de l'activité et de la rentabilité des investissements et des ventes. Elle peut également être mesurée à travers une analyse du compte de résultat qui permet de déterminer le bénéfice net ou la perte nette de l'entreprise, qui est une mesure finale de sa rentabilité. Cette mesure est utilisée par les actionnaires et les analystes financiers pour évaluer la performance de l'entreprise.

### ➤ **La performance financière**

La performance financière est souvent évaluée à travers les résultats financiers de l'entreprise, qui peuvent être observés dans les comptes de résultats et les bilans "évaluation ex-post". Selon que l'on adopte le point de vue de l'actionnaire ou celui d'un analyste financier, la performance financière peut être mesurée par l'évaluation de la valeur de l'entreprise "valeur de l'action" ou par la mesure de sa rentabilité ou de son rendement.

### ➤ **La performance commerciale**

La performance commerciale peut être définie comme la capacité de l'entreprise à répondre aux attentes de ses clients en proposant des produits et des services de qualité. Les entreprises cherchant à atteindre une bonne performance commerciale doivent avant tout se concentrer sur les besoins de leur clientèle, tout en prenant en compte la stratégie de leurs concurrents et en effectuant une analyse de leur performance actuelle.

### ➤ **La performance sociale**

La performance sociale se réfère à la capacité de l'organisation à mobiliser efficacement ses ressources humaines, ce qui implique de prendre soin de leur bien-être. Pour atteindre cet objectif, l'organisation doit mettre en place des actions visant à améliorer les conditions de travail ou les rémunérations, afin d'encourager les salariés à s'investir davantage. La performance sociale est également un enjeu stratégique pour l'organisation, car elle contribue à améliorer son image auprès de son environnement.

### ➤ **La performance interne et la performance externe**

La performance de l'organisation peut être évaluée de différentes manières selon les parties prenantes telles que les clients, les salariés, les managers, les actionnaires, les prêteurs de fonds, car chacun a des objectifs différents. On peut différencier la performance interne,

qui concerne principalement les acteurs internes à l'organisation, de la performance externe, qui concerne les parties prenantes en relation contractuelle avec l'organisation.

### 4 Les facteurs de la performance

Les facteurs qui contribuent à la performance d'une entreprise sont multiples et comprennent:

- **Satisfaction et implication des clients :** Pour assurer la performance, les clients doivent être consultés régulièrement et impliqués dans l'amélioration des produits et des services. Il est important de comprendre les besoins et les attentes des clients pour les satisfaire pleinement.
- **Clarté de la mission et des objectifs :** La mission et les objectifs de l'entreprise doivent être clairement définis et partagés avec l'ensemble du personnel. La communication de ces informations est essentielle pour aligner les actions et les objectifs de tous les membres de l'entreprise.
- **Efficacité et efficience des produits et des processus :** Les produits et les processus doivent être conçus de manière à être efficaces et efficients. Les processus doivent être simplifiés, rationalisés et automatisés lorsque cela est possible pour maximiser la productivité et minimiser les coûts.
- **Qualité de l'information :** Les informations utilisées dans l'entreprise doivent être de qualité, utiles et partagées par tous les intervenants en tout temps et en tout lieu. Les données doivent être accessibles, fiables et à jour pour assurer une prise de décision efficace.
- **Performances des technologies :** Les technologies d'information, de communication et de production doivent être performantes, intégrées et conviviales. L'utilisation des outils technologiques doit être simple et intuitive pour garantir une adoption rapide par les utilisateurs.
- **Compétences, motivation et responsabilité des ressources humaines :** Les ressources humaines de l'entreprise doivent être compétentes, motivées et responsabilisées. Les valeurs de l'entreprise doivent être partagées et reflétées dans les actions de chacun pour garantir une culture d'entreprise cohérente.
- **Style de gestion et environnement de travail :** Le style de gestion, le cadre de gestion (politique, organigramme), l'ambiance et l'environnement de travail doivent favoriser

l'innovation, la collaboration, le travail d'équipe et l'orientation client. Un environnement de travail positif et stimulant permettra aux employés de donner le meilleur d'eux-mêmes et de contribuer à la réussite de l'entreprise.

En somme, pour assurer la performance de l'entreprise, il est essentiel d'avoir des clients satisfaits, une mission et des objectifs clairement définis, des processus efficaces, des informations de qualité, des technologies performantes, des ressources humaines compétentes et responsabilisées, ainsi qu'un environnement de travail favorable à l'innovation et à la collaboration.

### 5 Les objectifs de la performance

Les objectifs de la performance sont des cibles spécifiques et mesurables qui aident une entreprise à évaluer son succès dans l'accomplissement de sa mission et de sa stratégie. Ils sont généralement liés à la rentabilité, la croissance, la qualité, la productivité et la responsabilité sociale de l'entreprise.

- ✓ Amélioration de la rentabilité : l'objectif principal de la performance est souvent d'augmenter les bénéfices de l'entreprise en optimisant les coûts, en augmentant les revenus ou en trouvant de nouvelles sources de revenus.
- ✓ Amélioration de l'efficacité : cela implique de maximiser l'utilisation des ressources disponibles pour atteindre les objectifs de l'entreprise, en réduisant les déchets et les pertes, en optimisant les processus et en améliorant la qualité des produits ou services.
- ✓ Satisfaction client : la performance peut être mesurée par la satisfaction des clients, en assurant une qualité constante des produits ou services, en offrant un service client de haute qualité et en répondant rapidement et efficacement aux besoins des clients.
- ✓ La performance peut également inclure la recherche et le développement de nouveaux produits ou services, la mise en place de nouvelles technologies ou la création de nouveaux modèles d'affaires pour rester compétitif sur le marché.
- ✓ Responsabilité sociale : de plus en plus d'entreprises cherchent à mesurer leur performance non seulement en termes financiers, mais aussi en termes de leur impact social et environnemental, en mettant en place des pratiques durables et éthiques.

### Section 2 : Les différents indicateurs de mesure de la performance au sein de l'entreprise

Les indicateurs de performance sont des mesures utilisées pour évaluer la performance d'une entreprise, d'un projet ou même d'un individu. Ils peuvent varier en fonction du contexte et des objectifs spécifiques, la sélection d'indicateur pertinent dépendra de ces derniers aussi, parmi les indicateurs de performance on cite les suivants :

#### 1 Les indicateurs de mesure de la performance commerciale

Mesurer la performance commerciale est d'effectuer une analyse approfondie du :

**Produits** : il faut calculer le chiffre d'affaire par produit fabriqué par l'entreprise et étudier son évolution sur plusieurs années.

**Marché** : l'évolution du marché pour chaque produit est tout aussi fondamentale, elle représente la part des ventes d'une entreprise comparée aux ventes totales de tous les offreurs du marché.

**Concurrence** : l'évaluation de la concurrence est un indicateur important de la performance commerciale. Elle permet de calculer la /ou les parts de marché de l'entreprise et leurs évolutions dans le temps.

**Clientèle** : il faut connaître le comportement du consommateur par une analyse qualitative (analyse des besoins, les goûts, les comportements de la clientèle et la structure de la clientèle puisque certains clients occupent une place très significative dans les débouchés de l'entreprise et peuvent donc exercer un pouvoir.

**Action commerciale** : c'est la mise en œuvre par la force de vente (représentants, vendeurs). Elle consiste en la promotion du/ ou des produits, la distribution, la connaissance du marché et de la clientèle.

La finalité de l'entreprise est de maximiser son profit en vendant ses produits. Dans ce cas, l'entreprise doit être performante commercialement.

### 1.1 Le chiffre d'affaires (CA)

Le chiffre d'affaires d'une entreprise est la somme des ventes de biens ou de service facturées sur un exercice. Il peut être exprimé en hors taxes (HT) ou toutes taxes comprises (TTC) s'il inclut la TVA.

➤ **Mode de calcul**

$$\text{CA} = \text{prix de vente} \times \text{Quantités vendues}$$

### 1.2 Le résultat (RT)

Le résultat comptable montre la somme d'argent que l'entreprise a gagné ou perdu grâce à son cycle d'exploitation. Le résultat comptable représente pour une période donnée, le chiffre d'affaires de l'entreprise diminué de toutes les charges liées à son activité.

➤ **Mode de calcul**

$$\text{RT} = \text{chiffre d'affaires} - (\text{charges variables} + \text{charges fixes})$$

## 2 Les indicateurs de mesure de la performance économique

La performance économique convient aux résultats exposés par la comptabilité. Il s'agit essentiellement des soldes intermédiaires de gestion (SIG) qui comprennent sept soldes successifs obtenus par différences entre certains produits et certaines charges.

### 2.1 La marge commerciale (MC)

Il s'agit de l'excédent des ventes de marchandise sur le cout d'achat des marchandises vendues, c'est-à-dire leur marge commerciale.

La marge est un indicateur fondamental pour les entreprises commerciales (entreprise de distribution, c'est-à-dire celles qui n'affectent aucune transformation des marchandises). Elle permet de calculer le taux de marge, c'est-à-dire le résultat brut de leur activité.

➤ **Mode de calcul**

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

### 2.2 La valeur ajoutée (VA)

La valeur ajoutée exprime la capacité de l'entreprise à générer des richesses dans ses activités économiques qui découle de la mise en œuvre par l'entreprise des facteurs de production.

➤ **Mode de calcul**

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

La production de l'exercice est réservée aux entreprises industrielles, c'est-à-dire celle qui ont une activité de transformation ou de fabrication de biens ou de services. La production de l'exercice fait référence directement à l'activité de transformation industrielle et/ou de services de l'entreprise.

➤ **Mode de calcul**

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

### 2.3 Excédent brut d'exploitation (EBE)

Il représente la ressource résiduelle générée par l'exploitation destiné à rémunérer les capitaux investis et à maintenir ou à accroître la capacité de production d'une entreprise.

**NB :** un solde négatif indique une insuffisance brute d'exploitation (EBE négatif), c'est-à-dire une impossibilité de dégager un potentiel de trésorerie au niveau de l'exploitation

préjudiciable au développement de l'entreprise. Autrement dit, l'entreprise perd de l'argent sur son activité courante.

➤ **Mode de calcul**

$$\text{EBE} = \text{valeur ajoutée} + \text{subvention d'exploitation} - (\text{impôts, taxes et versements assimilés} + \text{charges de personnel})$$

### 2.4 Le résultat d'exploitation (RE)

Le RE mesure la performance de l'entreprise sur le plan commerciale et industriel. Il représente donc un indicateur privilégié pour étudier la rentabilité de l'entité, il permet d'apprécier les performances de l'entreprise indépendamment de sa politique financière d'investissement, ou de distribution. Il facilite la comparaison des performances d'entreprise dont les politiques de financements sont différentes. Ce solde est disponible en lecture directe sur le compte de résultat.

➤ **Mode de calcul**

$$\text{RE} = \text{EBE} + \text{reprises sur pertes de valeur et provisions} + \text{transfert de charges d'exploitation} - \text{dotation aux amortissements et provisions} - \text{autres charges d'exploitation}$$

### 2.5 Le résultat courant avant impôt (RCAI)

Il mesure la performance de l'entreprise après prise en considération des éléments financiers, c'est aussi un indicateur de la politique financière d'une entité. Ce solde est également disponible en lecture directe sur le compte de résultat.

➤ **Mode de calcul**

$$\text{RCAI} = \text{RE} + \text{produit financier} + \text{quote-part de résultat faits en commun} + \text{reprise sur amortissement et provisions} + \text{transfert de charges financières} - \text{charges financières} - \text{dotation aux amortissements et provision}$$

### 2.6 Le résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel se compose des produits exceptionnels auxquels sont soustraites les charges exceptionnelles.

➤ **Mode de calcul**

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

### 2.7 Résultat net de l'exercice (RNE)

Il représente le résultat final de l'activité de l'entreprise après rémunération de l'ensemble des facteurs. Ce solde figure dans le document de synthèse compte de résultat et au passif du bilan et il permet d'apprécier la rentabilité par les actionnaires. Le résultat net de l'entreprise représente ce qui reste à la disposition de l'entreprise après déduction de toutes les charges de l'année. Il est un bon indicateur de la rentabilité générale.

➤ **Mode de calcul**

$$\text{Résultat net} = \text{résultat avant impôt} + \text{résultat exceptionnel} - \text{participation des salariés} - \text{impôt sur les bénéfices}$$

## 3 Les indicateurs de mesure de la performance financière

La mesure et l'amélioration de la performance financière d'entreprise s'effectue par l'analyse des documents comptables et financiers telle que le bilan financier et les ratios.

### 3.1 Le fonds de roulement net

➤ **Définition**

Le Fonds de Roulement Net est un indicateur de l'équilibre financier de l'entreprise, et aussi représente également pour l'entreprise une marge de sécurité, afin de couvrir ses dettes en difficulté.

Pour Elie COHEN le fonds de roulement « est un instrument d'équilibre financier statique. Il représente l'excédent des capitaux permanents sur la valeur des investissements



nets. Pour permettre la formulation et le calcul du FRN, le bilan doit être organisé en grande masse regroupant les éléments de l'actif et du passif sur la base d'un critère de durée. »<sup>25</sup>

### ➤ Calcul du fonds de roulement net

Le fonds de roulement peut être calculé par deux méthodes différentes :

- **Par le haut du bilan**

$$\begin{aligned}\text{Fonds de roulement net} &= \text{capitaux permanents-actifs immobilisés} \\ \text{FRN} &= \text{CP-AI} \\ \text{Capitaux permanents} &= \text{capitaux propres} + \text{DLMT}\end{aligned}$$

- **Par le bas du bilan**

Le fonds de roulement est l'excédent de l'actif circulant sur les dettes à court terme

$$\begin{aligned}\text{Fonds de roulement net} &= \text{actif circulant- dettes à court terme} \\ \text{FRN} &= \text{AC-DCT}\end{aligned}$$

### ➤ Interprétation du fonds de roulement

L'étude de fonds de roulement se base sur l'analyse de trois cas qui sont :

- Fonds de roulement > 0** : ceci signifie que le FRN est positif et que les capitaux permanents permettent de financer l'intégralité des actifs immobilisés et de financer en-oute une partie de l'actif circulant.
- Fonds de roulement < 0** : le FRN est négatif ce qui implique que les capitaux permanents ne représentent pas un montant suffisant pour financer l'intégralité de l'actif immobilisé, les entreprises doivent être obligées de financer la partie manquante par des ressources à court terme.

<sup>25</sup>Cohen E., « analyse financière », 4ème édition, Économica, Paris, 1997, Page 271.

- c. **Fonds de roulement = 0** : Dans ce cas les capitaux permanents sont égaux à l'actif immobilisé. Cela signifie que le fonds de roulement couvre la totalité des immobilisations, mais cet état de lieu représente des risques d'insolvabilité c'est-à-dire qu'il y a des risques sur les différents postes de l'actif et les engagements à court terme.

### 3.2 Le besoin en fonds de roulement(BFR)

#### ➤ Définition

La notion du besoin en fonds de roulement correspond aux besoins engendrés par le cycle d'exploitation, et qui n'ont pas trouvé de financement dans les ressources engendrées par ce cycle.

Le besoin en fonds de roulement résulte des décalages dans le temps entre les achats, les ventes les décaissements et les encaissements. Il doit être financé, en partie par le fond de roulement.

#### ➤ Calcul du BFR

$$\begin{aligned} \text{BFR} &= (\text{valeur d'exploitation} + \text{valeur réalisable}) - (\text{dettes à court} \\ &\quad \text{terme} - \text{trésorerie passive}). \\ \text{BFR} &= (\text{VE} + \text{VR}) - (\text{DCT} - \text{TR passive}) \end{aligned}$$

$$\text{BFR} = [\text{actif circulant} - \text{disponibilités}] - [\text{dettes à court terme} - \text{trésorerie passive}]$$

#### ➤ Interprétation du besoin en fonds de roulement

##### a. Le BFR est positif (BFR>0)

Le besoin en fonds de roulement est positif, en quelque sorte la situation est normale. En effet l'entreprise génère suffisamment de ressources pour financer son cycle d'exploitation.

### b. Le BFR est négatif ( $BFR < 0$ )

Cette situation indique que les emplois d'exploitations de l'entreprise sont inférieurs aux ressources d'exploitation et qu'elle engendre un recours, un financement externe de la part de l'entreprise.

### c. Le BFR est nul ( $BFR = 0$ )

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

**Remarque :** on distingue deux types de besoin en fonds de roulement ;

- Le besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE)
  - Le besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE)
- BFRE : il correspond aux besoins de financement né du cycle d'exploitation (stocks, créance) et les ressources d'exploitation (fournisseurs d'exploitation).

$$BRFE = \text{besoins cycliques d'exploitation} - \text{ressources cycliques d'exploitation}$$

- BFRHE : il correspond au besoin de financement né au cycle hors exploitation et il est dû au décalage entre les emplois hors exploitation et ressources d'exploitations.

$$BRFHE = \text{besoins hors exploitation} - \text{ressources hors exploitation}$$

### 3.3 La trésorerie (TR)

#### ➤ Définition

La trésorerie représente tout ce qui reste à l'entreprise à la fin de l'année après avoir financé ses actifs fixes et son exploitation.

Selon Beatrice et Francis Ganguillât, « la trésorerie nette est le résultat de la comparaison, à une date donnée, du fond de roulement net global et du besoin en fond de roulement. Elle exprime l'excédent ou l'insuffisance de fond de roulement net global après le financement des besoins en fond de roulement.»<sup>26</sup>

### ➤ Calcul de la trésorerie

La trésorerie de l'entreprise peut s'évaluer de deux manières différentes :

- **Par le haut du bilan**

$$\text{La trésorerie} = \text{fonds de roulement net} - \text{besoin en fonds de roulement}$$
$$\text{TR} = \text{FRN} - \text{BFR}$$

- **Par le bas du bilan**

$$\text{La trésorerie} = \text{TR Active} - \text{TR Passive}$$

### ➤ Interprétation de la trésorerie

- **Trésorerie positive (TR>0)**

Cela signifie que le fonds de roulement net est supérieur au besoin en fond de roulement, puisqu'il couvre les besoins de financement de l'exploitation d'une part, et d'autre part les disponibilités de l'entreprise sont supérieures aux dettes à court terme. Ce qui lui permettra de rembourser ces dernières.

L'excédent de FRN constitue la trésorerie positive, Ceci reflète un bon équilibre qui entraîne une solvabilité suffisante.

<sup>26</sup>Beatrice. et Francis G., « analyse financière », 4ème édition, page 121.

- **Cas de trésorerie négative ( $TR < 0$ )**

Cela signifie que le fonds de roulement est inférieur au besoin en fond de roulement, d'autre part cette situation signifie que l'entreprise est dépendante de ses ressources financières à court terme. Cette situation traduit un ajustement dans lequel la liquidité s'avère insuffisante pour permettre le remboursement des dettes à court terme.

- **Trésorerie nulle ( $TR = 0$ )**

Dans ce cas, les ressources financières sont suffisantes pour satisfaire les besoins de l'entreprise, mais sans dégager un excédent. La situation financière de l'entreprise est équilibrée, mais celle-ci ne dispose d'aucune réserve pour financer un surplus de dépense, que ce soit en termes d'investissements ou d'exploitation.

### 3.4 Capacité d'autofinancement

- **Définition de la CAF**

La capacité d'autofinancement est la ressource interne générée par les opérations enregistrées en recettes et produits durant une période donnée. À l'issue de l'exploitation, si toutes les opérations en suspens étaient réglées, l'entreprise disposerait d'un surplus de liquidité.

« La CAF représente les ressources internes dont dispose réellement l'entreprise par le biais de ses bénéfices ». La CAF correspond donc à l'aptitude d'une entreprise à dégager les liquidités en vue de financer ses besoins d'exploitation et de développement. Elle égale à la différence entre les produits encaissables et les charges décaissables.

- **Calcul de la CAF**

La CAF à son tour se calcule par deux méthodes, à partir du résultat net (la méthode additive) ou bien à partir de l'EPE (la méthode soustractive)

- ✚ **Méthode additive** : le calcul de la CAF par la méthode additive, consiste à ajouter au résultat net de l'exercice les charges non encaissables (reprises sur les amortissements et provisions).

### ➤ Calcul de la CAF à partir du résultat net

Résultat net de l'exercice
+ Dotation aux amortissements
+ Dotation aux amortissements et aux provisions
- Reprises sur amortissement et provision
+ Valeur nette comptable des actifs cédés
- Produit de cession des éléments d'actifs
- Reprise de subventions d'investissement
- Quotes-parts de résultat sur opération faites en commun
<b>= la capacité autofinancement(CAF)</b>

✚ **La méthode soustractive :** La méthode soustractive explique la formation de la capacité d'autofinancement à partir de l'excédent brut d'exploitation (ou l'insuffisance), qui s'obtient par la différence entre les produits encaissables et les charges décaissables de l'activité d'exploitation. Elle se calcule à partir de l'EBE.

### ➤ Calcul de la CAF à partir de l'EBE

Excédent brut d'exploitation (EBE)
+ Transfert de charges d'exploitation
+ Autres produits d'exploitation
- Autres charges d'exploitation
+ Produits financiers (sauf reprises de provision)
- charges financières (sauf dotation aux amortissements et aux provisions)
+ Produits exceptionnels (sauf produits en cession d'immobilisation, subventions d'investissement virée au compte du résultat et reprises sur provisions)
- charges exceptionnelles (sauf valeur nette comptable des immobilisations cédées et dotations exceptionnelles)
- participation des salariés aux résultats de l'entreprise
- impôt sur les bénéfices
<b>= La capacité d'autofinancement (CAF)</b>

### 3.5 L'analyse par la méthode des ratios

Cette technique est employée depuis longtemps par les banquiers. Les cadres dirigeants des entreprises s'en servent aussi pour surveiller, agir sur les performances de leurs divisions et pour la prévision.

Dans cette partie nous essayons de faire une analyse finale qui représente une interprétation d'un ensemble de ratios significatifs, afin de donner une évaluation sur la situation financière de l'entreprise.

#### ➤ Définition d'un ratio

Le terme « ratio » désigne un rapport ou une relation caractéristique entre deux grandeurs. Un ratio peut être exprimé soit sous forme d'un quotient, ou sous forme d'un pourcentage. Un ratio est un outil de gestion qui définit un rapport ou une relation entre deux grandeurs ayant une relation de cohérence ou de corrélation. Ce rapport permet à l'analyste d'examiner la situation financière de l'entreprise.

Selon GERARD Mellyon, « un ratio est le rapport entre deux grandeurs caractéristiques, financières ou économiques, destiné à apprécier les différents aspects de la vie de l'entreprise. »<sup>27</sup>

#### ➤ Objectif de l'analyse par les ratios

- Permet aux responsables financiers de suivre les progrès de leur entreprise.
- Les ratios traduisent la structure du bilan qui s'établit à la comparaison entre le montant d'un poste de l'actif ou de passif et celui du bilan total.
- Les ratios servent à mieux connaître l'entreprise et évaluer précisément l'importance de ses qualités et ses défauts.
- L'analyse par les ratios permet de prévoir plus facilement l'évolution dans le temps de la situation financière de l'entreprise, tout en permettant de la comparer à celle des autres entreprises du même secteur.

---

<sup>27</sup>Gerard M., « gestion financière », 4ème édition, BREAL, Paris 2007, Page 158.

### ➤ Les différents types des ratios

L'analyse de bilan par la méthode des ratios utilise essentiellement quatre types. Leur classement s'appuie sur la nature des informations utilisées pour leurs calculs, et sur leurs caractéristiques financières.

Seuls les plus significatifs ont été retenus :

- Ratios de la structure financière ;
- Ratios de liquidité ;
- Ratios de rentabilité économique ;
- Ratios de solvabilité ;

#### a. Ratios de la structure financière

Les ratios de la structure financière sont ceux qui caractérisent la situation de l'entreprise à un moment donné, et plus précisément expriment les relations qui existent entre les éléments de l'actif et du passif. On distingue les ratios suivants :

- **Ratio de financement permanent (RFP)**

Ce ratio est également appelé ratio de fonds de roulement. Traduit les conditions de financement des immobilisations, lorsqu'il est supérieur ou égal à 1, il signifie que l'ensemble des immobilisations sont financées par des ressources stables.

$$\text{Ratio de financement permanent} = \frac{\text{capitaux permanents}}{\text{valeurs immobilisées}}$$

- **Ratio de financement propre des immobilisations (RFPI)**

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

Il mesure la capacité de l'entreprise à financer ses investissements par ses propres moyens, il doit être supérieur ou égale à 1/2. Il se calcule par la formule suivante :



Ratio de financement propre des immobilisations = capitaux propres / valeurs immobilisées

- **Ratio d'autonomie financière**

Ce ratio indique le degré d'indépendance de l'entreprise par rapport à ses fournisseurs de fond (créanciers). Plus il est élevé, plus l'entreprise est financièrement indépendante, ce ratio doit être supérieure à 1.

Ratio d'autonomie financière = Capitaux propres / Total des dettes

- **Ratio d'endettement global**

C'est un ratio qui met en évidence le poids de l'endettement d'une entreprise par rapport à ses capitaux propres. Il indique la proportion dans laquelle une entreprise se finance : source extérieure (emprunts et dettes financières), sources intérieures (associés et actionnaires), ce ratio doit être inférieur à 0.5.

Ratio d'endettement global = dettes / fonds propres

- **Ratio de capacité de remboursement**

C'est un ratio qui permet d'évaluer si une entreprise dispose de suffisamment de liquidités financières. Plus le ratio de remboursement est élevé, plus l'entreprise est considérée comme solvable et capable de rembourser ses dettes.

Ratio de capacité de remboursement = DLMT / CAF

### b. Ratios de liquidité

Les ratios de liquidité évaluent la capacité de l'entreprise à faire face à des engagements à brève échéance par la mise en œuvre du fonds de roulement et la liquidation progressive des éléments de l'actif circulant. On distingue les ratios suivants :

- **Ratio de liquidité générale (RLG)**

Ce ratio traduit la capacité de remboursement global à court terme de l'entreprise. En effet, il confronte l'ensemble des liquidités potentielles (actifs transformables en monnaie à court terme) à l'ensemble des exigibilités potentielles (dettes remboursables à court terme). Ce ratio doit être supérieur à 1.

$$\text{Ratio de liquidité générale} = \frac{\text{actif circulant}}{\text{dettes à court terme}}$$
$$\text{RLG} = \text{AC} / \text{DCT}$$

- **Ratio de liquidité réduite (RLR)**

Il traduit également la capacité de remboursement à court terme par ses valeurs disponibles et la transformation de ces valeurs réalisables en liquidité, il doit être compris entre 0.3 et 0.5. Il se calcule comme suit :

$$\text{Ratio de liquidité réduite} = \frac{\text{valeurs réalisables} + \text{valeurs disponibles}}{\text{dettes à court T}}$$
$$\text{RLR} = \text{VR} + \text{VD} / \text{DCT}$$

- **Ratio de liquidité immédiate (RLI)**

Il permet d'apprécier la part des dettes à court terme qui peut être remboursée dans l'immédiat. Ce ratio doit être compris entre 0,2 et 0,3

$$\text{Ratio de liquidité immédiate} = \frac{\text{valeurs disponibles}}{\text{dettes à court terme}}$$
$$\text{RLI} = \text{VD} / \text{DCT}$$

### c. Ratios de rentabilité

« La rentabilité est définie comme l'aptitude à accroître la valeur des capitaux investis, il peut s'agir de la rentabilité des capitaux investis sous forme d'actif économique ou de rentabilité les seuls capitaux propres». <sup>28</sup>

- **Ratio de rentabilité économique**

Cet indicateur mesure la capacité des actifs économique de l'entreprise à générer des résultats

Ratio de rentabilité économique = résultat d'exploitation / actif économique

Actif économique = actif immobilisé + BFRE

- **Ratio de rentabilité financière**

La rentabilité financière est un indicateur de mesure et de création de valeur pour l'actionnaire. Ce ratio permet de mesurer la rentabilité des capitaux propres c'est-à-dire, qu'il permet d'apprécier le bénéfice qui revient aux associés, par rapport aux fonds qu'ils ont engagé au cours des années précédentes. Elle est appelée aussi la rentabilité des capitaux investis. Elle est mesurée par le rapport suivant :

Ratio Rentabilité Financière = Résultat Net / Capitaux Propres  
RRF = RN / CP

<sup>28</sup> Vizzavonna P., « Gestion financière », 7<sup>ème</sup> édition, ATOL, paris, 2010, p51.

### d. Ratios de solvabilité

La solvabilité exprime la capacité de l'entreprise à rembourser l'intégralité de ses dettes par la vente de tous ses actifs. Elle est appréciée dans l'optique d'une liquidation de l'entreprise. Ce ratio doit être également supérieur à 1.

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

### Section 3 : Le rôle clé du contrôle de gestion dans l'évaluation et la gestion de la performance de l'entreprise

#### 1 L'évaluation de la performance

L'évaluation de la performance consiste à utiliser différents dispositifs pour juger de la valeur d'un objet en se basant sur des situations qui permettent la collecte d'informations. Ces informations sont ensuite traitées pour fournir des résultats fiables et significatifs sur la valeur de l'objet en question.

Pour mesurer la performance d'une entreprise, il est essentiel de définir des critères quantifiables qui permettent de mesurer les résultats de l'entreprise. Ces critères sont souvent liés à des objectifs précis fixés par l'entreprise. Les critères de performance peuvent inclure des éléments financiers, tels que le chiffre d'affaires, le bénéfice net, le rendement des investissements, ou encore des éléments non financiers tels que la satisfaction client, le taux de rotation des employés, le taux de réussite des projets, etc.

Ces critères quantifiables permettent de planifier et prévoir les activités de l'entreprise, ainsi que d'évaluer sa performance en fonction des objectifs fixés. Ils permettent également de réguler les activités de l'entreprise en identifiant les domaines où des améliorations sont nécessaires et en déterminant les actions à entreprendre pour y parvenir. Enfin, ces critères servent à motiver les membres de l'entreprise en leur offrant un objectif clair à atteindre et en reconnaissant leur contribution à la réussite de l'entreprise.

Ces critères servent également à vérifier la validité des décisions prises par l'entreprise. La mesure de la performance est un mécanisme de contrôle qui sert à attirer l'attention des responsables de l'entreprise sur les éléments de la situation qui ont été contrôlés et à mobiliser les membres de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés. Pour éviter d'utiliser des solutions toutes faites, un cadre d'analyse est indispensable.

#### 2 Les centres de responsabilité

L'évolution du contrôle de gestion est liée à l'adoption d'une structure décisionnelle décentralisée, où l'organisation est fragmentée en unités autonomes désignées sous le terme de centres de responsabilité.

Dans une grande entreprise, le dirigeant ne peut pas tout contrôler et délègue une partie de son pouvoir de décision à ses collaborateurs. Les services de contrôle de gestion créent alors une structure de décision décentralisée appelée centre de responsabilité.

Un centre de responsabilité est un groupe d'acteurs regroupés autour d'un responsable, auquel des moyens sont octroyés pour réaliser un objectif qui lui a été assigné. La création de centres de responsabilité dépend de la structure fonctionnelle ou décisionnelle de l'entreprise.

Chaque centre de responsabilité a une obligation de résultat et non de moyen. La direction générale doit donc allouer des moyens suffisants et déléguer une partie de l'autorité pour permettre au centre de disposer d'une certaine autonomie en matière de décision.

Le centre de responsabilité doit être doté d'un système de mesure de la performance qui renseigne la direction générale sur :

- Les réalisations par rapport aux objectifs assignés.
- La consommation des ressources.
- D'autres indicateurs tels que la qualité et les délais.

### 3 La relation entre le contrôle de gestion et la performance

La performance d'une entreprise est susceptible de varier au fil du temps en raison de l'évolution constante du monde des affaires et des attentes croissantes des consommateurs, cette évolution peut affecter négativement la performance de l'entreprise. Cependant, le contrôle de gestion est une réponse essentielle à tout moment pour piloter efficacement l'organisation. En effet, il fournit des indicateurs de performance en temps réel pour orienter les décisions stratégiques et faciliter le pilotage permanent de l'entreprise.

Selon René Demeestère, le pilotage de l'entreprise consiste à lier la stratégie et l'action opérationnelle. Pour ce faire, il est nécessaire de s'appuyer sur un ensemble de systèmes d'information tels que : les plans, les budgets, les tableaux de bord et la comptabilité de gestion qui constituent le contrôle de gestion.

L'auteur souligne que le contrôle de gestion aide à piloter l'efficacité de l'entreprise en gérant les facteurs clés de compétitivité par un ensemble de décisions et d'actions stratégiques.

Il permet également de piloter l'efficacité de l'entreprise en gérant les moyens opérationnels pour atteindre les objectifs fixés et maîtriser les facteurs clés de l'équilibre financier. Ainsi, le contrôle de gestion est un outil indispensable pour piloter l'entreprise de manière efficace et efficiente.

### Conclusion

En conclusion de ce chapitre, nous pouvons affirmer que la performance est un enjeu majeur pour toute entreprise souhaitant prospérer dans un environnement concurrentiel. Elle se mesure à travers différents indicateurs financiers, économiques, commerciaux, etc.

Ces indicateurs sont des outils de mesure précieux pour évaluer la performance de l'entreprise et en comprendre les résultats. Cependant, ils ne fournissent qu'une vision partielle de la performance de l'entreprise, car ils ne prennent pas en compte d'autres aspects tels que la satisfaction client, la qualité des produits et services, la responsabilité sociale de l'entreprise, etc.

Le rôle clé du contrôle de gestion dans l'évaluation et la gestion de la performance de l'entreprise est de s'assurer que les résultats financiers et opérationnels sont en adéquation avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Il aide également à identifier les opportunités d'amélioration de la performance et à établir des plans d'action pour y parvenir.

## **Chapitre III : La pratique du contrôle de gestion au sein de l'entreprise EPB**



### Chapitre III : La pratique du contrôle de gestion au sein de l'entreprise EPB

#### Introduction

Le but principal de ce chapitre est de décrire les outils de contrôle de gestion qui sont utilisés au sein de l'EPB afin d'analyser et de mesurer sa performance, nous examinerons comment le contrôle de gestion contribue à la gestion globale de l'EPB et à l'amélioration de sa performance opérationnelle et financière. Pour ce faire, nous avons divisé ce chapitre en deux sections distinctes.

La première section de ce chapitre est dédiée à la présentation de l'organigramme d'accueil de l'EPB. En mettant en évidence la structure organisationnelle de l'entreprise, cette section permettra de mieux comprendre la répartition des responsabilités et des fonctions liées au contrôle de gestion au sein de l'EPB.

La deuxième section se concentre spécifiquement sur le contrôle de gestion et son lien avec la mesure de la performance au sein de l'EPB. Nous explorerons les outils et les méthodes utilisés pour mesurer la performance de l'entreprise, ainsi que les indicateurs clés de performance pertinents dans le contexte portuaire. Cette section mettra également en évidence comment le contrôle de gestion permet d'identifier les forces et les faiblesses de l'EPB et de prendre des décisions stratégiques éclairées.

En analysant la pratique du contrôle de gestion au sein de l'EPB, ce chapitre vise à fournir une compréhension approfondie de son rôle et de son impact sur la performance de l'entreprise. Nous examinerons les défis et les opportunités liés à la mise en œuvre du contrôle de gestion au sein de l'EPB, et nous proposerons des recommandations pour renforcer cette pratique et favoriser une amélioration continue de la performance.

## Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil

### 1 Historique de l'Entreprise Portuaire de Bejaia

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

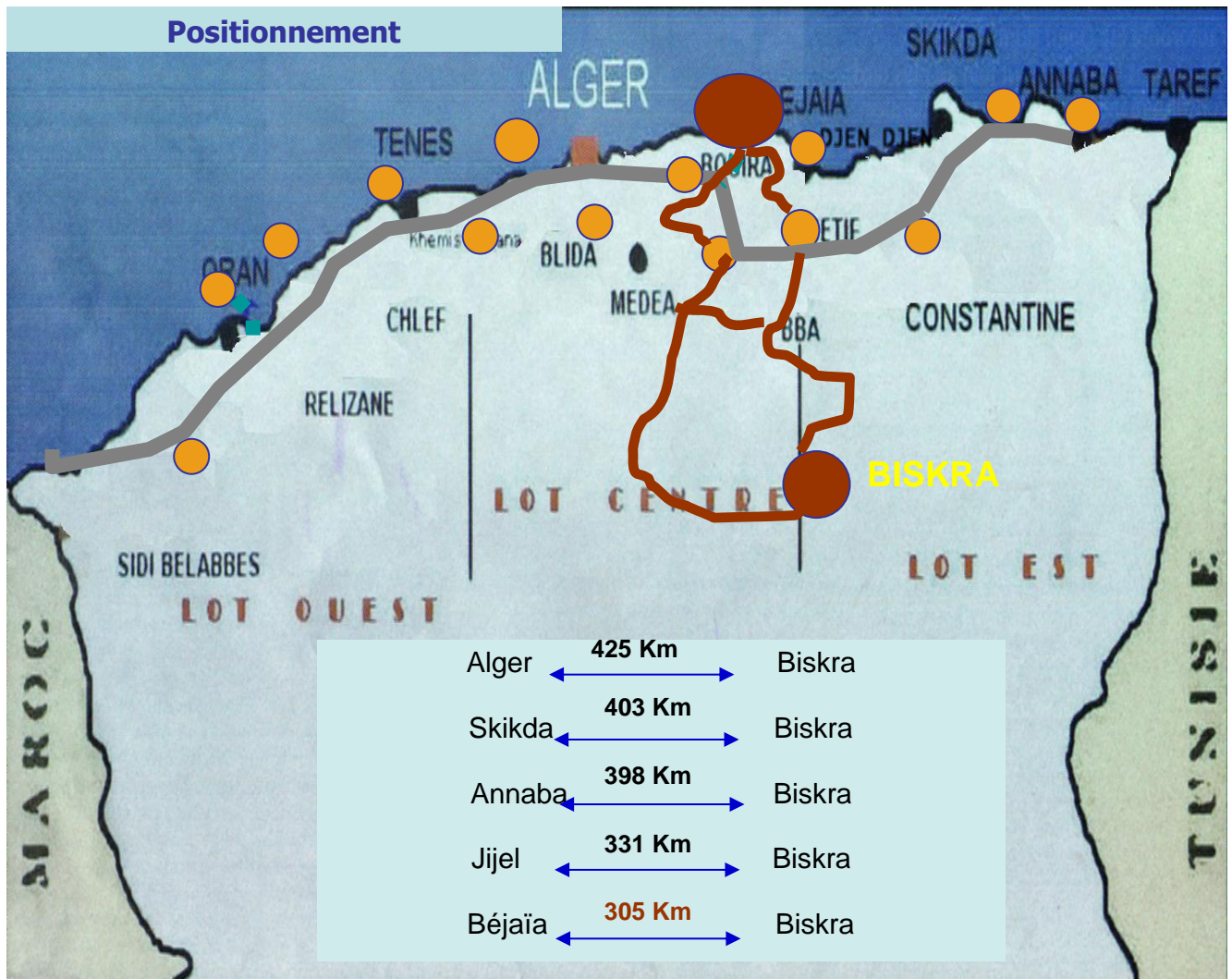
L'aménagement moderne des superstructures, le développement des infrastructures, l'utilisation de moyens de manutention et de techniques adaptés à l'évolution de la technologie des navires et enfin ses outils de gestion moderne, ont fait évoluer le Port de Bejaia depuis le milieu des années 1990 pour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

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

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

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

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



#### Localisation géographique :

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

#### 2 Missions et activités de l'entreprise :

##### 2.1 Missions de l'entreprise : Elle a pour missions :

- Organisation de l'accueil des navires
- Aide à la navigation (Pilotage des navires)



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

## 2.2 Activités de l'entreprise : Les principales activités de l'entreprise sont :

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

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

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

### **3 Organisation de l'entreprise :**

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

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

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

#### **3.1 Direction Générale :**

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

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

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

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

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

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

### 3.4 Direction Digitalisation et Numérique :

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

La Direction comportera trois (03) départements :

1. Département Numérique,
2. Département Génie Logiciel,
3. Département Infrastructures et Systèmes.

### 3.5 Direction des Finances et Comptabilité :

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

1. Département Finances,
2. Département Comptabilité générale.

### 3.6 Direction du Système de Contrôle Interne :

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

1. Service Audit Interne,
2. Service Management des Risques,
3. Service Contrôle de Gestion.

### 3.7 Direction Achats :

La Direction Achats comprend trois (03) départements :

1. Département Passations de Commandes,
2. Département Passation de Marchés,
3. Département Approvisionnements,  
Et la cellule Planification et Performance.

### 3.8 Direction Générale Adjointe Opérationnelle :

1. La création du « Service Gestion du Patrimoine », rattaché à la Direction Générale Adjointe Opérationnelle,
2. Le rattachement du Bureau de Sûreté Portuaire B.S.P au DGAO,
3. La création de la « Direction Exploitation » par la fusion des directions de la Manutention et Acconage, les Zones Logistiques Extra portuaires, le Département Exploitation des Engins de la Direction Logistique,



4. La fusion des Directions : Remorquage et Capitainerie en « Direction Capitainerie »,
5. La fusion de la Direction du Domaine et Développement et la Direction de la Gare Maritime en « Direction Domaine et Développement »,
6. La centralisation des achats /approvisionnements et maintenances des différentes structures en une seule « Direction Achats et Maintenances » : un groupe de travail a été mis en place ayant pour missions la proposition d'une organisation opérationnelle.

### **3.9 Direction Exploitation :**

La direction est composée de cinq (05) départements :

1. Département Manutention et Acconage,
2. Département Affectation de Moyens,
3. Département Statistiques et Commercial,
4. Département Logistique d'IGHIL OUBEROUAK,
5. Département Logistique de TIXTER.

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

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

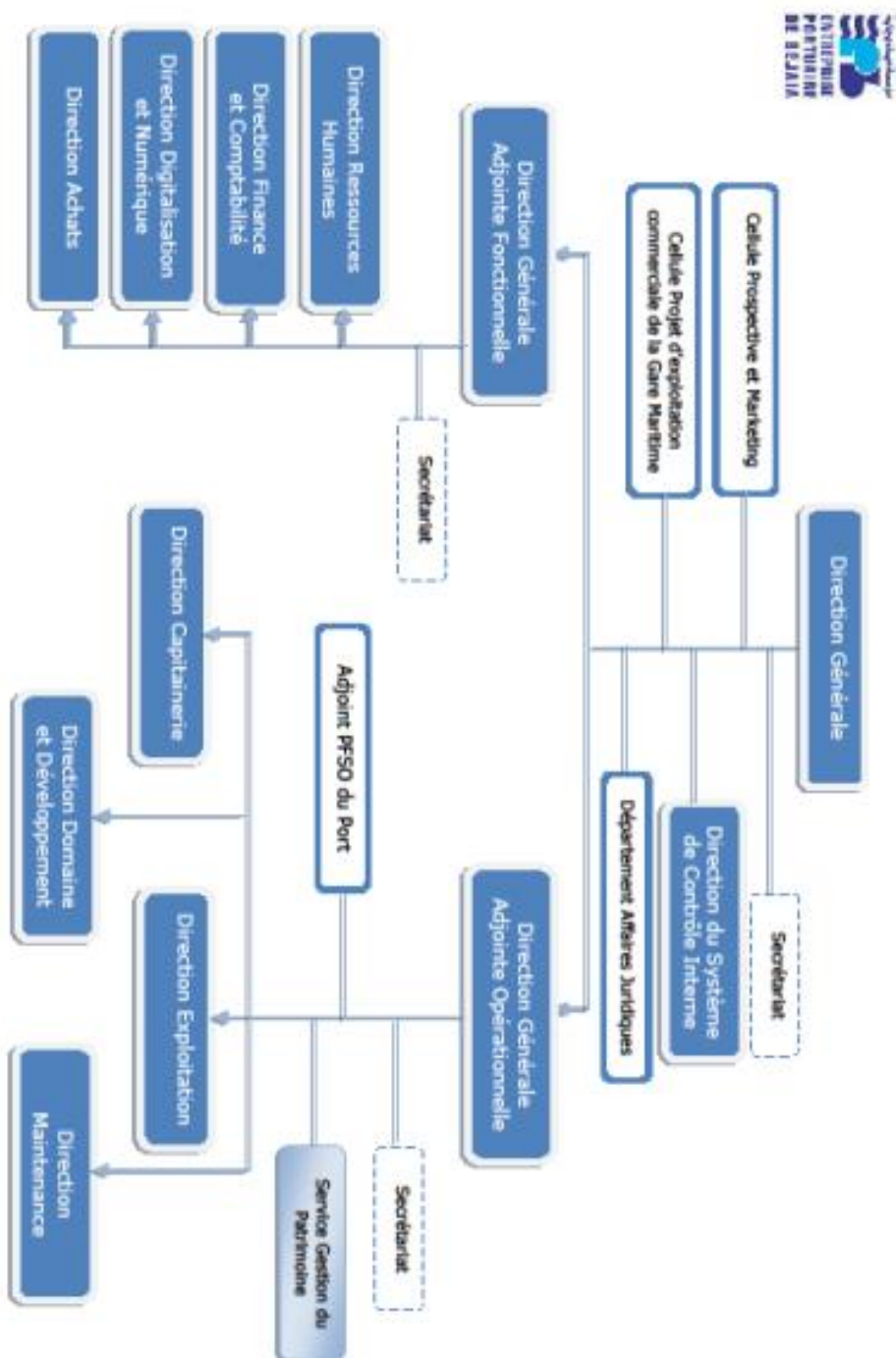
1. Département Domaine,
2. Département Entretien et Assainissement,
3. Département Projets,
4. Département Gestion du Transit des Passagers,
5. Service Commercial.

### **3.11 Direction Maintenance :**

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

1. Département Maintenance Engins.
2. Département Maintenance Navale.

Figure N°08 : Organigramme de l'entreprise



**Section 2 : Le contrôle de gestion et la mesure de la performance au sein de l'EPB**

**1 Les outils du contrôle de gestion au sein de l'EPB**

Pour qu'un contrôleur de gestion puisse réussir dans le suivi et le pilotage de la performance d'une organisation, il doit s'équiper de puissants et fiables outils.

La présente section est dédiée à l'étude de certains des outils de contrôle de gestion dont dispose l'entreprise EPB. Ces outils incluent la comptabilité générale, le contrôle budgétaire et le tableau de bord.

**1.1 La comptabilité générale**

La comptabilité générale est une discipline qui consiste à enregistrer, classer, analyser et synthétiser les transactions financières d'une entreprise. Elle consiste à produire des états financiers tels que le bilan, le compte de résultat et le tableau de flux de trésorerie, qui reflètent la situation financière de l'entreprise à un moment donné.

**1.1.1 Le bilan**

Le bilan est une photographie du patrimoine de l'entreprise à un moment donné, il représente à une date donnée l'ensemble des biens Possédés par l'entreprise et l'ensemble de ses dettes.

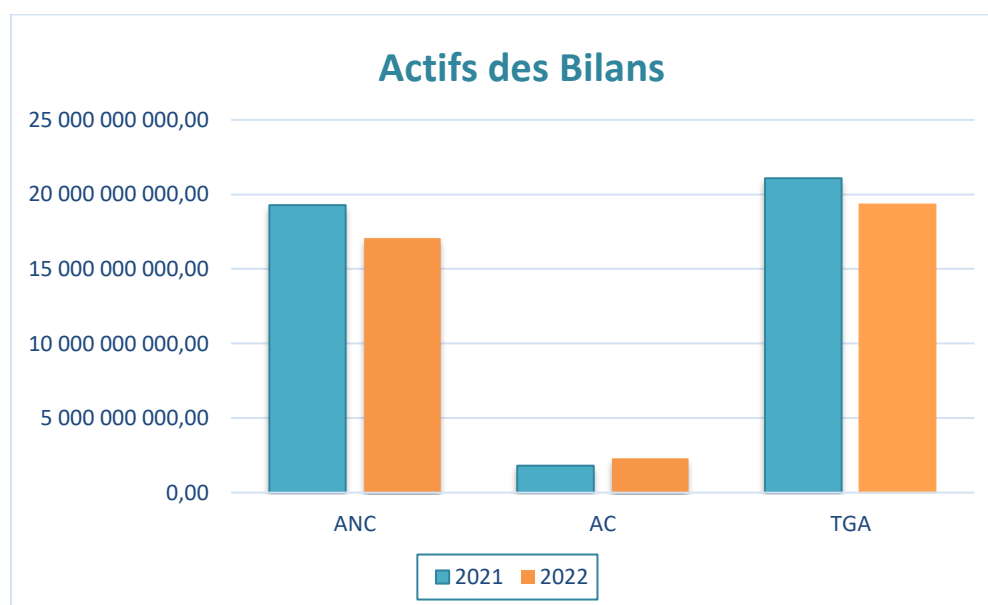
Un bilan financier permet d'apprécier la structure financière et d'évaluer le patrimoine réel ainsi que la solvabilité de l'entreprise, c'est une démarche importante pour ses prochaines décisions d'investissement.

Tableau N°03 : Actif des bilans comptables en grandes masses de l'EPB.

ACTIF	2021	Var %	2022	Var %
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>19 280 550 295.67</b>	<b>91.43%</b>	<b>17 066 098 561.44</b>	<b>88.12%</b>
Immobilisation incorporelle	3 819 836.61	0.018%	549 325.75	0.002%
Immobilisation corporelle	13 532 317 919.10	64.17%	12 698 378 419.10	65.57%
Immobilisation en cours	1 172 182 683.41	5.56%	1 173 037 767.47	6.06%
Immobilisation financière	4 169 322 441.87	19.77%	2 772 299 033.20	14.31%
Impôts différés actif	402 907 414.68	1.91%	421 834 015.92	2.18%
<b>ACTIFS COURANT</b>	<b>1 807 497 590.20</b>	<b>8.57%</b>	<b>2 300 446 851.52</b>	<b>11.88%</b>
Stocks et encours	352 675 240.89	1.67%	356 692 275.50	1.84%
Créances et emplois assimilés	752 896 409	3.57%	892 539 858.1	4.61%
Disponibilités et assimilés	701 925 940.19	3.33%	1	5.43%
<b>TOTAL</b>	<b>21 088 047 885.87</b>	<b>100%</b>	<b>19 366 545 412.96</b>	<b>100%</b>

Source : Établi par nous même à partir des bilans comptables de L'EPB.

Graphique N°01 : La Représentation graphique des actifs des bilans comptables en grandes masses de L'EPB.



Source : Réalisé par nous même à partir des données du tableau N°03.

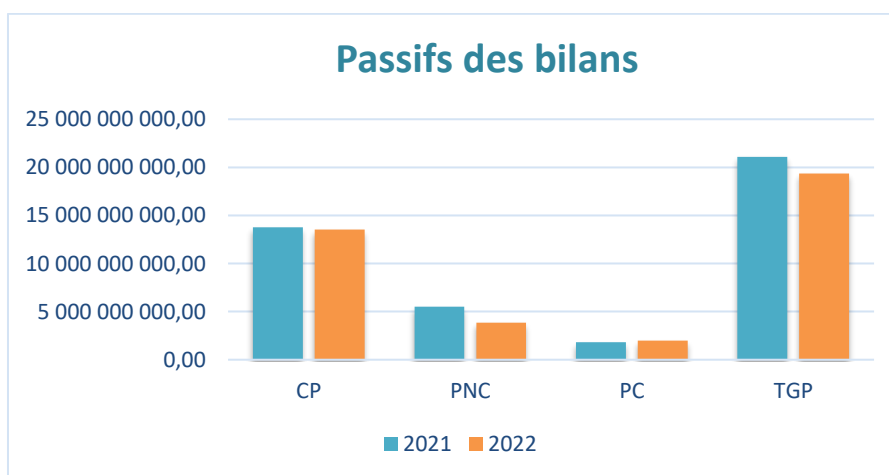
### La lecture de l'actif des deux bilans

- **Actifs non courants :** Ce sont les immobilisations corporelles, incorporelles, les immobilisations en cours et financières de l'entreprise, ainsi que les impôts différés actif. On remarque qu'elles détiennent une forte part du total d'actifs pour chacun des deux exercices avec une proportion de 91,43% en 2021 et de 88,12% en 2022. À cet effet, l'EPB a enregistré une diminution d'une valeur de 2 214 451 734,23 DA soit de 3,31% en 2021 à 2022 qui s'expliquent par la diminution des immobilisations incorporelles et des immobilisations financières.
- **Actifs courants :** Selon le tableau, on constate que les actifs courants détiennent une faible part du total d'actifs. Cette part s'est vue améliorée et augmentée d'une valeur de 492 949 261,32 DA soit de 3,31% de 2021 à 2022. Cette augmentation est principalement due à une hausse des stocks et en cours, des créances et emplois assimilés, ainsi que des disponibilités et assimilés. Cependant, il est important de noter que la croissance des stocks et en cours est relativement faible par rapport aux autres postes d'actifs courants, ce qui peut indiquer une gestion efficace de l'inventaire de l'entreprise.
- **Tableau N°04 :** passif des bilans comptables en grandes masses de l'EPB.

PASSIF	2021	Var%	2022	Var%
<b>Capitaux propres</b>	13 761 910 998.88	65.25%	13 533 219 774.51	69.87%
<b>Passifs non courants</b>	5 499 459 604.06	26.08%	3 843 182 879.29	19.84%
<b>Passifs courants</b>	1 826 677 282.93	8.66%	1 990 142 759.16	10.28%
<b>TOTAL</b>	<b>21 088 047 885.87</b>	<b>100%</b>	<b>19 366 545 412.96</b>	<b>100%</b>

Source : Établi par nous même à partir des bilans comptables de L'EPB.

**Graphe N°02 :** La représentation graphique du passif des bilans comptables en grandes masses de L'EPB.



Source : Réalisé par nous même à partir des données du tableau N°04.

### La lecture du passif des bilans

- **Capitaux propres :** On remarque que l'EPB détient la grande partie du total de son passif en fonds propre. Elle a enregistré une diminution d'une valeur de 228 691 224,37 DA soit de 4,62% de 2021 à 2022 et cela est dû à la baisse du résultat net d'une valeur de 74 483 244,18 DA.
- **Passifs non courants :** On remarque que le montant total des passifs non courants à baisser d'une valeur de 1 656 276 724,77 DA soit de 6,24% et cela signifie que l'EPB a payé une petite partie de ses emprunts et dettes financières.
- **Passifs courants :** Ce sont les dettes de l'entreprise à court terme, elles représentent une petite partie du total du passif soit 8,66% en 2021 et 10,28% en 2022. Ces dettes ont connu une augmentation de 1,62% de 2021 à 2022 et cela est dû à l'augmentation des dettes fournisseurs et comptes rattachés.

#### 1.1.2 Le compte du résultat

Le compte du résultat récapitule la totalité des charges et produits de l'entreprise. Nous présentons ci-dessous celui de l'entreprise l'EPB pour les deux exercices 2021 et 2022.

Tableau N°05 : Les charges de l'EPB.

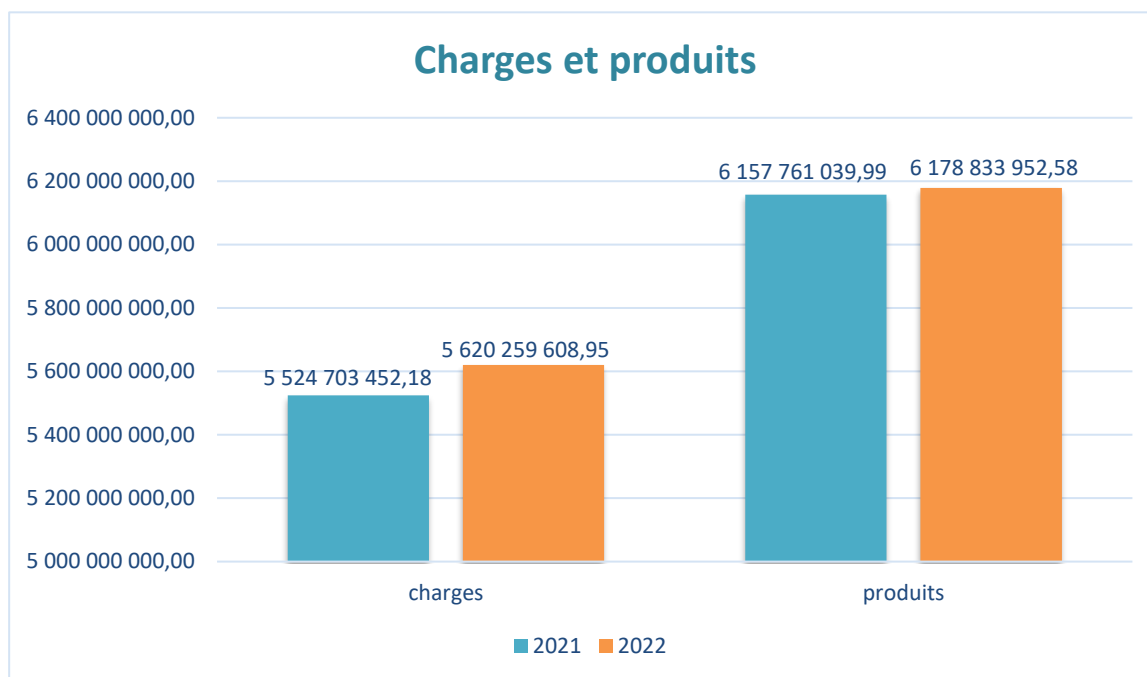
Charges	2021	Var%	2022	Var%
<b>Charges d'exploitations :</b>	<b>5 268 263 465</b>	<b>95.36%</b>	<b>5 340 278 005</b>	<b>95.02%</b>
Achats consommés	210 244 839.74		234 118 094.22	
Services extérieurs et autres consommations	505 107 112.92		346 732 764.73	
Impôts, taxes et versement assimilés	168 027 095		109 434 102.85	
Charges du personnel	3 348 127 686.32		3 342 074 935.76	
Autres charges opérationnelles	14 516 856.58		2 829 940.47	
Dotations aux amortis et aux provisions	1 022 239 875.14		1 305 088 168.13	
<b>Charges financières :</b>	<b>197 723 930.08</b>	<b>3.58%</b>	<b>154 916 859.03</b>	<b>2.76%</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	81 859 970		143 991 345	
Impôts différés sur résultats ordinaires	23 143 913.60		18 926 601.24	
<b>Totales des charges</b>	<b>5 524 703 452.18</b>	<b>100%</b>	<b>5 620 259 608.95</b>	<b>100%</b>

Source : Établi par nous même à partir des comptes de résultat de L'EPB.

Tableau N°06 : les produits de l'EPB

Produits	2021	%	2022	Var %
<b>Produits d'exploitation :</b>	<b>5 669 214.26</b>	<b>92.1%</b>	<b>5 935 585.16</b>	<b>96.07%</b>
CA	5 266 784 876.16		5 375 320 136.47	
Reprise sur pertes de valeur et provisions	19 393 184.42		34 136 413.35	
Autres produits opérationnels	383 036 195.93		526 128 615.36	
<b>Produits financiers :</b>	<b>488 546 783.48</b>	<b>7.9%</b>	<b>243 248 787.40</b>	<b>3.93%</b>
<b>Total des produits</b>	<b>6 157 761 039.99</b>	<b>100 %</b>	<b>6 178 833 952.58</b>	<b>100%</b>

Source : Établi par nous même à partir des comptes de résultat de L'EPB.

**Graphe N°03** : La représentation graphique des charges et produits de L'EPB.

**Source** : Réalisé par nous même à partir des données des tableau N°05 et 06.

### La lecture du compte de résultat

D'après le tableau N°03 du compte de résultat, on remarque que les charges ont augmenté d'une valeur de 95 556 156 DA soit de 1.73%. Cela est dû à la variation des charges d'exploitations et des charges financières comme suit : les charges d'exploitations ont augmenté d'une valeur de 72 014 540 DA soit de 1.35% et les charges financières ont diminué d'une valeur de 42 807 071 DA soit de 0.82%.

Quant aux produits, l'entreprise a enregistré une légère amélioration en ce qui concerne les produits d'exploitations d'une valeur de 108 535 260 DA soit de 1.47%. Et une diminution dans les produits financiers d'une valeur de 245 297 996 DA soit de 3.97%. L'entreprise génère la plupart de ses revenus grâce à son activité principale, c'est-à-dire la vente de biens ou de services, et utilise des investissements financiers pour diversifier ses sources de revenus.

On peut dire que la stabilité de l'entreprise est garantie puisque les produits sont supérieurs aux charges durant les deux exercices. Ce qui prouve que l'EPB arrive à couvrir la totalité de ses charges



### 1.2 La gestion budgétaire

#### 1.2.1 Présentation des différents budgets de l'entreprise EPB

- **Budget des ventes** : Ce budget est établi en fonction des prévisions de ventes de l'entreprise. Il permet de planifier les revenus générés par les activités portuaires, en prenant en compte les différentes catégories de trafic, telles que le vrac solide, le vrac liquide, les marchandises diverses et les conteneurs.
- **Budget des achats** : Ce budget concerne les dépenses liées aux achats de biens et de services nécessaires aux opérations portuaires. Il englobe les coûts des équipements de manutention, des engins de levage, des fournitures, ainsi que les frais de maintenance et d'entretien du port.
- **Budget des charges de personnel** : Ce budget est dédié aux coûts liés à la main-d'œuvre de l'entreprise portuaire. Il inclut les salaires, les charges sociales, les avantages sociaux et les dépenses de formation du personnel.
- **Budget des investissements** : Ce budget concerne les dépenses en capital pour l'acquisition ou la modernisation des infrastructures portuaires. Il peut inclure la construction de quais, l'achat de nouveaux équipements, la mise en place de systèmes de sécurité, ainsi que d'autres projets d'expansion ou d'amélioration du port.
- **Budget des dépenses d'exploitation** : Ce budget regroupe les dépenses courantes nécessaires au fonctionnement quotidien du port. Il comprend les coûts liés à l'énergie, aux services publics, aux assurances, aux services de transport, aux frais administratifs, ainsi qu'aux autres dépenses opérationnelles.
- **Budget de trésorerie** : Ce budget est établi pour prévoir les entrées et les sorties de trésorerie de l'entreprise portuaire. Il permet de gérer les flux de trésorerie, d'anticiper les besoins de financement et de garantir la disponibilité des fonds pour les opérations portuaires.

#### 1.2.2 Le processus d'élaboration du budget au sein de l'EPB comprend les étapes suivantes

- Préparation de la campagne budgétaire et envoi des formulaires aux structures.
  - ❖ Responsable : DFC (Direction des Finances et du Contrôle)
  - ❖ Référence : Sur instruction de la DG (Directeur Général)

- ❖ Fréquence : Après adoption du plan d'action hebdomadaire adapté
- ❖ Enregistrements : PV du plan d'action
- Détermination des objectifs.
  - ❖ Responsable : Les directeurs des structures
  - ❖ Fréquence : Au début de la campagne budgétaire
  - ❖ Enregistrements : Canevas budget
- Vérification de la cohérence des budgets.
  - ❖ Responsable : DFC
  - ❖ Réalisation : Exercice précédent
  - ❖ Après élaboration des prévisions
  - ❖ Enregistrements : Canevas budget
- Élaboration du budget de trésorerie, du bilan et du TCR (Tableau de Consommation des Ressources).
  - ❖ Responsable : DFC
  - ❖ Après finalisation du budget
  - ❖ Enregistrements : Canevas budget
- Présentation du budget prévisionnel aux structures et processus d'arbitrage.
  - ❖ Responsable : DFC
  - ❖ Après finalisation du budget
  - ❖ Budget prévisionnel validé
- Transmission du budget au conseil administratif.
  - ❖ Responsable : DG
  - ❖ 15 jours avant la séance du conseil d'administration
  - ❖ Courrier du secrétariat DG
- Examen du budget par le conseil d'administration.
  - ❖ Responsable : Conseil d'administration (CA)
  - ❖ Après convocation du CA
  - ❖ Enregistrements : PV du CA
- Exécution du budget par les directeurs des structures.
  - ❖ Responsable : Les directeurs des structures

- ❖ Pour mise en œuvre
- ❖ Après approbation du budget par le CA
- ❖ Budget validé et approuvé

### 1.2.3 Contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire consiste à comparer régulièrement les prévisions budgétaires avec les réalisations de l'activité de l'entreprise. Cette méthode permet d'identifier les raisons des écarts et de mettre en place des actions correctives pour ajuster les moyens alloués ou les objectifs fixés. Les dirigeants peuvent ainsi prendre des décisions éclairées et renforcer leurs compétences. Le contrôle budgétaire englobe les budgets et compare l'état réel du système à l'état prévu. Il ne se limite pas à la maîtrise du budget, mais constitue également un outil de vérification de la performance des différents centres de responsabilités.

Le processus du contrôle budgétaire à l'EPB se fait comme suit :

#### A. Budget des ventes :

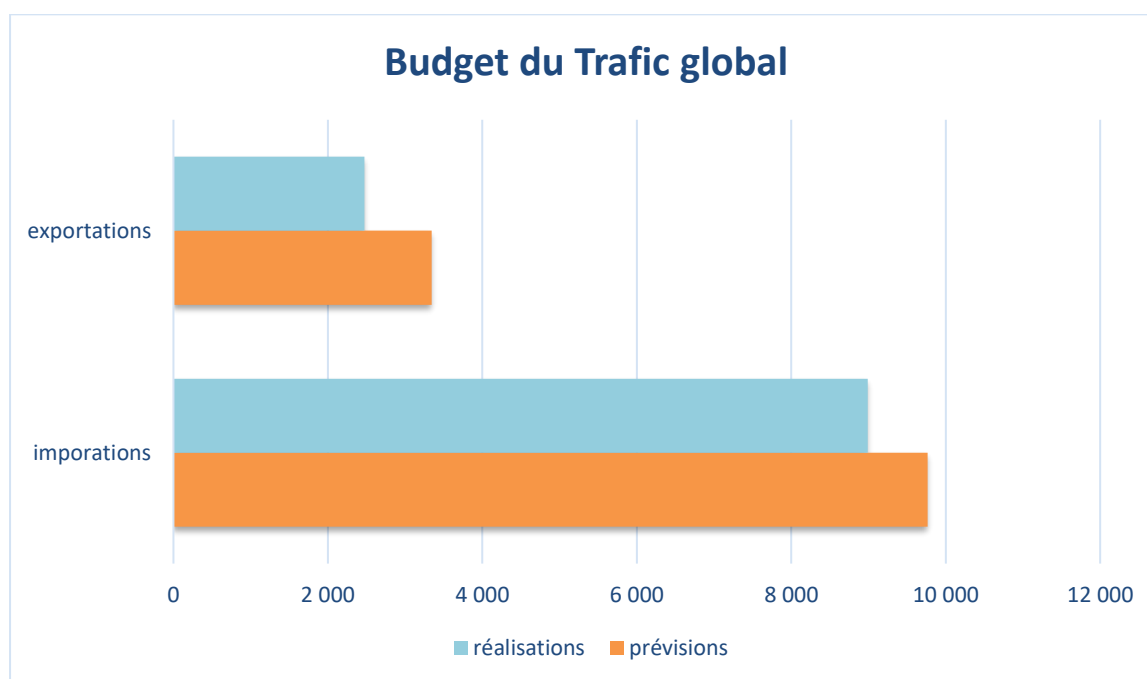
- **Trafic global**

**Tableau N°07** : État comparatif des prévisions et des réalisations du trafic portuaire.

**Unité** : En milliers de tonnes

Désignation	Exercice 2022				
	Prévisions	Réalisations	Écart	Écart%	Taux de réalisations
Importations	9 765	8 991	-774	-7.93%	92.07%
Exportations	3 345	2 472	-873	-26.1%	73.90%
<b>Total port</b>	<b>13 110</b>	<b>11 463</b>	<b>-1647</b>	<b>-12.56%</b>	<b>87.44%</b>

**Source** : Établi par nous même à partir des documents internes de L'EPB.

**Graphe N°04** : La représentation graphique du budget de trafic global de l'EPB.

**Source** : Réalisé par nous même à partir des données du tableau N°07.

### Interprétation

Les prévisions pour les importations s'élevaient à 9 765 milliers de tonnes, mais les réalisations ont été inférieures de 774 milliers de tonnes, soit une diminution de 7,93%. Cela est due principalement aux :

- Restrictions budgétaire imposé par le gouvernement dans le but de limiter les importations et d'encourager les exportations et par conséquent préserver la réserve nationale de la monnaie étrangère.
- La régression de certains produits, tels que l'orge, le soja, le sucre, les matériaux de construction, les engrais naturels, et les hydrocarbures raffinés. Ces différentes régressions enregistrées au cours de l'année 2022 sont principalement dues à certains facteurs externes tels que la hausse des prix de certains produits sur les marchés internationaux, la guerre en Ukraine, le gel des relations commerciales avec l'Espagne, les différentes restrictions sur les importations de certains produits

Pour les exportations, les prévisions étaient de 3 345 milliers de tonnes, mais les réalisations n'ont atteint que 2 472 milliers de tonnes, soit une baisse significative de 26,1%.

Cela suggère que les exportations ont été beaucoup moins performantes que prévu. Cela revient à :

- Principalement à la régression des produits : sucre et les oléagineux, en raison de l'interdiction de l'État d'exporter certains produits alimentaires.
- La non satisfaction de la demande du marché interne ainsi qu'au développement lent de l'industrie local.

Enfin, le total des échanges commerciaux portuaires, qui inclut les importations et les exportations, était prévu à 13 110 milliers de tonnes, mais les réalisations n'ont atteint que 11 463 milliers de tonnes, soit une diminution de 12,56%. Cela indique que le commerce portuaire dans son ensemble a été moins dynamique que prévu.

Dans l'ensemble, ces résultats suggèrent que l'année 2022 a été marquée par une baisse des échanges commerciaux, tant à l'importation qu'à l'exportation, ce qui a eu un impact négatif sur le commerce portuaire dans son ensemble.

• Chiffre d'affaire

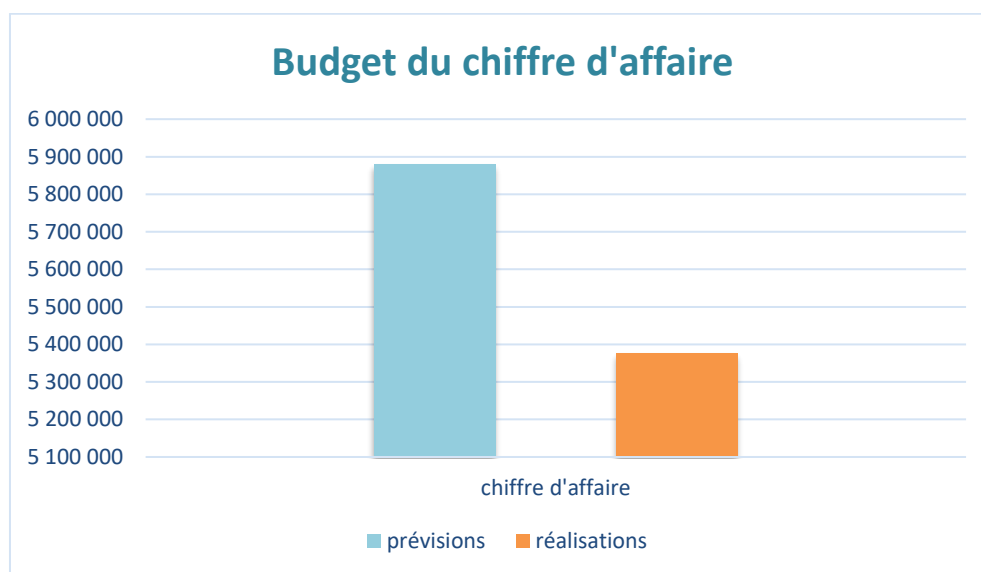
Tableau N°08 : État comparatif des prévisions et des réalisations du chiffre d'affaire.

Unité : En milliers de dinars

Désignation	Exercice 2022				
	Prévisions	Réalisations	Écart	Écart%	Taux de réalisation
Domaine et Développement	1 168 608	1 039 142	-129 466	-11.08%	88.92%
Capitainerie	971 419	884 173	-87 246	-8.98%	91.02%
Manutention et acconage	2 048 000	1 766 527	-281 473	-13.74%	86.26%
Remorquage	1 216 462	1 135 866	-80 596	-6.63%	93.37%
Gare Maritime	2308	1796	-512	-22.18%	77.82%
<b>Total zone portuaire</b>	<b>5 406 797</b>	<b>4 827 503</b>	<b>-579 294</b>	<b>-10.71%</b>	<b>89.29%</b>
ZLEP TIXTER et scanning	205 050	261 671	56 621	27.61%	127.61%
ZLEP IOB	266 567	286 146	19 579	7.34%	107.34%
<b>Total zones logistiques</b>	<b>471 617</b>	<b>547 817</b>	<b>76 200</b>	<b>16.16%</b>	<b>116.16%</b>
<b>Chiffre d'affaire</b>	<b>5 878 414</b>	<b>5 374 841</b>	<b>-503 573</b>	<b>-8.57%</b>	<b>91.43%</b>

Source : Établi par nous même à partir des documents internes de L'EPB

Graphe N°05 : La représentation graphique du budget du chiffre d'affaire.



Source : Réalisé par nous même à partir des données du tableau N°08.

### Interprétation

Le chiffre d'affaires réalisé par l'entreprise a été inférieur aux prévisions, avec un écart négatif de 8.57%. Cette situation est dû à la baisse du trafic global traité durant l'exercice.

#### B. Le budget des frais généraux :

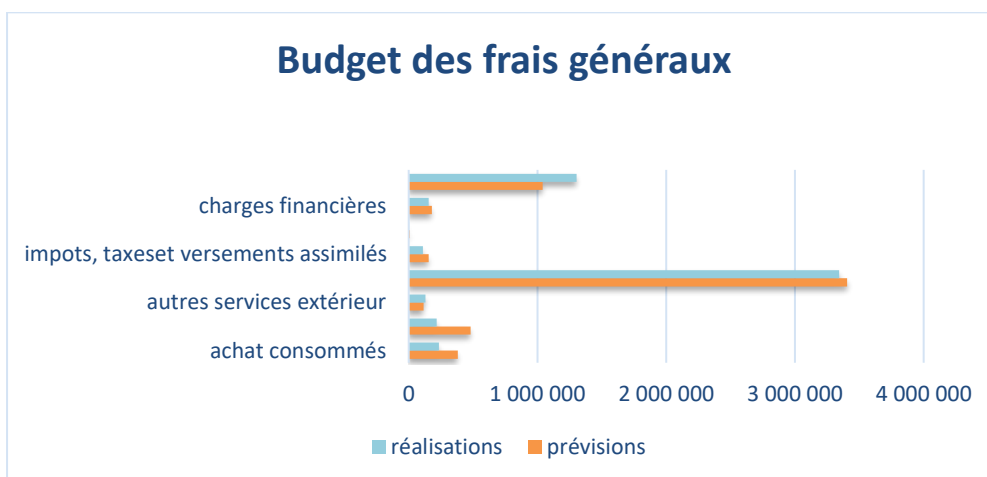
Le tableau ci-dessous représente l'état comparatif des prévisions et des réalisations du budget des frais généraux.

**Tableau N°09 : État comparatif des prévisions et des réalisations des frais généraux.**

Unité : En milliers de dinars

Désignation	Exercice 2022				
	Prévisions	Réalisation	Écart	Écart%	Taux de réalisations
Achats consommés	380 300	234 118	-146 182	-38.44%	61.56%
Services extérieurs	480 070	216 462	-263 608	-54.91%	45.9%
Autres services extérieurs	114 380	130 271	15 891	13.89%	113.9%
Charges de personnel	3 405 829	3 342 075	-63 754	-1.87%	98.13%
Impôts, taxes et versements assimilés	155 130	109 434	-45 696	-29.46%	70.54%
Autres charges opérationnelles	9 233	2 830	-6403	-69.35%	30.65%
Charges financières	178 898	154 917	-23 981	-13.40%	86.6%
Dotations aux amortis. et provisions	1 041 000	1 305 088	264 088	25.37%	125.37%
<b>Total charges hors IBS</b>	<b>5 764 840</b>	<b>5 495 195</b>	<b>-299 645</b>	<b>-5.2%</b>	<b>95.32%</b>
<b>IBS</b>	<b>58 000</b>	<b>143 991</b>	<b>85 991</b>	<b>148.26%</b>	<b>248.26%</b>
<b>Total charges</b>	<b>5 822 840</b>	<b>5 639 186</b>	<b>-183 654</b>	<b>-3.15%</b>	<b>96.85%</b>

Source : Établi par nous même à partir des documents internes de L'EPB. **Graphe**

**Graphe N°06** : La représentation graphique du budget des frais généraux.

**Source** : Réalisé par nous même à partir des données du tableau N°09.

### Interprétation

Les achats consommés ont été nettement inférieurs aux prévisions, avec un écart négatif de 38.44%. Cela peut indiquer une gestion plus efficace des achats ou une diminution de l'activité de l'entreprise.

Les services extérieurs ont également été considérablement inférieurs aux prévisions, avec un écart négatif de 54.91%. Cela peut être dû à une réduction des coûts liés aux services externes ou à une diminution de la demande de ces services.

Les autres services extérieurs ont dépassé les prévisions, avec un écart positif de 13.89%. Cela peut être dû à des dépenses imprévues ou à une augmentation des besoins en matière de services externes.

Les charges de personnel ont été légèrement inférieures aux prévisions, avec un écart négatif de 1.87%. Cela peut être dû à des ajustements dans la masse salariale ou à des économies réalisées dans ce domaine.

Les impôts, taxes et versements assimilés ont été nettement inférieurs aux prévisions, avec un écart négatif de 29.46%. Cela peut être dû à des réductions fiscales ou à des ajustements dans les réglementations fiscales.



Les autres charges opérationnelles ont été considérablement inférieures aux prévisions, avec un écart négatif de 69.35%. Cela peut être dû à des économies réalisées dans les dépenses opérationnelles ou à des ajustements dans les activités de l'entreprise.

Les charges financières ont été légèrement inférieures aux prévisions, avec un écart négatif de 13.40%. Cela peut être dû à une réduction des frais d'intérêt ou à une gestion prudente de la dette.

Les dotations aux amortissements et provisions ont dépassé les prévisions, avec un écart positif de 25.37%. Cela peut être dû à des besoins accrus en matière de provisions ou à une augmentation des investissements nécessitant des amortissements plus importants.

Les charges totales ont été légèrement inférieures aux prévisions, avec un écart négatif de 3.15%. Cela indique une bonne maîtrise des coûts globaux de l'entreprise.

Dans l'ensemble, l'état comparatif des prévisions et des réalisations des frais généraux de l'entreprise portuaire de Bejaia met en évidence des écarts significatifs entre les prévisions et les réalisations dans plusieurs catégories de dépenses.

Les dépenses les plus importantes, telles que les achats consommés et les services extérieurs, ont été nettement inférieures aux prévisions. Cela suggère que l'entreprise a réussi à réduire ses coûts d'approvisionnement et à optimiser ses dépenses liées aux services externes.

En revanche, certaines dépenses ont dépassé les prévisions, notamment les autres services extérieurs et les dotations aux amortissements et provisions. Cela peut indiquer des besoins inattendus dans ces domaines ou une augmentation des investissements nécessitant des provisions plus importantes.

Il est également important de noter que les charges de personnel ont été légèrement inférieures aux prévisions. Ce qui suggère une maîtrise efficace des coûts liés à la main-d'œuvre.

En termes d'impact financier global, les charges totales, hors impôt sur les bénéfices des sociétés (IBS), ont été inférieures aux prévisions, tandis que l'IBS a dépassé les attentes. Cela indique que l'entreprise a réalisé des économies dans certaines catégories de dépenses, mais a supporté une charge fiscale plus élevée que prévu.

## C. Le budget des approvisionnements

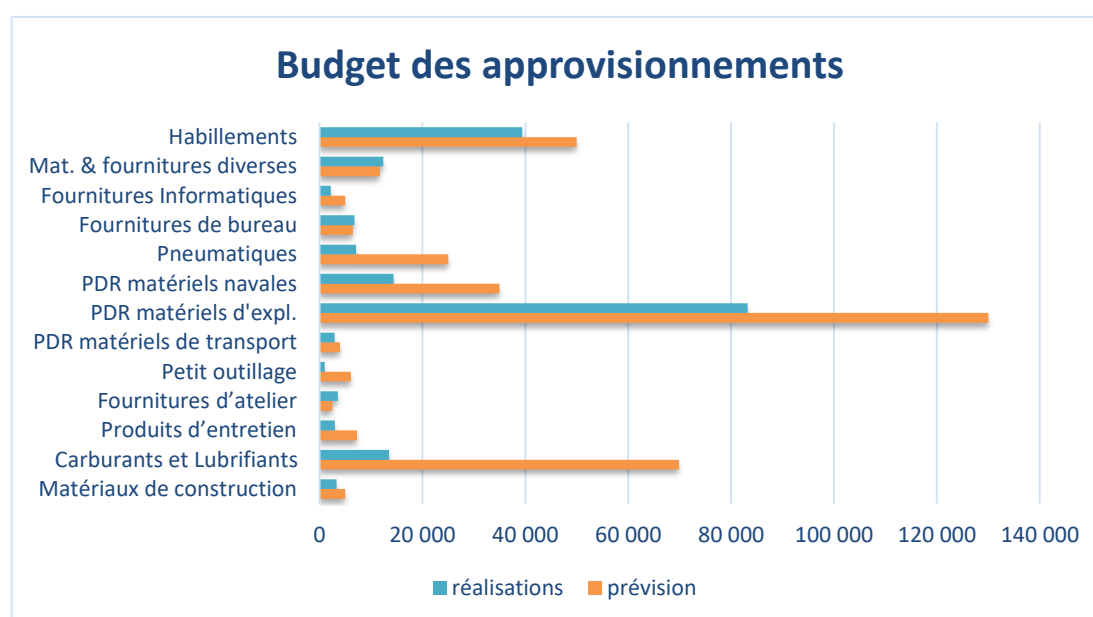
Tableau N°10 : État comparatif des prévisions et réalisations des approvisionnements.

Unité : En milliers de dinars

Désignation	Exercice 2022				
	Prévisions	Réalisations	Écart	Écart%	Taux de réalisations
Matériaux de construction	5 000	3278	-1722	-34.44%	65.56%
Carburants et Lubrifiants	69 900	13 509	-56 391	-80.67%	19.33%
Produits d'entretien	7 300	3000	-4000	-54.79%	41.1%
Fournitures d'atelier	2 500	3536	1036	41.44%	141.44%
Petit outillage	6 100	1008	-5092	-83.48%	16.53%
PDR matériels de transport	4 000	2901	-1099	-27.48%	72.53%
PDR matériels d'exploitation.	130 000	83 204	-46 796	-36%	64%
PDR matériels navales	35 000	14 399	-20 601	-58.86%	41.14%
Pneumatiques	25 000	7071	-17 929	-71.72%	28.29%
Fournitures de bureau	6 500	6762	262	4.03%	104.03%
Fournitures Informatiques	5 000	2172	-4788	-95.76%	43.44%
Mat. & fournitures diverses	11 700	12 385	685	5.85%	105.85%
Habilllements	50 000	39 398	-10 602	-21.20%	78.8%
<b>Total</b>	<b>358 000</b>	<b>192 623</b>	<b>-165 377</b>	<b>-46.19%</b>	<b>53.814%</b>

Source : Établi par nous même à partir des documents internes de L'EPB.

Graphique N°07 : La représentation graphique du budget des approvisionnements.



Source : Réalisé par nous même à partir des données du tableau N°10.

**Interprétation**

Dans la catégorie des matériaux de construction, les réalisations ont été inférieures aux prévisions de 34,44%, ce qui indique une utilisation plus faible des matériaux par rapport aux attentes.

Les dépenses en carburants et lubrifiants ont également été nettement inférieures aux prévisions, avec un écart négatif de 80,67%. Cela suggère une consommation de carburant plus faible que prévu ou une maîtrise des coûts dans cette catégorie.

Les produits d'entretien ont enregistré un écart négatif de 54,79%, ce qui indique des dépenses inférieures aux prévisions dans cette catégorie.

Certaines catégories, telles que les fournitures d'atelier et les fournitures de bureau, ont dépassé les prévisions avec des écarts positifs de 41,44% et 4,03% respectivement. Cela peut suggérer une augmentation des besoins en fournitures ou des dépenses supplémentaires dans ces domaines.

En revanche, certaines catégories ont affiché des écarts négatifs importants, indiquant des dépenses nettement inférieures aux prévisions. Par exemple, les dépenses en fournitures informatiques ont enregistré un écart négatif de 95,76%, ce qui peut refléter une réduction des investissements dans ce domaine. De même, les dépenses en pneumatiques ont été inférieures de 71,72% aux prévisions.

Dans l'ensemble, le total des dépenses pour l'exercice 2022 a enregistré un écart négatif de 46,19% par rapport aux prévisions. Cela peut être dû à des économies réalisées dans plusieurs catégories ou à une maîtrise des coûts plus stricte.

Ces résultats soulignent la nécessité d'une gestion attentive des dépenses, en accordant une attention particulière aux catégories qui ont affiché des écarts négatifs importants.

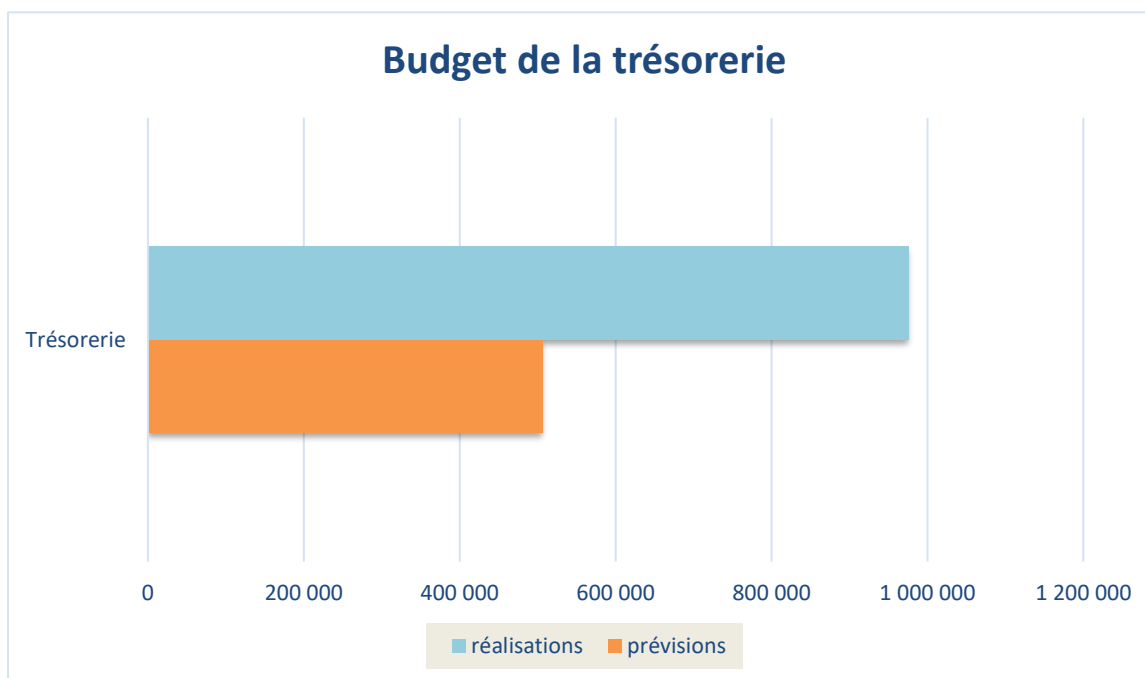
D. Budget de la trésorerie

Tableau N°11 : État comparatif des prévisions et réalisations de la trésorerie.

Unité : En milliers de dinars

Désignation	Exercice 2022				
	Prévisions	Réalisations	Écart	Écart%	Taux de réalisations
<b>Encaissements</b>	<b>9 015 475</b>	<b>9 536 632</b>	<b>521 157</b>	<b>5.78%</b>	<b>105.78%</b>
Encaissements reçus des clients.	6 805 000	5 999 314	-805 686	-11.84%	88.16%
Autres encaissements.	12 050	529 317	517 267	4292.67%	4392.67%
Accréditifs, restitution des provisions	-	17 645	17 645	0%	100%
Encaissements sur cessions d'immo. Corp. ou incorp.	10 000	--	-10 000	-100%	0%
Encaissements sur cessions d'immo. financières	1 520 000	2 750 000	1 230 000	80.92%	180.92%
Intérêts encaissés sur placements financiers.	153 425	104 569	-48 856	-31.84%	68.16%
Dividendes et quote-part de résultats reçus.	200 000	135 787	-64 213	-32.11%	67.89%
Encaissements provenant d'emprunts.	315 000	--	-315 000	-100%	0%
<b>Décaissements</b>	<b>9 253 559</b>	<b>9 229 343</b>	<b>-24 216</b>	<b>-0.26%</b>	<b>99.74%</b>
Accréditifs, provisions	-	16 112	16 112	0%	100%
Sommes versées aux fournisseurs.	240 000	709 701	469 701	195.71%	2.96%
Sommes versées aux personnels.	1 970 000	2 108 347	138 347	7.02%	107.02%
Sommes versées pour frais de missions	2 500	5405	2905	116.2%	216.2%
Sommes versées aux œuvres sociales	204 000	192 715	-11 285	-5.53%	94.47%
sommes versées aux organismes sociaux	967 806	947 824	-19 982	-2.06%	97.94%
Intérêts et autres frais financiers payés.	210 605	184 831	-25 774	-12.24%	87.76%
Impôts sur résultats payés.	120 000	37 156	-82 844	-69.04%	30.96%
Autres impôts et taxes	1 624 000	1 453 544	-170 456	-10.5%	8.96%
Sommes versées aux filiales	-	--	--	--	--
Autres dépenses	33 460	29 989	-3471	-10.37%	86.63%
Décaissement sur acquisition d'immo. Corp. ou incorp.	810 000	88 781	-721 219	-89.04%	10.96%
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières	1 520 000	1 410 000	-110 000	-7.24%	92.76%
Dividendes et autres distributions effectués	350 000	311 750	-38 250	-10.83%	89.07%
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	1 201 188	1 733 188	532 000	44.3%	1.44%
<b>Variation</b>	<b>-238 084</b>	<b>307 289</b>	<b>545 373</b>	<b>-2.29%</b>	<b>129.07%</b>
Trésorerie initiale	744 699	668 154	-76 545	-10.28%	89.72%
<b>Trésorerie finale</b>	<b>506 615</b>	<b>975 334</b>	<b>468 719</b>	<b>92.52%</b>	<b>192.52%</b>

Source : Établi par nous même à partir des documents internes de L'EPB.

**Graphe N°08** : La représentation graphique du budget de la trésorerie.

**Source** : Réalisé par nous même à partir des données du tableau N°11.

### Interprétation

D'après le tableau, on remarque qu'en ce qui concerne les encaissements, les réalisations globales sont supérieures aux prévisions, avec un écart positif de 5,78%. Cependant, il convient de noter que les encaissements reçus des clients sont inférieurs aux prévisions, avec un écart négatif de 11,84%. Cela peut indiquer des difficultés dans la collecte des paiements des clients. En revanche, les autres encaissements ont dépassé de manière significative les prévisions, avec un écart positif de 4292,67%.

Les encaissements sur les cessions d'immobilisations financières ont également dépassé les prévisions, avec un écart positif de 80,92%. Cependant, les intérêts encaissés sur les placements financiers et les dividendes et quote-part des résultats reçus sont inférieurs aux prévisions, avec des écarts négatifs respectifs de 31,84% et 32,11%.

En ce qui concerne les décaissements, les réalisations sont légèrement inférieures aux prévisions, avec un écart négatif de 0,26%. Les sommes versées aux fournisseurs ont dépassé de manière significative les prévisions, avec un écart positif de 195,71%. Cela peut indiquer des coûts d'approvisionnement plus élevés que prévu. Les sommes versées aux personnels ont également dépassé les prévisions, avec un écart positif de 7,02%.

D'autres éléments, tels que les sommes versées pour les frais de missions, les impôts sur les résultats payés et les autres impôts et taxes, présentent des écarts négatifs par rapport aux prévisions.

La variation nette de trésorerie pour l'exercice est positive, avec un écart de 545 373 milliers de dinars, indiquant une amélioration de la trésorerie. La trésorerie initiale a diminué de 10,28% par rapport aux prévisions, tandis que la trésorerie finale a augmenté de 92,52%, dépassant largement les attentes.

### 1.3 Le tableau de bord

Le tableau de bord est un outil de gestion des coûts et d'aide à la prise de décision qui permet de visualiser les données clés sous forme d'indicateurs de performance.

Tableau N°12 : Le tableau de bord de l'EPB.

Rubrique	Agrégats	Réalisation 2021	Réalisation 2022	Écart	Var%	PICTO
Principaux soldes intermédiaires de gestion	CA	5 266 784 876.16	5 375 320 136.47	108 535 260	2.06%	☺
	VA	4 551 432.92	4 794 469.28	243 036 353.7	5.34%	☺
	EBE	1 035 278 142.18	1 342 960 238	307 682 096	29.72%	☺
	Résultat de l'exercice	400 950 790.81	595 607 159.02	194 656 368.2	48.55%	☺
Équilibre financier	FRN	-19 179 692	310 304 092	329 483 784	1717%	☺
	BFR	-688 867 796.1	-715 030 411	-26 162 614.9	3.80 %	☺
	TN	669 688 104.1	1 025 334 504	355 646 399.9	53.11%	☺
Ratios de la structure financière	Ratio de financement permanent	1	1.02	0.02	2%	☺
	Ratio de financement propre	0.71	0.79	0.08	11.27%	☺
	Ratio d'autonomie financière	1.88	2.32	0.44	23.40%	☺
	Ratio de capacité de remboursement	4.48	3.19	-1.29	-28.92%	☹
	Ratio d'endettement global	0.53	0.43	-0.1	-18.87%	☺
Ratios de liquidité	Ratio de liquidité générale	1	1.16	0.16	16%	☺
	Ratio de liquidité réduite	0.80	0.98	0.18	22.5%	☺
	Ratio de liquidité immédiate	0.38	0.53	0.15	38.46%	☺
Ratios de rentabilité	Ratio de rentabilité économique	0.06	0.08	0.02	33.33%	☺
	Ratio de rentabilité financière	0.05	0.04	-0.01	-20%	☹
Ratio de solvabilité	Ratio de solvabilité générale	2.88	3.33	0.45	15.63%	☺
Ratios de gestion	Ratio de recouvrement des créances clients	35 j	45 j	10 j	28.57%	☹
	Ratio frais du personnel	0.64	0.62	-0.02	-3.13%	☺
	Ratio rendement du travail	0.74	0.70	-0.04	-5.41%	☹

Source : Établi par nous même à partir des documents internes de L'EPB.

### Commentaire général sur le tableau de bord financier

Ce tableau présente une analyse financière de l'entreprise pour les années 2021 et 2022. Les principaux soldes intermédiaires de gestion tels que le chiffre d'affaires (CA), la valeur ajoutée (VA), l'excédent brut d'exploitation (EBE) et le résultat de l'exercice sont tous en hausse, ce qui est un bon indicateur de la performance financière de l'entreprise. Les ratios de liquidité indiquent que l'entreprise a suffisamment de liquidités pour faire face à ses obligations financières à court terme. Cependant, le ratio de capacité de remboursement a diminué de manière significative, ce qui peut être un point de préoccupation pour les investisseurs.

En ce qui concerne les ratios de rentabilité, le ratio de rentabilité économique a augmenté, mais le ratio de rentabilité financière a diminué, indiquant que l'entreprise peut être moins rentable pour les investisseurs. Les ratios de la structure financière révèlent que l'entreprise a une forte autonomie financière et un faible niveau d'endettement, ce qui est positif.

Globalement, on peut dire que ce tableau fournit une image détaillée de la situation financière de l'entreprise et peut être utile pour les utilisateurs des états financiers pour prendre des décisions éclairées sur l'avenir de l'entreprise.

**NB :** Par manque de temps et de données nous n'avons pu aborder les autres types de tableaux de bord à savoir : le tableau de bord de gestion, tableau de bord de pilotage, tableau de bord opérationnel.

## 2 L'analyse de la performance de l'entreprise l'EPB

### 2.1 L'analyse de la performance commerciale de l'EPB

#### 2.1.1 Le chiffre d'affaire

##### ➤ Mode de calcul

L'EPB est une entreprise de prestation de services. Son chiffre d'affaire (CA) est déterminé comme suit :

$$CA = \sum \text{ventes (prestation de services)}$$

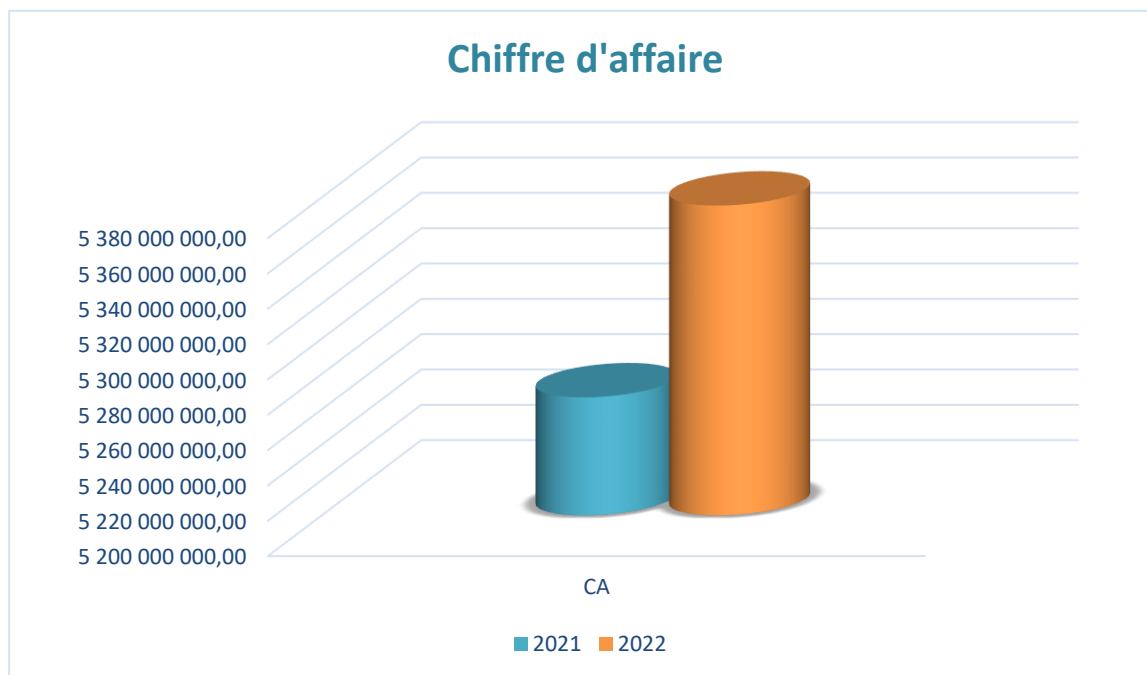


**Tableau N°13** : calcul CA de l'EPB.

Désignation	2021	2022	Écart	Var %
CA	5 266 784 876.16	5 375 320 136.47	108 535 260	2.06%

Source : Établi par nous même à partir des documents internes de L'EPB.

**Graphe N°09** : La représentation graphique de l'évolution du chiffre d'affaires de L'EPB.



Source : Réalisé par nous même à partir des données du tableau N°13.

### ➤ Interprétation

Le chiffre d'affaires de l'entreprise a augmenté d'une valeur de 108 535 260 DA soit 2.06% entre 2021 et 2022, passant de 5 266 784 876,16 DA à 5 375 320 136,47 DA. Cela peut indiquer une croissance de l'activité de l'entreprise et une augmentation du trafic. Cependant, il est important de considérer d'autres éléments tels que :

- L'amélioration du rythme d'exploitation après la crise sanitaire.
- La reprise de l'activité au niveau du port sec Tixter.

## 2.2 L'analyse de la performance économique de l'EPB

Tableau N°14 : Les soldes intermédiaires de gestion de l'EPB.

Soldes intermédiaire de gestion	2021	2022	Écart	Var %
Chiffre d'affaire	5 266 784 876.16	5 375 320 136.47	108 535 260	2.06 %
Production de l'exercice	5 266 784 876.16	5 375 320 136.47	108 535 260	2.06 %
Valeur ajoutée	4 551 432 923.50	4 794 469 277.52	243 036 354	5.34 %
Excédent brut d'exploitation	1 035 278 142.18	1 342 960 238.91	307 682 096	29.72 %
Résultat opérationnel	400 950 790.81	595 307 159.02	194 356 368.2	48.47%
Résultat courant avant impôt	691 773 644.21	683 639 087.39	-8 134 556.9	-1.18%
Résultat net	633 057 587.81	558 574 343.63	-74 483 244.2	-11.77%

Source : Établi par nous même à partir des documents internes de L'EPB.

### 2.2.1 Valeur ajoutée

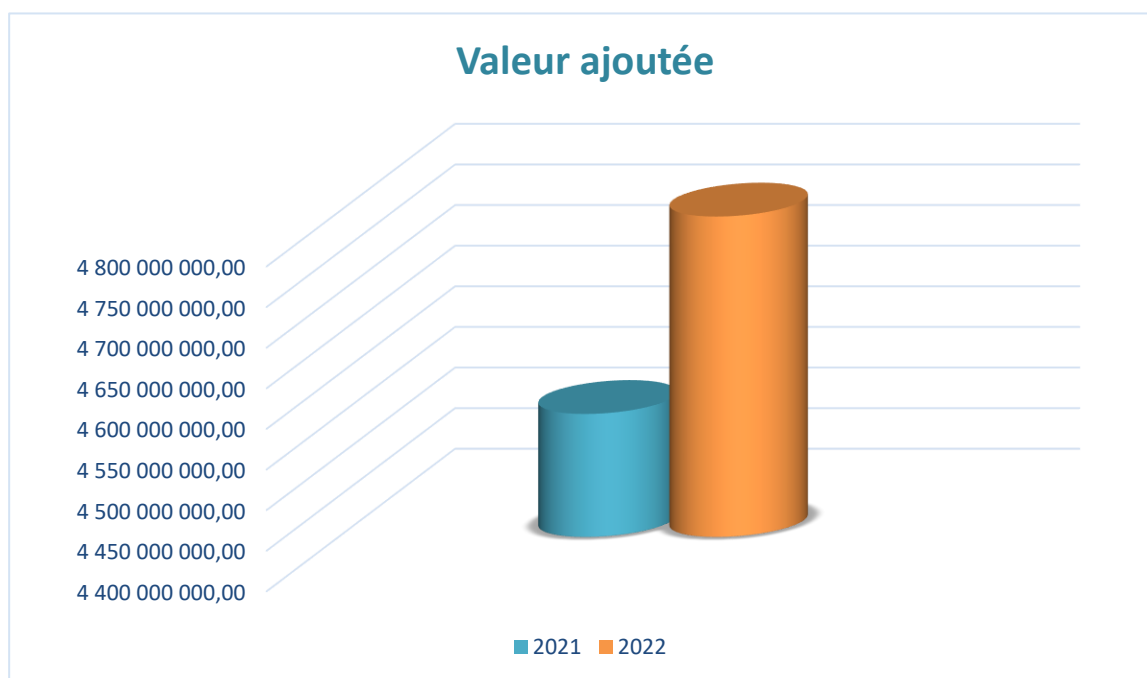
#### ➤ Mode de calcul

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

Tableau N°15 : Calcul la valeur ajoutée de l'EPB.

Désignation	2021	2022	Écart	Var %
<b>Production de l'exercice</b>	5 266 784 876.16	5 375 320 136.47	--	--
Achat consommés	210 244 839.74	234 118 094.22	--	--
Service extérieur et autres consommation	505 107 112.92	346 732 764.73	--	--
<b>Consommation de l'exercice</b>	715 351 952.66	580 850 858.95	--	--
<b>VA</b>	4 551 432 923.50	4 794 469 277.52	243 036 354	5.34%

Source : Établi par nous même à partir des documents internes de L'EPB.

**Graphe N°10** : La représentation graphique de l'évolution de la valeur ajoutée de L'EPB.

**Source** : Réalisé par nous même à partir des données du tableau N°15.

### ➤ Interprétation

On constate que la valeur ajoutée a subi une légère évolution de 2021 à 2022 d'une valeur de 243 036 352 DA soit de 5.34% et cela revient à l'augmentation du chiffre d'affaires d'une part, mais aussi la baisse remarquable de la consommation de 18%.

Cet indicateur est positif ce qui témoigne que l'entreprise EPB est performante puisqu'elle dégage un supplément de valeur qui lui permet de couvrir ses charges.

### 2.2.2 L'excédent brut d'exploitation (EBE)

#### ➤ Mode de calcul

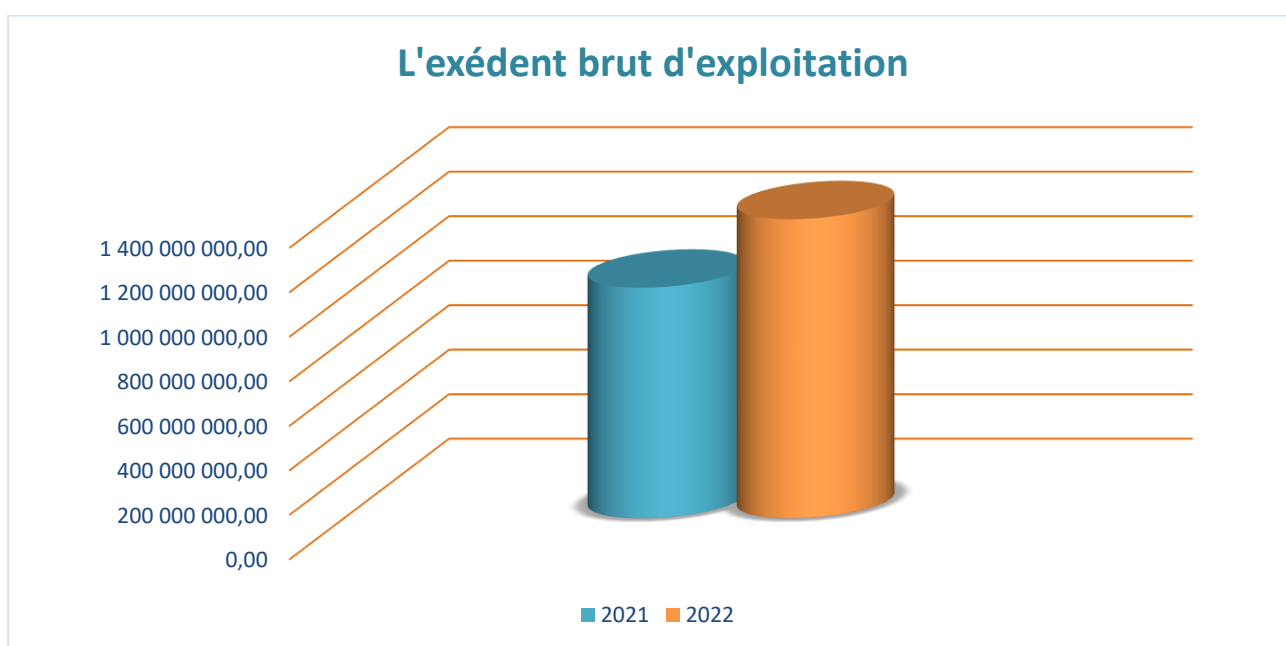
$$\text{EBE} = \text{valeur ajoutée} + \text{subvention d'exploitation} - (\text{impôts, taxes et versement} + \text{assimilés charges de personnel})$$

Tableau N°16 : Calcul l'EBE de l'EPB.

Désignation	2021	2022	Écart	Var %
VA	4 551 432 923.50	4 794 469 277.52	--	--
Charges de personnel	3 348 127 686.32	3 342 074 935.76	--	--
Impôts, taxes et versements assimilés	168 027 095	109 434 102.85	--	--
<b>EBE</b>	<b>1 035 278 142.18</b>	<b>1 342 960 238.91</b>	<b>307 682 096</b>	<b>29.72%</b>

Source : Établi par nous même à partir des documents internes de L'EPB.

Graphe N°11 : La représentation graphique de l'évolution de l'EBE de L'EPB



Source : Réalisé par nous même à partir des données du tableau N°16.

### ➤ Interprétation

D'après les données précédentes, on observe une augmentation remarquable de l'EBE de 2021 à 2022 d'une valeur de 307 682 096 DA soit de 29.72% et cela est dû à l'augmentation de la VA et la diminution des charges de personnel de 0.18% et aussi la baisse des impôts, taxes et versements assimilés de 35%.

L'EPB arrive à couvrir ses charges puisqu'elle dégage un solde positif donc on peut dire que son activité est rentable.

### 2.2.3 Le résultat d'exploitation (RE)

#### ➤ Mode de calcul

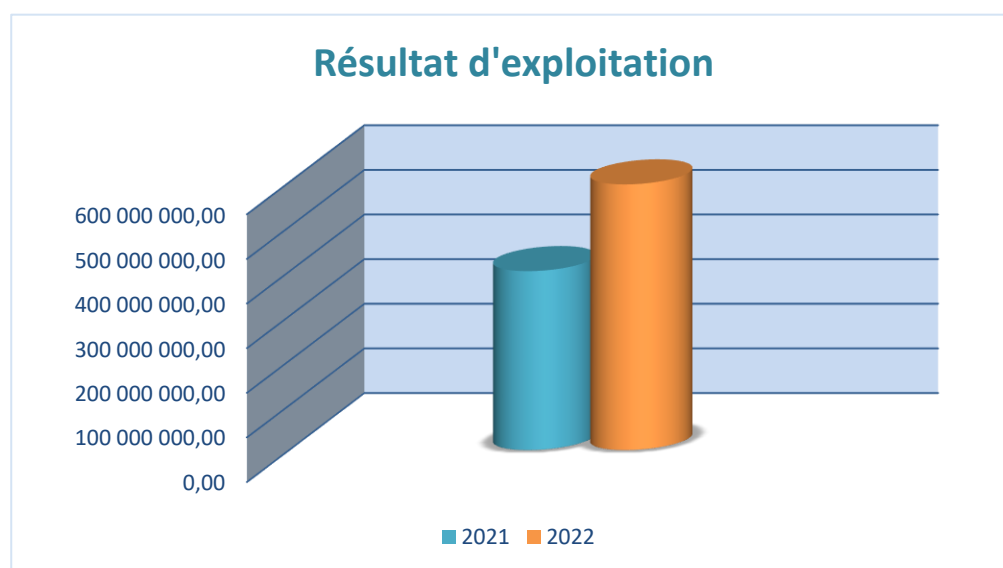
$$\text{RE} = \text{EBE} + \text{reprise sur pertes de valeurs et provisions} + \text{transfert de charges d'exploitation} - \text{dotation aux amortissements et provisions} - \text{autres charges d'exploitation}$$

**Tableau N°17 :** Calcul le résultat d'exploitation de l'EPB.

Désignation	2021	2022	Écart	Var %
EBE	1 035 278 142.18	1 342 960 238.91	--	--
Reprise sur pertes de valeurs et prévisions	19 393 184.42	34 136 413.35	--	--
Dotation aux amortissements et provisions	1 022 239 875.14	1 305 088 168.13	--	--
Autres charges opérationnels	14 516 856.58	2 829 940.47	--	--
Autres produits opérationnels	383 036 195.93	526 128 615.36	--	--
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>400 950 790.81</b>	<b>595 307 159.02</b>	<b>194 356 368.2</b>	<b>48.47%</b>

Source : Établi par nous même à partir des documents internes de L'EPB.

**Graphe N°12 :** La représentation graphique de l'évolution du résultat opérationnel de L'EPB.



Source : Réalisé par nous même à partir des données du tableau N°17.

### Interprétation

Le résultat opérationnel a augmenté d'une valeur de 194 356 368.2 DA soit de 48,47% par rapport à l'exercice 2021. Suite à l'augmentation des autres charges opérationnelles et des dotations aux amortissements et provisions. Le RO des deux exercices reste positif, ce qui signifie que le cycle d'exploitation de l'entreprise est performant.

#### 2.2.4 Résultat courant avant impôt

##### ➤ Mode de calcul

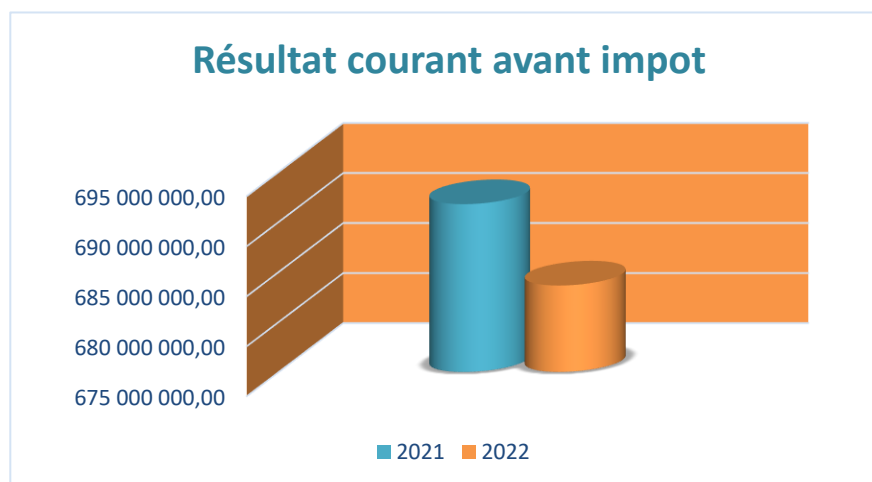
$$\text{RCAI} = \text{RE} + \text{produit financier} + \text{quote-part de résultat faits en commun} + \text{reprise sur amortissement et provisions} + \text{transfert de charges financières} - \text{charges financières} - \text{dotation aux amortissements et provision}$$

**Tableau N°18** : Calcul le résultat courant avant impôt de l'EPB.

Désignation	2021	2022	Écart	Var%
RE	400 950 790.81	595 307 159.02	--	--
Produits financiers	488 546 783.48	243 248 787.40	--	--
Charges financières	197 723 930.08	154 916 859.03	--	--
<b>Résultat courant avant impôt</b>	<b>691 773 644.2</b>	<b>683 639 087.39</b>	<b>-8 134 556.9</b>	<b>-1.18%</b>

Source : Établi par nous même à partir des documents internes de L'EPB.

**Graphe N°13** : La représentation graphique de l'évolution du résultat courant avant impôt de L'EPB.



Source : Réalisé par nous même à partir des données du tableau N°18.

➤ **Interprétation**

Le résultat courant avant impôts a baissé de 1,18% par rapport à l'exercice 2021. Cette baisse est due principalement à la hausse du résultat opérationnel de 48,47%. Le RCAI reste positif durant les deux exercices, ce qui signifie que les actifs économiques de l'entreprise sont rentables, cela prouve que l'entreprise est performante.

**2.2.5 Résultat net**

➤ **Mode de calcul**

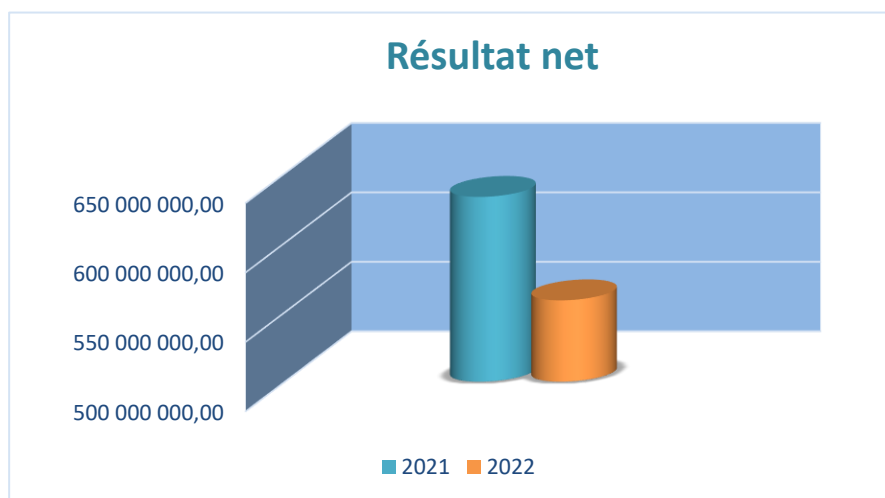
$$\text{Résultat net} = \text{résultat avant impôt} + \text{résultat exceptionnel} - \text{participation des salariés} - \text{impôt sur les bénéfices}$$

**Tableau N°19** : Calcul le résultat net de l'EPB.

Désignation	2021	2022	Écart	Var %
Résultat avant impôt	691 773 644.2	683 639 087.39	--	--
Résultat exceptionnel	--	--	--	--
Participation des salariés	--	--	--	--
Impôt exigible sur résultat	81 859 970	143 991 345	--	--
Impôt différés sur résultat	23 143 913.60	18 926 601.24	--	--
<b>Résultat net</b>	<b>633 057 587.8</b>	<b>558 574 343.63</b>	<b>-74 483 244.2</b>	<b>-11.77%</b>

Source : Établi par nous même à partir des documents internes de L'EPB.

**Graphe N°14** : La représentation graphique de l'évolution du résultat net de L'EPB.



Source : Réalisé par nous même à partir des données du tableau N°19.

➤ **Interprétation**

Le résultat net est un indicateur important de la performance financière de l'entreprise. On s'aperçoit que ce résultat est en baisse pour l'année 2022 par rapport à 2021 d'une valeur de 44 483 244.2 DA soit de 7.03%. Cette situation est due principalement à la baisse des produits financiers qui est dû aux dividendes des filiales tel que « BMT ».

**2.3 L'analyse de la performance financière de l'EPB**

**2.3.1 Le calcul des indicateurs de l'équilibre financier**

**A. le fonds de roulement net (FRN) :**

Le fonds de roulement se calcule par deux méthodes, l'une par le haut du bilan et l'autre par le bas du bilan.

- **Première méthode :** le calcul du FRN par le haut du bilan.

<p><b>Fonds de roulement net</b>=capitaux permanents-actifs immobilisés</p> <p><b>FRN=CP-AI</b></p> <p><b>Capitaux permanents</b> = capitaux propres + DLMT</p>
---

**Tableau N°20 :** Le calcul du FRN de l'EPB par le haut du bilan.

Désignation	2021	2022	Écart	Var%
<b>CP</b>	19 261 370 600	17 376 402 650	--	--
<b>AI</b>	19 280 550 295.67	17 066 098 561.44	--	--
<b>FRN</b>	<b>-19 179 692</b>	<b>310 304 092</b>	<b>329 483 784</b>	<b>1717.88%</b>

Source : Établi par nous même à partir des documents internes de L'EPB.

- **Deuxième méthode :** calcul du FRN de l'EPB Par le bas du bilan.

<p><b>Fonds de roulement net</b> = actif circulant- dettes à court terme</p> <p><b>FRN= AC-DCT</b></p>
--

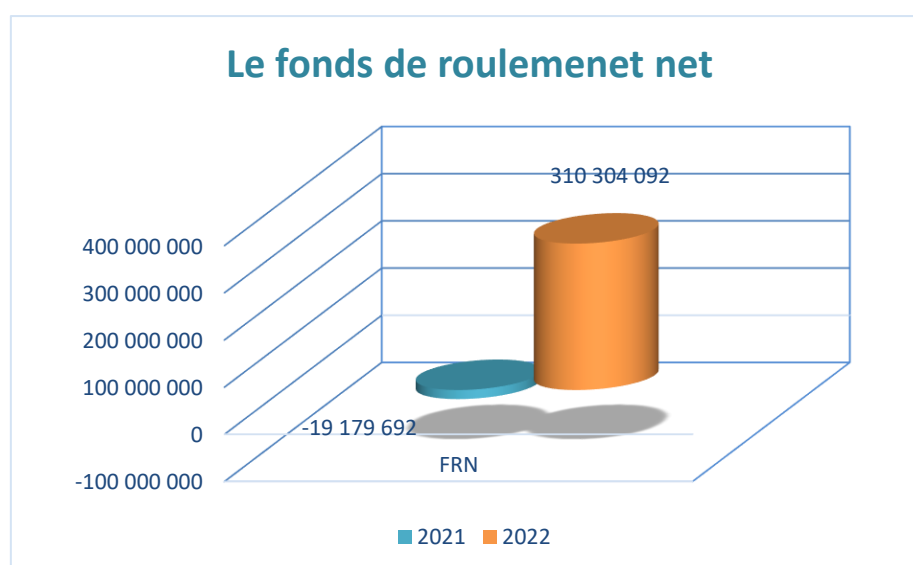


Tableau N°21 : calcul du FRN de l'EPB Par le bas du bilan.

Désignation	2021	2022	Écart	Var %
AC	1807 497 590.20	2 300 446 851.52	--	--
DCT	1 826 677 282.93	1 990 142 759.16	--	--
<b>FRN</b>	<b>-19 179 692</b>	<b>310 304 092</b>	<b>329 483 784</b>	<b>1717.88%</b>

Source : Établi par nous même à partir des documents internes de L'EPB.

Graphe N°15 : La représentation graphique de l'évolution du FRN de L'EPB.



Source : Réalisé par nous même à partir des données tableaux N°20 et 21.

### Interprétation

- **La première méthode : Par le haut du bilan**

On remarque qu'en 2021 la valeur des capitaux permanents est inférieure à la valeur de l'actif immobilisé c'est ce qui explique la valeur négative du FRN qui est de -19 179 612 DA. Cela prouve que l'entreprise n'a pas pu financer la totalité de ses actifs immobilisés par ses propres moyens et cela est dû principalement à l'impact du COVID19.

Par contre en 2022 la valeur du FRN est devenu positive 310 304 092 DA ce qui veut dire que l'entreprise a pu financer l'intégralité des actifs immobilisés et de financer en-outre une partie de l'actif circulant.

- **La deuxième méthode : Par le bas du bilan**

On s'aperçoit qu'en 2021 le FRN est négatif ce qui signifie que l'entreprise n'était pas capable de couvrir ses dettes à court terme par la liquidation de son actif courant. Par contre en 2022 le FRN est devenu positif et il a augmenté d'une valeur de 329 483 784 DA soit de 1717.88 % par rapport à 2021 ce qui prouve que l'entreprise a pu honorer le paiement de ces DCT par la liquidation de son actif circulant.

### B. le besoin en fonds de roulement (BFR)

Le besoin en fonds de roulement se calcule sur la base de la formule suivante :

$$\text{BFR} = (\text{valeur d'exploitation} + \text{valeur réalisable}) - (\text{dettes à court terme} - \text{trésorerie passive}).$$

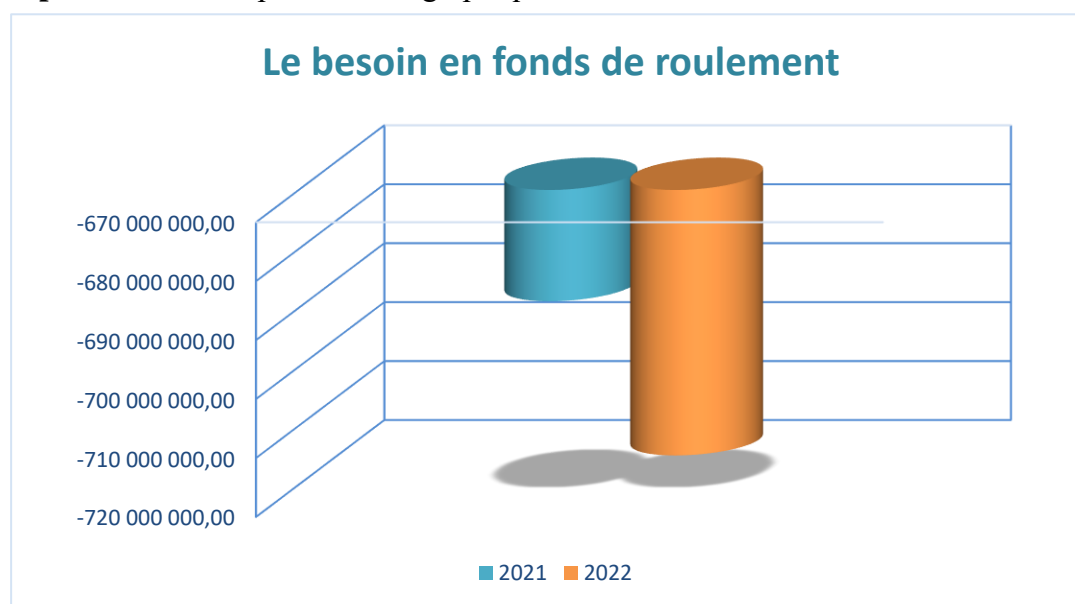
$$\text{BFR} = (\text{VE} + \text{VR}) - (\text{DCT} - \text{TR passive})$$

**Tableau N°22 : calcul du BFR de l'EPB**

Désignation	2021	2022	Écart	Var%
<b>VE</b>	352 675 240.89	356 692 275.50	--	--
<b>VR</b>	752 896 409	892 539 857.8	--	--
<b>DCT</b>	1 826 677 282.93	1 990 142 759.16	--	--
<b>TR passive</b>	32 237 836.05	25 880 214.13	--	--
<b>BFR</b>	<b>-688 867 796.2</b>	<b>-715 030 411.6</b>	<b>-26 162 615.9</b>	<b>3.80%</b>

Source : Établi par nous même à partir des documents internes de L'EPB.

**Graphe N°16 : La représentation graphique de l'évolution du BFR de L'EPB.**



Source : Réalisé par nous même à partir des données du tableau N°22.

## Interprétation

On peut observer que le BFR de l'entreprise est passé d'un montant négatif en 2021 à un montant plus négatif en 2022. Cela signifie que l'entreprise a besoin de plus de fonds pour financer son cycle d'exploitation en 2022 qu'en 2021.

Le BFR a augmenté de 37,91 % en termes absolus, mais en termes relatifs, cette augmentation ne représente que 3,80 % du BFR de 2021. Cela signifie que les besoins d'exploitation de l'EPB sont moins importants que les ressources d'exploitation.

### C. La trésorerie

La trésorerie de l'entreprise peut s'évaluer de deux manières différentes :

#### ❖ Par le haut du bilan

$$\text{La trésorerie} = \text{fond de roulement net} - \text{besoin en fond de roulement}$$

$$\text{TR} = \text{FRN} - \text{BFR}$$

Tableau N°23 : calcul la trésorerie de l'EPB par le haut du bilan.

Désignation	2021	2022	Écart	Var %
FRN	-19 179 692	310 304 092	--	--
BFR	-688 867 796.2	-715 030 411.6	--	--
TRN	669 688 104.2	1 025 334 504	355 646 399.8	53.11%

Source : Établi par nous même à partir des documents internes de L'EPB.

#### ❖ Par le bas du bilan

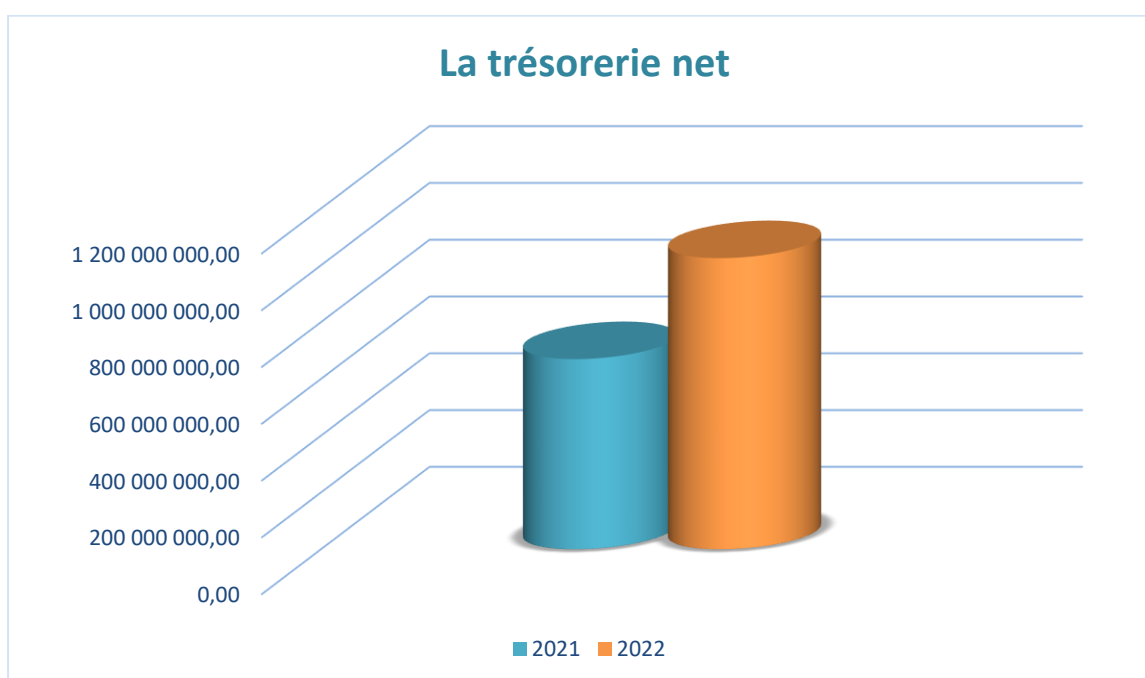
$$\text{La trésorerie} = \text{TR Active} - \text{TR Passive}$$

Tableau N°24 : calcul la trésorerie de l'EPB par le bas du bilan.

Désignation	2021	2022	Écart	Var %
TR A	701 925 940.19	1 051 214 718.17	--	--
TR P	32 237 836.05	25 880 214.13	--	--
<b>TRN</b>	<b>669 688 104.2</b>	<b>1 025 334 504</b>	<b>355 646 399.8</b>	<b>53.11%</b>

Source : Établi par nous même à partir des documents internes de L'EPB.

Graphe N°17 : La représentation graphique de l'évolution de la TRN de L'EPB.



Source : Réalisé par nous même à partir des données tableaux N°23 et 24.

### Interprétation

L'entreprise a pu dégager des montants satisfaisants de trésorerie durant les deux exercices 2021 et 2022. On remarque que la trésorerie a augmenté d'une valeur de 355 646 399,8 DA soit de 53,11% et cela de 2021 à 2022. Ce qui signifie que malgré que le BFR soit négatif, il a pu dégager un surplus de dette à court terme et la trésorerie a pu couvrir les dettes de l'entreprise.

La trésorerie est positive cela signifie que le FRN est supérieur ou BFR, puisqu' il couvre les besoins de financement de l'exploitation d'une part, et d'autre part les

disponibilités de l'entreprise sont supérieures au DCT ce qui va lui permettre de rembourser ces derniers. L'excédent du FRN constitue la trésorerie positive, ceci reflète un bon équilibre qui entraîne une solvabilité suffisante.

### D. Capacité d'autofinancement

La CAF se calcule par deux méthodes, à partir du résultat net (la méthode additive) ou bien à partir de l'EBE (la méthode soustractive).

#### ➤ Calcul de la CAF

#### ❖ La méthode additive

**Tableau N °25 :** calcul la CAF de l'EPB selon la méthode additive.

Désignation		2021	2022
Résultat net de l'exercice		633 057 587.81	558 574 343.63
+	Dotation aux amortissements et aux provisions	1 022 239 875.14	1 305 088 168.13
-	Reprise sur pertes de valeur et provisions	19 393 184.42	34 136 413.35
+	Valeur comptable des éléments d'actif cédés	--	--
-	Produits des cessions des éléments d'actif	--	--
-	Reprise de subventions d'investissement	--	--
-	Quotes-parts de résultat sur opération faites en commun	--	--
=	<b>CAF</b>	<b>1 635 904 278</b>	<b>1 829 526 098</b>

Source : Établi par nous même à partir des documents internes de L'EPB.

❖ La méthode soustractive

Tableau N°26 : calcul la CAF de l'EPB selon la méthode soustractive.

Désignation		2021	2022
EBE		1 035 278 142.18	1 342 960 238.91
+	Transfert de charges	--	--
+	Autres produits	383 036 195.93	526 128 615.36
-	Autres charges	14 516 856.58	2 829 940.47
+	Produits financiers	488 546 783.48	243 248 787.40
-	Charges financières	197 723 930.08	154 916 859.03
+	Produits exceptionnel	--	--
-	Charge exceptionnel	--	--
-	Participation des salariés	--	--
-	Impôt exigible sur le résultat ordinaire	81 859 970	143 991 345
+	Impôt différés sur résultat ordinaire	23 143 913.60	18 926 601.24
=	<b>CAF</b>	<b>1 635 904 278</b>	<b>1 829 526 098</b>

Source : Établi par nous même à partir des documents internes de L'EPB.

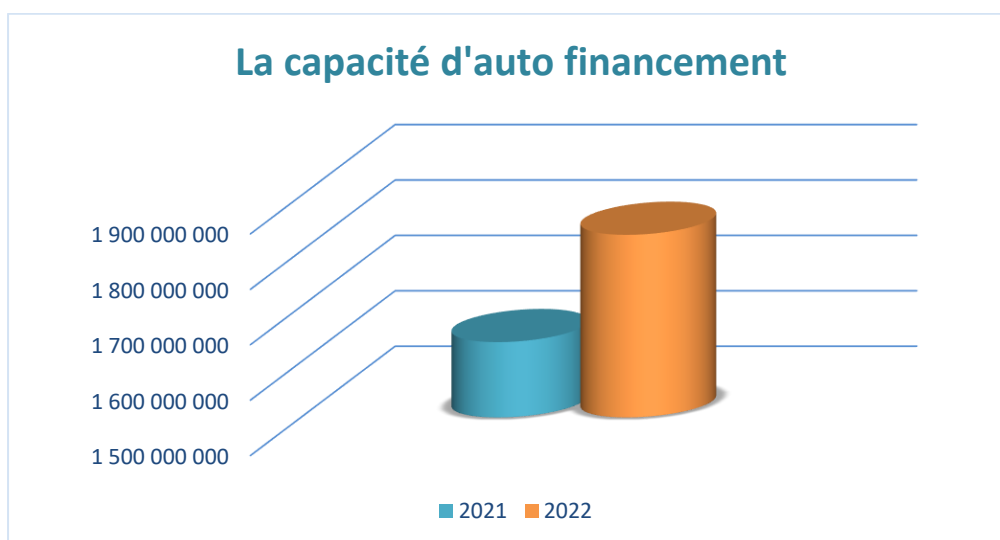
➤ Évolution de la CAF

Tableau N°27 : L'évolution de la CAF de L'EPB

Désignation	2021	2022	Écart	Var %
<b>CAF</b>	1 635 904 278	1 829 526 098	193 621 820	11.84%

Source : Établi par nous même à partir des documents internes de L'EPB.

Graphes N°18 : La représentation graphique de l'évolution de la CAF de L'EPB.



Source : Réalisé par nous même à partir des données du tableau N°27.

➤ **Interprétation**

On remarque que la CAF de l'exercice 2022 a augmenté d'une valeur de 193 621 820 DA soit de 11.84 % par rapport à l'exercice 2021. Cette évolution peut être expliquée par l'augmentation de l'EBE ainsi que des autres produits financiers et le maintien des charges financières.

Celle-ci est positive durant les deux exercices ce qui va permettre à l'entreprise de renouveler ses investissements, payer ses dettes et rémunérer les actionnaires.

**2.3.2 Analyse par les ratios**

**A. L'analyse par les ratios du bilan**

Les ratios du bilan regroupent quatre catégories de ratios à savoir : les ratios de structure, de liquidité, de rentabilité et de solvabilité.

➤ **Ratios de la structure financière**

**Tableau N°28** : calcul les ratios de structure de l'EPB.

<b>Ratios de la structure financière</b>	<b>Formule</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Ratio de financement permanent	CP / VI	1	1.02
Ratio de financement propre	CP / VI	0.71	0.79
Ratio d'autonomie financière	CP / Total des dettes	1.88	2.32
Ratio de capacité de remboursement	DLMT/ CAF	4.48	3.19
Ratio d'endettement	Total des dettes / Total actif	0.53	0.43

**Source** : Établi par nous même à partir des documents internes de L'EPB.

**Commentaires :**

**Ratio de financement permanent** : On remarque que le ratio de financement permanence dans les deux exercices est égale et supérieurs à 1 donc on peut dire qu'il est moyen. Cela veut dire que l'actif immobilisé est financé par les capitaux propres et l'entreprise ne possède pas de CP supplémentaire pour financer ses besoins d'exploitation.

**Ratio de financement propre** : Le ratio financement propre et supérieurs à 0,5 cela signifie que l'entreprise arrive à financer une partie de ces immobilisation ses propres moyens.

**Ratio d'autonomie financière :** Ratio d'autonomie financière : Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à s'autofinancer et à rembourser ses dettes à long terme. Les résultats montrent une augmentation significative de ce ratio de 1.88 en 2021 à 2.32 en 2022, ce qui indique une amélioration de la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à long terme.

**Ratio de capacité de remboursement :** La capacité de remboursement des deux années est acceptable malgré qu'en 2021 celle-ci dépasse légèrement 4. Donc on peut dire que l'EPB est solvable et capable de rembourser ses emprunts.

**Ratio d'endettement global :** Ce ratio mesure le niveau d'endettement de l'entreprise par rapport à ses actifs totaux. Celui-ci doit être inférieur à 50% ce qui est le cas en 2022. Les résultats montrent une diminution de ce ratio de 0.53 en 2021 à 0.43 en 2022, ce qui indique une réduction de l'endettement de l'entreprise. Cela peut être considéré comme un signe positif pour les investisseurs et les créanciers potentiels de l'entreprise. Donc globalement le niveau d'endettement de l'entreprise est faible.

➤ **Ratios de liquidité**

**Tableau N°29 :** calcul les ratios de liquidité de l'EPB.

Ratios de liquidité	Formule	2021	2022
Ratio de liquidité générale	AC / DCT	1	1.16
Ratio de liquidité réduite	(VR + VD) / DCT	0.80	0.98
Ratios de liquidité immédiate	VD / DCT	0.38	0.53

**Source :** Établi par nous même à partir des documents internes de L'EPB.

**Commentaires :**

**Ratio de liquidité générale :** Pour l'année 2021 ce ratio est de 1% et pour l'année 2022 il est de 1.16% donc pour les deux années ce dernier est supérieur à 1 avec une évolution de 16% en 2022. On déduit alors que l'entreprise dispose d'une grande capacité à rembourser l'ensemble de ses DCT grâce à la transformation de ses AC en liquidité.

**Ratio de liquidité réduite :** Ce ratio mesure la capacité d'une entreprise à faire face à ses dettes à court terme en utilisant ses actifs les plus liquides. On remarque que celui-ci est de 0,80 en 2021 et de 0,98 en 2022 il a légèrement augmenté cela indique que l'entreprise dispose d'un niveau de liquidité suffisant pour honorer ses dettes à court terme.



**Ratio de liquidité immédiate :** On remarque que ce ratio est de 0,38 en 2021 et de 0,53 en 2022 cela indique que l'entreprise a une capacité limitée à rembourser ses dettes à court terme avec ses actifs les plus liquides à savoir ses disponibilités et ses comptes clients. Il est recommandé pour une entreprise de maintenir un ratio de liquidité immédiate supérieur à 0,20 pour garantir sa capacité à rembourser ses dettes à court terme en cas de besoin.

### ➤ Ratios de rentabilité

**Tableau N°30 :** calcul les ratios de rentabilité de l'EPB.

Ratios de rentabilité	Formule	2021	2022
Ratio de rentabilité économique	RO / actif économique	0.06	0.08
Ratio de rentabilité financière	Résultat net / CP	0.05	0.04

**Source :** Établi par nous même à partir des documents internes de L'EPB.

### Commentaires :

**Ratio de rentabilité économique :** Le ratio de rentabilité économique a connu une légère amélioration en raison de l'augmentation du résultat opérationnel de 48,47% et cela de 2021 à 2022.

**Le ratio de rentabilité financière :** Le ratio de rentabilité financière quant à lui a légèrement baissé et cela à cause de la baisse du résultat net de 11,77%.

### ➤ Ratios de solvabilité

**Tableau N°31 :** calcul les ratios de solvabilité de l'EPB.

Ratios de solvabilité	Formule	2021	2022
Ratio de solvabilité générale	Actif total / Total des dettes	2.88	3.32

**Source :** Établi par nous même à partir des documents internes de L'EPB.

### Commentaires :

**Ratio de solvabilité générale :** Celui-ci est supérieur à 1 pour les deux exercices et il a même connu une évolution de 45%. On peut dire alors que l'EPB est en mesure de rembourser ses dettes en utilisant la totalité de son actif.

**B. L'analyse par les ratios du comptes résultat :**

Les ratios du compte résultat rassemblent les catégories suivantes : ratios de marge, ratios de gestion.

➤ **Ratio de marge**

**Tableau N°32 :** calcul les ratios de marge de L'EPB.

Ratios de marge	Formule	2021	2022
Taux de valeur ajoutée	VA / CA	86	89

**Source :** Établi par nous même à partir des documents internes de L'EPB.

**Commentaires :** On peut constater que le taux de valeur ajoutée de l'entreprise a augmenté de 86% en 2021 à 89% en 2022. Cette augmentation indique que l'entreprise a réussi à augmenter sa capacité à générer de la valeur ajoutée par rapport à ses ventes. Cela peut être un signe positif pour les investisseurs et les parties prenantes de l'entreprise, car cela montre que l'entreprise est capable de maximiser ses ressources pour générer des profits.

➤ **Ratios de gestion**

**Tableau N°33 :** calcul les ratios de gestion de l'EPB.

Ratios de gestion	Formule	2021	2022
Ratio de rendement du travail	Frais de personnel / VA	0.74	0.70
Ratio des frais du personnel	Frais de personnel / CA	0.64	0.62
Ratio de recouvrement des créances clients	Créances clients × 360j / CA	35 j	45 j

**Source :** Établi par nous même à partir des documents internes de L'EPB.

**Commentaires :**

**Ratio de rendement du travail :** Le ratio de rendement du travail mesure l'efficacité de l'entreprise à utiliser sa main-d'œuvre pour générer de la valeur ajoutée. Le ratio de rendement du travail a diminué de 0.74 en 2021 à 0.70 en 2022. Cela peut indiquer que l'entreprise a réduit son efficacité à utiliser sa main-d'œuvre pour générer de la valeur ajoutée.

**Ratio de frais de personnel :** Le ratio des frais de personnel mesure la proportion des frais de personnel par rapport aux revenus de l'entreprise. Les résultats montrent que le ratio des

frais de personnel a diminué de 2% il est passé de 0.64 en 2021 à 0.62 en 2022. Cela indique que l'entreprise a réussi à réduire les coûts de personnel en proportion de ses revenus. Cela peut être considéré comme un signe positif, car cela peut améliorer la rentabilité de l'entreprise à long terme.

Les résultats suggèrent que l'entreprise a réussi à réduire les coûts de personnel par rapport à ses revenus, mais que l'efficacité de l'utilisation de la main-d'œuvre a diminué. Cela peut indiquer que l'entreprise a des opportunités d'amélioration dans la gestion des ressources humaines et de l'efficacité opérationnelle pour améliorer sa performance financière.

**Ratio de recouvrement des créances clients :** avec une moyenne de 40 jours, le délai de paiement des clients est relativement long et trouve son explication par le chiffre d'affaires important réalisé le dernier moi de l'année 2022 (786 369 DA). Le délai doit être compris entre 30 et 45 jours pour que cela soit performant pour l'entreprise, ce qui veut dire que l'EPB est performante du point de vue commerciale.

### **Conclusion :**

À travers cette étude, il paraît bien que les résultats obtenus lors de notre stage pratique confirment sans aucun doute que le contrôle de gestion joue un rôle clé dans l'amélioration de la performance de l'entreprise portuaire de Bejaia. En prenant en compte la diversité de ses activités et la multitude d'outils de suivi ainsi que leurs indicateurs de mesure, il est clair que le contrôle de gestion est un métier vaste et indispensable.

Les calculs effectués confirment également que l'EPB est performante, malgré un petit décalage entre les prévisions et les réalisations. Cette situation est dû principalement à l'impact que le covid 19 a laissé. Les indicateurs de performance utilisés dans le cadre du contrôle de gestion démontrent une rentabilité solide et une amélioration continue de ses résultats. Les chiffres concrets de l'EPB viennent renforcer l'importance de la mise en place d'un contrôle de gestion rigoureux dans la réalisation des objectifs de l'entreprise et dans la garantie de sa rentabilité.

En conclusion, notre expérience de stage pratique a pleinement confirmé l'importance de rechercher en permanence l'amélioration et la performance.

# **Conclusion générale**

### Conclusion générale

Ce mémoire de cycle d'étude a exploré la contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de la performance de l'Entreprise Portuaire de Béjaïa « EPB ». À travers l'analyse du cadre conceptuel du contrôle de gestion, des notions de base, du rôle du contrôle de gestion dans l'organisation et des principaux outils utilisés, nous avons pu comprendre son importance stratégique.

Nous avons étudié la relation entre le contrôle de gestion et la performance de l'entreprise dans le chapitre deux, nous avons souligné que la performance ne se limite pas aux indicateurs financiers, mais englobe divers autres aspects tels que la satisfaction client, la qualité des produits et services, l'efficacité opérationnelle, entre autres. Nous avons également mis en évidence l'importance de choisir les indicateurs de performance pertinents et adaptés aux objectifs de l'entreprise.

Nous avons présenté et analysé les résultats de notre étude au sein de l'EPB dans le chapitre trois. Nous avons examiné l'organigramme de l'entreprise, en identifiant les acteurs impliqués dans le contrôle de gestion, ainsi que leurs responsabilités et interactions. Nous avons également évalué la manière dont le contrôle de gestion est mis en œuvre au sein de l'EPB et son impact sur la mesure et l'amélioration de la performance. Notre analyse a révélé de bonnes pratiques existantes telles que :

- La disposition d'un service de contrôle de gestion comportant toutes les ressources suffisantes pour le bon fonctionnement de ce dernier.
- La mise en place et l'utilisation de la comptabilité générale, du tableau de bord et la gestion budgétaire afin d'optimiser l'efficacité du contrôle de gestion.

Ainsi que des possibilités d'amélioration pour renforcer d'avantage la contribution du contrôle de gestion à la performance globale de l'entreprise telles que :

- La nécessité d'instaurer une comptabilité analytique pour la prise en charge du volet coûts, que ce soit pour fixer un prix de vente, pour proposer un devis ou encore pour décider sur l'abandon ou pas d'un produit ou d'une activité à faible valeur ajoutée.

- Optimiser les achats à travers la mise en concurrence des fournisseurs et la recherche de nouveaux prestataires.
- Fiabiliser les systèmes d'information, rendre l'obtention de l'information rapide et surtout faire évoluer les moyens de communication.

En réponse à la problématique de notre mémoire, nous avons constaté que le processus de contrôle de gestion joue un rôle essentiel dans l'amélioration de la performance de l'EPB. Grâce à l'utilisation d'outils adéquats, à l'évaluation régulière des résultats et à la prise de décisions éclairées, l'entreprise peut identifier les domaines de sous-performance, mettre en place d'autres actions correctives et atteindre tous ses objectifs stratégiques.

En effet, le contrôle de gestion n'est autre qu'une veille au contrôle de toute l'activité de l'organisation et au respect des procédures mises en œuvre pour garantir la bonne gestion de l'entreprise et la réalisation des objectifs fixés au moindre coût. Et ce, par des outils de gestion et des indicateurs de mesure qui aident à l'amélioration de la performance de l'entreprise. Ces outils permettent de détecter rapidement tout écart significatif ou exceptionnel et d'avertir le PDG, afin de pouvoir apporter des actions correctives à temps, ce qui contribue à la prise de décision. Certes, ceci reste toujours un duel à franchir pour les entreprises et pour ses secteurs afin d'atteindre un niveau de performance satisfaisant elles évoluent dans un monde plein de concurrence.

Enfin, nous tenons à préciser que notre travail est limité, car nous avons rencontré des difficultés à savoir : le manque de temps et de moyens (données) pour pouvoir approfondir notre analyse.

# Références Bibliographiques

### Ouvrages

- Alazard C. et Sépari S. « Le contrôle de gestion, manuel et applications ». Paris, 2<sup>ème</sup> édition DUNOD, 2006.
- Bellalah., « gestion financière », édition DUNOND, Paris 1998.
- Beatrice et Francis G, « analyse financière », 4<sup>ème</sup> édition.
- Briquet F., « Les plans de financement », édition Économica, 1997.
- Boscos P.L. et Mendoza., « le management de la performance », édition comptable, 1994.
- Bouquin H., « le contrôle de gestion », 7<sup>ème</sup> édition, paris, 2006.
- Bouquin H., « la maîtrise des budgets dans l'entreprise », EDICEF, 1992.
- Bouin X. et Simon F-X., « les nouveaux visages du contrôle de gestion », 4<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2015.
- Cohen E., « analyse financière », 4<sup>ème</sup> édition, Économica, Paris, 1997.
- Germain C. et Goulet P-J., « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », éditions Pearson, 2017.
- Davin R., « Le contrôle de gestion : une boussole pour votre TPE/PME », édition Eyrolles, 2017.
- Deffains C. et Rapsky C., « comptabilité générale », 4<sup>ème</sup> édition, BREAL, paris, 2006.
- Friedrich., « comptabilité générale & gestion des entreprises », édition Hachette supérieur, Paris 2010.
- Forget J., « gestion budgétaire », édition d'organisation, paris, 2005.
- Khemakhem A. « introduction au contrôle de gestion ». Paris, édition bordas, 2001.
- Gauter F. et Pezet A., « contrôle de gestion », édition la source d'or, France 2006.
- Geravais M., « contrôle de gestion », 7<sup>émé</sup> édition, ECONOMICA, paris, 2000.
- Gerard M, « gestion financière », 4<sup>ème</sup> édition BREAL, Paris 2007.
- Kalika M., « interne et performance de l'entreprise », édition d'organisation, paris, 1988.
- Leroy M., « le tableau de bord au service de l'entreprise », édition d'organisation, 2000.
- Loning H., « le contrôle de gestion : organisation, outils et pratique », 3<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2008.
- Lorino P., « le contrôle de gestion : la gestion par activité », édition DUNOD, paris, 1996.



- Lochard j., « la gestion budgétaire outil de pilotage des managers », édition d'organisation, France, 1998.
- Machesnay M., « économie d'entreprise », EYROLLES, paris, 1991.
- Marie-Hélène Broihanne et Yves Levant, « Contrôle de gestion et gestion budgétaire – Corrigé », édition DUNOD, 2019.
- Piget P., « la comptabilité analytique », 3ème édition, ECONOMICA, paris, 2001.
- Vizzavonna P., « Gestion financière », 7ème édition, ATOL, paris, 2010.

### Articles de revues

- Nassima Hakem, "*Le rôle du contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance des entreprises*", de Revue économique et sociale, 2017.
- Adel Ben Youssef, "*L'impact du contrôle de gestion sur la performance des entreprises*", Revue de gestion et d'économie, 2016.
- Abdelali El Bouchkhi "*Le contrôle de gestion, un outil de pilotage de la performance* », Management & Sciences Sociales, 2019.

### Mémoire

- MEHDI Celia – SEMSAR Leticia, « Le tableau de bord comme outil de pilotage de la performance de l'entreprise », Mémoire de fin de cycle, En vue d'obtention du diplôme de master en sciences financières et comptabilité spécialité : Finance et Comptabilité, université de Bejaïa, 2022.
- MEZNAD Maïssa, « La contribution du contrôle de gestion à la performance de l'entreprise », Mémoire de fin de cycle, En vue d'obtention du diplôme de master en sciences financières et comptabilité spécialité : Finance et Comptabilité, université de Bejaïa, 2022.
- KARED Zahia - KHANTACHE Anissa « La contribution de la gestion budgétaire à l'amélioration de la performance de l'entreprise », Mémoire de fin de cycle, En vue d'obtention du diplôme de master en sciences de gestion spécialité : Finance et Comptabilité, université de Bejaïa, 2015.
- Lisa TARIL, « Gestion budgétaire : analyse des écarts », Mémoire de fin de cycle, En vue d'obtention du diplôme de master en sciences de gestion spécialité : Finance et Comptabilité, université de Bejaïa, 2021.
- AISSAT BACHIR - MEDDOUR SALIM, « Le rôle du contrôle de gestion dans l'amélioration des performances de l'entreprise », Mémoire de fin de cycle, En vue

d'obtention du diplôme de master en sciences de gestion spécialité : Finance et Comptabilité, université de Bejaïa, 2021.

- AMOKRANE Thinhinane - AOURCHID Nabila, « Mise en œuvre et efficacité du système de contrôle de gestion au sein d'une entreprise », Mémoire de fin de cycle, En vue d'obtention du diplôme de master en sciences en Sciences Financières et Comptabilité spécialité : Finance et Comptabilité, université de Bejaïa, 2020.
- HAMIMED Nassima, « Le contrôle de gestion : un outil de pilotage de la performance de l'entreprise », mémoire de fin d'études, Université de Lyon, 2019.
- EL OMARI Mohammed, « L'impact du contrôle de gestion sur la performance de l'entreprise », mémoire de fin d'études, Université de Toulouse, 2018.
- LEBRETON Amélie, « Le contrôle de gestion dans les PME : enjeux, pratiques et perspectives », mémoire de fin d'études, Ecole Supérieure de Commerce de Rennes, 2020.

### Site web

---

- Site de l'Ordre des Experts-Comptables :  
<https://www.experts-comptables.fr/>
- Site de l'Association Nationale des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion :  
<https://www.andaf.org/>
- Site de la Direction Générale des Entreprises (DGE) :  
<https://www.entreprises.gouv.fr/>

# **Table des matières**

Remerciements	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des graphes	
Sommaire	
Introduction générale .....	1
<b>Chapitre 1 : cadre conceptuel sur le contrôle de gestion</b>	
Section 1 : Notions de base sur le contrôle de gestion .....	4
1    Évolution et définitions du contrôle de gestion.....	4
1.1    Évolution historique .....	4
1.2    Définitions du contrôle de gestion .....	6
2    Notions voisines du contrôle de gestion.....	7
2.1    Le contrôle interne .....	7
2.2    L’audit interne.....	7
2.3    L’audit externe .....	8
3    Objectifs, missions, limites du contrôle de gestion.....	9
3.1    Objectifs du contrôle de gestion.....	9
3.2    Missions du contrôle de gestion.....	9
3.3    Les limites du contrôle de gestion.....	10
4    Définition, profile et rôle du contrôleur de gestion.....	10
4.1    Définition du contrôleur de gestion.....	10
4.2    Profile du contrôleur de gestion .....	11
4.3    Rôle du contrôleur de gestion .....	11
4.3.1    Le contrôleur de gestion est prestataire de services .....	12
4.3.2    Le contrôleur de gestion animateur et promoteur du système d’information .....	12
Section 2 : contrôle de gestion dans l’organisation .....	13
1    La place du contrôle de gestion dans l’organisation .....	13
1.1    Rattachement du contrôle de gestion à la direction générale (DG) .....	13
1.2    Rattachement du contrôle de gestion à la direction Administrative et Financière (DAF) .....	14
1.3    Rattachement du CDG aux directeurs ou responsables opérationnels (DO/RO).....	15
2    Les niveaux du contrôle de gestion.....	16
2.1    Le contrôle stratégique.....	17
2.2    Le contrôle de gestion .....	17
2.3    Le contrôle opérationnel (d’exécution).....	17
3    Le processus de contrôle de gestion.....	18
4    Champ d’application du contrôle de gestion.....	20

Section 03 : les outils du contrôle de gestion .....	22
1 La comptabilité générale .....	22
1.1 Définition de la comptabilité générale .....	22
1.2 Objectifs de la comptabilité générale .....	23
1.3 Les États financiers de la comptabilité générale .....	24
1.3.1 Le bilan comptable .....	24
1.3.2 Le tableau des comptes de résultats .....	25
2 La comptabilité analytique .....	27
2.1 Définition de la comptabilité analytique .....	27
2.2 Objectifs de la comptabilité analytique .....	28
2.3 Les diverses méthodes de calculs de coûts .....	29
3 La gestion budgétaire .....	32
3.1 Définition de la gestion budgétaire .....	32
3.2 Les objectifs de la gestion budgétaire .....	33
3.3 La démarche budgétaire .....	34
4 Le tableau de bord .....	37
4.1 Définition du tableau de bord .....	37
4.2 Les objectifs du tableau de bord .....	37
4.3 Les types de tableaux de bord .....	38
4.4 Les instruments les plus fréquents du tableau de bord : .....	39
5 Le Reporting .....	39
5.1 Définition du Reporting .....	39
5.2 Les objectifs du reporting .....	40
<b>Chapitre 2 : le contrôle de gestion au service de la performance de l'entreprise</b>	
Section 1 : Généralités sur la performance .....	43
1 Définitions de la performance .....	43
2 Les critères de la performance .....	45
3 Typologie de la performance .....	46
4 Les facteurs de la performance .....	48
5 Les objectifs de la performance .....	49
Section 2 : Les différents indicateurs de mesure de la performance au sein de l'entreprise .....	50
1 Les indicateurs de mesure de la performance commerciale .....	50
1.1 Le chiffre d'affaires (CA) .....	51
1.2 Le résultat (RT) .....	51
2 Les indicateurs de mesure de la performance économique .....	51
2.1 La marge commerciale (MC) .....	51
2.2 La valeur ajoutée (VA) .....	52

2.3	Excédent brut d'exploitation (EBE).....	52
2.4	Le résultat d'exploitation (RE).....	53
2.5	Le résultat courant avant impôt (RCAI).....	53
2.6	Le résultat exceptionnel .....	54
2.7	Résultat net de l'exercice (RNE).....	54
3	Les indicateurs de mesure de la performance financière .....	54
3.1	Le fonds de roulement net.....	54
3.2	Le besoin en fonds de roulement(BFR) .....	56
3.3	La trésorerie (TR).....	57
3.4	Capacité d'autofinancement.....	59
3.5	L'analyse par la méthode des ratios .....	61
Section 3 : Le rôle clé du contrôle de gestion dans l'évaluation et la gestion de la performance de l'entreprise .....		67
1	L'évaluation de la performance .....	67
2	Les centres de responsabilité.....	67
3	La relation entre le contrôle de gestion et la performance .....	68
<b>Chapitre 3 : la pratique du contrôle de gestion au sein de l'entreprise EPB</b>		
Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil .....		72
1	Historique de l'Entreprise Portuaire de Bejaia.....	72
2	Missions et activités de l'entreprise : .....	75
2.1	Missions de l'entreprise : Elle a pour missions : .....	75
2.2	Activités de l'entreprise : Les principales activités de l'entreprise sont : .....	76
3	Organisation de l'entreprise : .....	77
3.1	Direction Générale : .....	77
3.2	Direction Générale Adjointe Fonctionnelle : .....	77
3.3	Direction des Ressources Humaines : .....	77
3.4	Direction Digitalisation et Numérique : .....	78
3.5	Direction des Finances et Comptabilité : .....	78
3.6	Direction du Système de Contrôle Interne : .....	78
3.7	Direction Achats : .....	78
3.8	Direction Générale Adjointe Opérationnelle : .....	78
3.9	Direction Exploitation : .....	79
3.10	Direction Domaine et Développement : .....	79
3.11	Direction Maintenance : .....	79
Section 2 : Le contrôle de gestion et la mesure de la performance au sein de l'EPB .....		81
1	Les outils du contrôle de gestion au sein de l'EPB.....	81
1.1	La comptabilité générale .....	81

1.1.1 Le bilan .....	81
1.1.2 Le compte du résultat .....	84
1.2 La gestion budgétaire .....	87
1.2.1 Présentation des différents budgets de l'entreprise EPB.....	87
1.2.2 Le processus d'élaboration du budget au sein de l'EPB comprend les étapes suivantes ...	87
1.2.3 Contrôle budgétaire .....	89
1.3 Le tableau de bord .....	100
2 L'analyse de la performance de l'entreprise l'EPB .....	102
2.1 L'analyse de la performance commerciale de l'EPB .....	102
2.1.1 Le chiffre d'affaire .....	102
2.2 L'analyse de la performance économique de l'EPB .....	104
2.2.1 Valeur ajoutée .....	104
2.2.2 L'excédent brut d'exploitation (EBE).....	105
2.2.3 Le résultat d'exploitation (RE).....	107
2.2.4 Résultat courant avant impôt.....	108
2.2.5 Résultat net .....	109
2.3 L'analyse de la performance financière de l'EPB.....	110
2.3.1 Le calcul des indicateurs de l'équilibre financier .....	110
2.3.2 Analyse par les ratios .....	117

### **Conclusion générale**

### **Références Bibliographiques**

### **Table des matières**

### **Annexes**

### **résumé**

# **Annexes**



**Budget des approvisionnements :**

En milliers de dinars

Désignation	Prévisions	Réalisations
Matériaux de construction	5 000	3278
Carburants et Lubrifiants	69 900	13 509
Produits d'entretien	7 300	3000
Fournitures d'atelier	2 500	3536
Petit outillage	6 100	1008
PDR matériels de transport	4 000	2901
PDR matériels d'expl.	130 000	83 204
PDR matériels navales	35 000	14 399
Pneumatiques	25 000	7071
Fournitures de bureau	6 500	6762
Fournitures Informatiques	5 000	2172
Mat. & fournitures diverses	11 700	12 385
Habillements	50 000	39 398
<b>Total</b>	<b>358 000</b>	<b>192 623</b>

**Budget de trésorerie :**

En milliers de dinars

Rubriques	prévisions	réalisations
<b>Encaissements</b>	<b>9 015 475</b>	<b>9 536 632</b>
Encaissements reçus des clients.	6 805 000	5 999 314
Autres encaissements.	12 050	529 317
Accréditifs, restitution des provisions	-	17 645
Encaissements sur cessions d'immo. Corp. ou incorp.	10 000	--
Encaissements sur cessions d'immo. financières	1 520 000	2 750 000
Intérêts encaissés sur placements financiers.	153 425	104 569
Dividendes et quote-part de résultats reçus.	200 000	135 787
Encaissements provenant d'emprunts.	315 000	--

<b>Décaissements</b>	<b>9 253 559</b>	<b>9 229 343</b>
Accréditifs, provisions	-	16 112
Sommes versées aux fournisseurs.	240 000	709 701
Sommes versées aux personnels.	1 970 000	2 108 347
Sommes versées pour frais de missions	2 500	5405
Sommes versées aux œuvres sociales	204 000	192 715
sommes versées aux organismes sociaux	967 806	947 824
Intérêts et autres frais financiers payés.	210 605	184 831
Impôts sur résultats payés.	120 000	37 156
Autres impôts et taxes	1 624 000	1 453 544
Sommes versées aux filiales	-	--
Autres dépenses	33 460	29 989
Décaissement sur acquisition d'immo. Corp. ou incorp.	810 000	88 781
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières	1 520 000	1 410 000
Dividendes et autres distributions effectués	350 000	311 750
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	1 201 188	1 733 188
<b>Variation</b>	<b>-238 084</b>	<b>-307 289</b>
Trésorerie initiale	744 699	668 154
<b>Trésorerie finale</b>	<b>506 615</b>	<b>975 334</b>

**1. Budget des ventes :****- Trafic global :**

	En milliers de tonnes	
<b>Rubriques</b>	<b>Prévisions 2022</b>	<b>Réalisations 2022</b>
Importations	9 765	8 991
Exportations	3 345	2 472
<b>Total port</b>	<b>13 110</b>	<b>11 463</b>

**- Chiffre d'affaires :**

	En milliers de dinars	
<b>Rubriques</b>	<b>Prévisions 2022</b>	<b>Réalisations 2022</b>
Chiffre d'affaires	5 878 414	5 374 841

**2. Budget de trésorerie**

	En milliers de dinars	
<b>Rubriques</b>	<b>Prévisions 2022</b>	<b>Réalisations 2022</b>
Trésorerie de l'entreprise	506 615	975 330

**3. Budget des frais généraux**

	En milliers de dinars	
<b>Rubriques</b>	<b>Prévisions 2022</b>	<b>Réalisations 2022</b>
Achats consommés	380 300	234 118
Services extérieurs	480 070	216 462
Autres services extérieurs	114 380	130 271
Charges de personnel	3 405 829	3 342 075
Impôts, taxes et versements assi.	155 130	109 434
Autres charges opérationnelles	9 233	2 830
Charges financières	178 898	154 917
Dotations aux amortis. et provisions	1 041 000	1 305 088
<b>Total charges hors IBS</b>	<b>5 764 840</b>	<b>5 495 195</b>
IBS	58 000	143 991
<b>Total charges</b>	<b>5 822 840</b>	<b>5 639 186</b>



**COMPTES DE RESULTAT**  
 (Par Nature) Arrêté au : 31/12/2022

Libellé	Note	Exercice	Exercice précédent
<b>Chiffre d'affaires</b>		<b>5 375 320 136,47</b>	<b>5 266 784 876,16</b>
Variation stocks produits et en cours			
Production immobilisée		-	-
Subventions d'exploitation			
<b>I. PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>5 375 320 136,47</b>	<b>5 266 784 876,16</b>
Achats consommés	-	234 118 094,22	210 244 839,74
Services extérieurs et autres consommations	-	346 732 764,73	505 107 112,92
<b>II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>- 580 850 858,95</b>	<b>- 715 351 952,66</b>
<b>III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>4 794 469 277,52</b>	<b>4 551 432 923,50</b>
Charges de personnel	-	3 342 074 935,76	3 348 127 686,32
Impôts, taxes et versements assimilés	-	109 434 102,85	168 027 095,00
<b>IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>1 342 960 238,91</b>	<b>1 035 278 142,18</b>
Autres produits opérationnels		526 128 615,36	383 036 195,93
Autres charges opérationnelles	-	2 829 940,47	14 516 856,58
Dotations aux amortissements et aux provisions	-	1 305 088 168,13	1 022 239 875,14
Reprise sur pertes de valeur et provisions		34 136 413,35	19 393 184,42
<b>V. RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>595 307 159,02</b>	<b>400 950 790,81</b>
Produits financiers		243 248 787,40	488 546 783,48
Charges financières	-	154 916 859,03	197 723 930,08
<b>VI. RESULTAT FINANCIER</b>		<b>88 331 928,37</b>	<b>290 822 853,40</b>
<b>VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)</b>		<b>683 639 087,39</b>	<b>691 773 644,21</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-	143 991 345,00	81 859 970,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		18 926 601,24	23 143 913,60
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>6 178 833 952,58</b>	<b>6 157 761 039,99</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>- 5 620 259 608,95</b>	<b>- 5 524 703 452,18</b>
<b>VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>558 574 343,63</b>	<b>633 057 587,81</b>
Éléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Éléments extraordinaires (charge) (à préciser)			
<b>IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>558 574 343,63</b>	<b>633 057 587,81</b>
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
<b>XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)</b>			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

**TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE**  
 (Méthode directe) Arrêté au : 31/12/2022

Intitulé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<b>Flux de trésorerie provenant de l'activité opérationnelle (A) :</b>			
Encaissements reçus des clients.		5 999 314 952,97	6 341 498 120,12
Autres encaissements.		529 317 931,16	376 438 598,24
Accréditifs, provisions	-	16 112 064,00	-
Accréditifs, restitution des provisions		17 645 972,62	-
Sommes versées aux fournisseurs.	-	709 701 210,35	845 612 068,68
Sommes versées aux personnels.	-	2 108 347 310,35	2 109 428 707,24
Sommes versées pour frais de missions	-	5 405 641,40	3 871 942,00
Sommes versées aux œuvres sociales	-	192 715 897,59	177 773 019,39
sommes versées aux organismes sociaux	-	947 824 036,58	951 762 051,25
Intérêts et autres frais financiers payés.	-	184 831 155,39	232 972 635,85
Impôts sur résultats payés.	-	37 156 468,00	-
Autres impôts et taxes.	-	1 453 544 664,95	1 565 795 667,77
Sommes versées aux filiales		-	-
Autres dépenses	-	29 989 862,78	42 850 385,48
<b>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires</b>		<b>860 650 545,36</b>	<b>787 870 240,70</b>
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)			
<b>Flux de trésorerie provenant de l'activité opérationnelle (A)</b>		<b>860 650 545,36</b>	<b>787 870 240,70</b>
<b>Flux de trésorerie provenant de l'activité d'investissement (B) :</b>			
Décaissement sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles.	-	88 781 555,30	305 944 006,90
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles.		-	-
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières.	-	1 410 000 000,00	400 000 000,00
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières.		2 750 000 000,00	899 999 999,80
Intérêts encaissés sur placements financiers.		104 569 478,70	217 372 945,19
Dividendes et quote-part de résultats reçus.		135 787 360,00	323 033 351,61
<b>Flux de trésorerie net provenant de l'activité d'investissement (B)</b>		<b>1 491 575 283,40</b>	<b>734 462 289,70</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C) :</b>			
Encaissement suite à l'émission d'actions.			
Dividendes et autres distributions effectués.	-	311 750 000,00	250 000 000,00
Encaissements provenant d'emprunts.		-	-
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées.	-	1 733 188 657,24	1 205 422 055,68
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement(C)</b>		<b>- 2 044 938 657,24</b>	<b>- 1 455 422 055,68</b>
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités.	-	106 863,00	66 258,94
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>		<b>307 180 308,52</b>	<b>66 844 215,78</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		668 154 195,52	601 309 979,74
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice</b>		<b>975 334 504,04</b>	<b>668 154 195,52</b>

### BILAN ACTIF

Arrêté au : 31/12/2022

Libellé	Note	Montant brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
Ecart d'acquisitions (Goodwill)					
<b>Immobilisations incorporelles</b>		<b>59 119 114,78</b>	<b>58 569 789,03</b>	<b>549 325,75</b>	<b>3 819 836,61</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>		<b>22 610 332 463,63</b>	<b>9 911 954 044,53</b>	<b>12 698 378 419,10</b>	<b>13 532 317 919,10</b>
Terrains		69 440 800,00		69 440 800,00	69 440 800,00
Bâtiments		3 605 971 860,80	781 651 649,91	2 824 320 210,89	2 890 681 336,62
Autres immobilisations corporelles		18 795 715 802,83	9 130 302 394,62	9 665 413 408,21	10 432 991 782,48
Immobilisations en concession		139 204 000,00	-	139 204 000,00	139 204 000,00
<b>Immobilisations en cours</b>		<b>1 173 037 767,47</b>		<b>1 173 037 767,47</b>	<b>1 172 182 683,41</b>
<b>Immobilisations financières</b>		<b>2 789 299 033,20</b>	<b>17 000 000,00</b>	<b>2 772 299 033,20</b>	<b>4 169 322 441,87</b>
Titres mis en équivalence				-	-
Autres participations et créances rattachées		255 000 000,00	-	255 000 000,00	261 529 840,67
Autres titres immobilisés		6 750 080,00	-	6 750 080,00	3 889 915 648,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		2 527 548 953,20	17 000 000,00	2 510 548 953,20	17 876 953,20
<b>Impôts différés actif</b>		<b>421 834 015,92</b>		<b>421 834 015,92</b>	<b>402 907 414,68</b>
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>27 053 622 395,00</b>	<b>9 987 523 833,56</b>	<b>17 066 098 561,44</b>	<b>19 280 550 295,67</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>					
<b>Stocks et encours</b>		<b>357 963 013,38</b>	<b>1 270 737,88</b>	<b>356 692 275,50</b>	<b>352 675 240,89</b>
<b>Créances et emplois assimilés</b>		<b>1 293 689 057,25</b>	<b>401 149 199,40</b>	<b>892 539 857,85</b>	<b>752 896 409,12</b>
Clients		1 088 887 937,12	288 053 389,44	800 834 547,68	609 758 514,25
Autres débiteurs		197 359 114,16	113 095 809,96	84 263 304,20	122 216 704,25
Impôts et assimilés		7 442 005,97		7 442 005,97	20 921 190,62
Autres créances et emplois assimilés					
<b>Disponibilités et assimilés</b>		<b>1 051 214 718,17</b>	<b>-</b>	<b>1 051 214 718,17</b>	<b>701 925 940,19</b>
Placements et autres actifs financiers courants		50 000 000,00		50 000 000,00	-
Trésorerie		1 001 214 718,17		1 001 214 718,17	701 925 940,19
<b>Total actif courant</b>		<b>2 702 866 788,80</b>	<b>402 419 937,28</b>	<b>2 300 446 851,52</b>	<b>1 807 497 590,20</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>29 756 489 183,80</b>	<b>10 389 943 770,84</b>	<b>19 366 545 412,96</b>	<b>21 088 047 885,87</b>



### **BILAN PASSIF**

Arrêté au : 31/12/2022

Libellé	Note	Exercice	Exercice précédent
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis		3 500 000 000,00	3 500 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées) (1)		9 474 645 430,88	9 662 006 017,94
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net (Résultat net part du groupe) (1)		558 574 343,63	633 057 587,81
Autres capitaux propres - Report à nouveau -			33 152 606,87
<b>Part de la société consolidante (1)</b>			
<b>Part des minoritaires (1)</b>			
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES I</b>		<b>13 533 219 774,51</b>	<b>13 761 910 998,88</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières		2 153 688 913,98	3 887 256 431,08
Impôts (différés et provisionnés)		-	-
Autres dettes non courantes		139 204 000,00	139 204 000,00
Provisions et produits constatés d'avance		1 550 289 965,31	1 472 999 172,98
<b>TOTAL PASSIFS NON-COURANTS II</b>		<b>3 843 182 879,29</b>	<b>5 499 459 604,06</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		415 078 573,92	495 554 417,43
Impôts		277 604 971,62	204 081 273,32
Autres dettes courantes		1 271 578 999,49	1 127 041 592,18
Trésorerie passif		25 880 214,13	
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>		<b>1 990 142 759,16</b>	<b>1 826 677 282,93</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>19 366 545 412,96</b>	<b>21 088 047 885,87</b>
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			



### ETAT DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

Arrêté au : 31/12/2022

Note	Capital social	Prime d'émission	Ecart d'évaluation	Ecart de réévaluation	Réserves et résultat
<b>Solde au 31 décembre 2020</b>	3 500 000 000,00		- 1 375 488,00		10 503 043 523,07
Changement de méthode comptable					
Correction d'erreurs significatives					
Réévaluation des immobilisations			- 114 624,00		
Profits ou pertes non comptabilisés dans le compte de résultat					
Dividendes payés					- 500 000 000,00
Autres distributions					- 372 700 000,00
Réserves Distribuées					-
Augmentation de capital					
Résultat net de l'exercice					633 057 587,81
<b>Solde au 31 décembre 2021</b>	3 500 000 000,00		- 1 490 112,00		10 263 401 110,88
Changement de méthode comptable					
Correction d'erreurs significatives					-
Réévaluation des immobilisations			- 165 568,00		-
Profits ou pertes non comptabilisés dans le compte de résultat					
Dividendes payés					- 650 000 000,00
Autres distributions					- 392 100 000,00
Réserves Distribuées					
Réserves					255 000 000,00
Augmentation de capital					
Résultat net de l'exercice					558 574 343,63
<b>Solde au 31 décembre 2022</b>	3 500 000 000,00		- 1 655 680,00		10 034 875 454,51



# La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de la performance de l'entreprise

## *Cas de l'entrepris Portuaire de Bejaia*

### Résumé

Ce mémoire de fin de cycle examine la contribution du **contrôle de gestion** à l'amélioration de **la performance** de l'entreprise **EPB**. La problématique centrale est de comprendre comment le contrôle de gestion peut influencer positivement la performance de l'entreprise EPB.

Dans un premier temps, il explore les bases et le rôle du **contrôle de gestion**, au sein de l'organisation en mettant en évidence les principaux outils utilisés. Ensuite, il se penche sur la notion de **performance** d'entreprise et les indicateurs financiers utilisés pour l'évaluer. Soulignant le rôle clé du **contrôle de gestion** dans cette évaluation. Enfin, une étude menée au sein de l'entreprise **EPB** et présentée, mettant en lumière la manière dont **le contrôle de gestion** est utilisé pour mesurer **la performance** grâce à des exemples concrets d'outils et de techniques.

En conclusion, l'étude démontre que **le contrôle de gestion** joue un rôle essentiel dans l'amélioration de **la performance** de l'entreprise. En facilitant la circulation des informations, en optimisant l'utilisation des ressources et en utilisant des outils tels que la **comptabilité générale**, le **contrôle budgétaire** et le **tableau de bord**, le contrôle de gestion contribue à la performance globale de l'entreprise.

Mots clés : Contrôle de gestion, Performance, comptabilité générale, Contrôle budgétaire, Tableau de bord, EPB.

### Abstract

This dissertation examines the contribution of **management control** to improving **the performance** of EPB. The central issue is to understand how management control can positively influence **EPB's** performance.

Firstly, it explores the foundations and role of **management control** within the organisation, highlighting the main tools used. It then looks at the concept of business **performance** and the financial indicators used to assess it. Emphasising the key role of **management control** in this assessment. Finally, a study conducted within the **EPB** company is presented, highlighting the way in which management control is used to measure performance through concrete examples of tools and techniques.

In conclusion, the study shows that **management control** plays an essential role in improving company **performance**. By facilitating the flow of information, optimising the use of resources and using tools such as **general accounting**, **budgetary control** and **the dashboard**, **management control** contributes to the overall performance of the company.

Key words: Management control, Performance, General accounting, Budgetary control, Dashboard, EPB.