



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

*Université Abderrahmane Mira Bejaia
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion*

Mémoire de fin de cycle

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

Option : Comptabilité. Contrôle. Audit

**Le tableau de bord comme outil d'analyse et de suivi pour
évaluer la performance financière d'une entreprise**



Réalisé et présenté par:

LAROUÏ Chanez

LAMAMRA Sabrina

Encadré par:

Mme AYAD Naima

Année universitaire: 2023/2024

Remerciements

Nous exprimons notre profonde gratitude envers Dieu tout puissant pour nous avoir octroyé le courage et la santé nécessaires pour mener à bien notre travail.

*Nous tenons à adresser nos plus sincères remerciements à « **Mme AYAD Naima** ». Son expertise et le soutien personnalisé qu'elle nous a prodigué ont grandement contribué à notre rigueur et à notre méthodologie dans l'élaboration de notre mémoire.*

Nous souhaitons également exprimer notre reconnaissance envers les membres du jury pour le temps qu'ils ont consacré à l'évaluation de notre travail.

*Nos remerciements s'adressent aussi à l'ensemble du personnel de la société BMT, en particulier à M. « **Mazzai Hocine** » pour son accueil, son encadrement, ses explications, ses orientations, ainsi que pour sa disponibilité et son suivi tout au long de notre stage. Nous exprimons notre gratitude à toutes les personnes de cette société qui ont contribué de près ou de loin à la réussite de ce projet, ainsi qu'à « **Amina** » pour son aide précieuse.*

Enfin, nous remercions l'ensemble des enseignants de la Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion de l'université Abderrahmane Mira de Bejaïa, et tout particulièrement ceux qui nous ont accompagnés tout au long de notre cursus universitaire.

Dédicaces

Je remercie avant tout le bon dieu de m'avoir accordé le courage, la force, la patience d'aller jusqu'au bout du rêve.

Avec une profonde joie, une fierté indéfectible et un respect sincère :

*À l'homme qui a enduré des épreuves sans jamais me laisser souffrir, qui a toujours répondu à mes besoins sans hésitation, et qui a consacré chaque effort à mon bonheur. Il m'a inculqué le sens de la responsabilité et m'a encouragé à croire en moi-même depuis mon enfance. Aujourd'hui, en honorant ma promesse faite depuis longtemps, je dédie ce travail à **mon cher père**.*

*À la plus belle femme que j'ai connue, à celle qui a été la lumière de mon chemin dans les moments sombres, à celle qui m'a menée là où je suis maintenant et à qui je dois tous mes succès. **Ma chère maman**, c'est grâce à ton rêve que je suis ici. Ta présence à mes côtés aurait été le comble de cette réussite. Je t'aime infiniment.*

*Pour ma tante « **Zina** » qui est décédée et qui souhaitait pour moi ce succès. Tu étais une tante extraordinaire. Puisse Dieu t'accueillir dans son vaste paradis.*

*A mon cher frère « **Mohamed** » que j'aime plus que tout au monde pour son soutien, son respect et sa présence dans ma vie.*

*A mes chers sœurs « **Célia** », « **Lina** » Pour leur soutien inébranlable et ses encouragements qui m'ont aidées à surmonter les défis de ce travail.*

*Je souhaite exprimer ma profonde gratitude à ma chère tante « **Noura** » pour son précieux appui et ses conseils avisés.*

*A mes chères cousines « **Célia** », « **Aida** », « **Aya** » " je leur souhaite bon courage durant leurs vies professionnelles.*

*Je tiens à exprimer toute ma gratitude envers notre estimée promotrice, « **Madame AYAD** » qui a toujours offert son précieux soutien et ses encouragements, en nous prodiguant ses conseils éclairés. Sa présence bienveillante et son soutien indéfectible ont été d'une importance capitale tout au long de notre parcours.*

*Je souhaite également remercier chaleureusement ma sœur de cœur et mon binôme « **Sabrina** », avec qui j'ai partagé un parcours exceptionnel. Sa passion, son dévouement et son esprit d'équipe ont largement contribué au succès de notre projet. Je lui suis reconnaissante pour sa précieuse contribution et pour avoir rendu cette expérience professionnelle si enrichissante. Je lui adresse mes vœux de bonheur et de réussite éclatante dans sa carrière à venir.*

Chanez

Dédicaces

Tout d'abord, je tiens à remercier le bon dieu de m'avoir prêté le courage et la volonté pour achever ce modeste travail.

Avec l'expression de ma grande reconnaissance, je dédie ce modeste travail :

*A **ma chère maman**, une femme exceptionnelle. Ton amour inconditionnel, ton affection et ton soutien indéfectible ont été des piliers essentiels tout au long de mon parcours. En te sacrifiant constamment pour m'offrir un environnement idéal de travail, tu as éclairé mon chemin dans les moments sombres et m'as conduit là où je suis aujourd'hui. Je te dois tous mes succès. Ta présence à mes côtés aurait complété cette réussite. Je t'aime infiniment et je suis éternellement reconnaissant pour tout ce que tu as fait pour moi.*

*À **mon cher père**, qui m'a toujours soutenu moralement, encouragé et poussé à poursuivre mes études. Ton aide et ta présence m'ont été indispensables. Que Dieu te garde en bonne santé et te protège pour tout ce que tu as fait pour moi.*

*Je tiens à remercier du fond du cœur mon partenaire de vie « **Daoud** » pour sa tendresse, sa patience et son soutien infaillible. Ta présence illumine chaque jour de ma vie, et je suis infiniment reconnaissante de partager cette aventure avec toi.*

*À **ma petite sœur**, dont la présence joyeuse et le soutien constant m'ont toujours apporté réconfort et motivation. Merci pour ton amour, ta compréhension et tes encouragements qui m'ont aidé à avancer. Ta gentillesse et ton sourire ont illuminé mes journées. Je t'aime infiniment.*

*Un grand merci à **mon frère** et à **sa merveilleuse épouse** pour leur soutien indéfectible et leur présence bienveillante.*

*Je tenais à exprimer ma gratitude envers tous mes « **oncles et tantes** ». Merci d'être toujours là pour moi.*

*À mes chères « **cousines et cousins** », je vous adresse mes meilleurs vœux de réussite et de bonheur dans votre vie professionnelle.*

*Je tiens à exprimer toute ma gratitude envers notre estimée promotrice « **Madame AYAD** » pour son aide et ses encouragements constants, ainsi que pour ses précieux conseils avisés. Sa présence bienveillante et son soutien inébranlable ont joué un rôle crucial tout au long de notre parcours*

Sabrina

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des graphiques

Introduction générale..... 1

Chapitre I : Le contrôle de gestion un pilier clé pour l'amélioration de la performance entreprise..... 5

Introduction 5

Section 01 : Les concepts et les fondements du contrôle de gestion..... 6

Section 02 : Les outils du contrôle de gestion..... 13

Section 03 : la mesure de la performance (approche financière) 21

Conclusion..... 50

Chapitre II : Le tableau de bord financier comme outil stratégique pour piloter la performance financière..... 52

Introduction 52

Section 01 : Notions de base du tableau de bord..... 53

Section 02 : Conception et construction d'un tableau de bord..... 62

Section 03 : Le lien entre le tableau de bord et le pilotage de la performance..... 79

Conclusion..... 84

Chapitre III : Élaboration d'un tableau de bord financier au sein de la BMT SPA par la méthode OVAR 86

Introduction 86

Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil..... 86

Section 02 : Évaluation de la performance financière de l'entreprise BMT 98

Section 3 : La mise en forme du tableau de bord financier 139

Conclusion..... 146

Conclusion générale 147

Bibliographie..... 151

Annexes

Résumés

Liste des abréviations

AC : Actif courant	PT Performance Technologique
BFR : Besoin en Fonds de Roulement	RAF Ratio d'autonomie financière
BMT : Bejaia Mediterranean Terminal	RCAI Résultat Courant Avant Impôt
BSC : Balanced Scorecard	RE Le Résultat d'Exploitation
CA : Chiffre d'Affaires	RE Résultat Exceptionnel
CAF : La Capacité d'Autofinancement	REG Ratio d'endettement global
CGO : La Compagnie Générale des Omnibus	RFC Ratio de rentabilité commerciale
CI : Centilitres	RFI Ratio de financement des investissements
DCT : Dettes à Court Terme	RFP Ratio de financement permanent
DLMT : Dettes à Long et à Moyen Terme	RFP Ratio de financement propre
DRS : Délai de rotation des crédits clients	RLG Ratio de liquidité générale
DRS : Délai de rotation des stocks	RLI Ratio de liquidité immédiate
DRSF : Délai de rotation du crédit fournisseurs	RLR Ratio de Liquidité restreinte (réduite)
DZD : Djazair Dinar	RN Résultat Net de l'Exercice
EBE : Excédent brut d'exploitation	RRC Ratio de rentabilité économique
FCS : Facteurs Clé de Succès	RRF Ratio de rentabilité financière
FRN : Fonds de Roulement Net	RSG Ratio de solvabilité générale
HT : Hors Taxes	SIG Soldes Intermédiaires de Gestion
JANUS : Jalonner Justifier Analyser Architecturer Normaliser Nommer Unifier Structurer	TBF Tableau de Bord Financier
KP : Capitaux Permanent	TBG Tableau de Bord de Gestion
MC : La Marge Commerciale	TBO Tableau de Bord Opérationnel
MCS : Mesures Clés De Succès	TBP Tableau de Bord Prospective
N° : Numéro	TBS Tableau de Bord Stratégique
OVAR : Objectif, Variables D'action, Responsabilité	TCR Tableau Compte Résultat
P : Page	TFE Taux de Profitabilité Économique
PC Performance Commerciale	TPEN Taux de profitabilité économique net
PC Performance Concurrentielle	TPF Taux de Profitabilité Financière
PE : Performance Économique	TRN Trésorerie Nette
PF Performance Financière	TTC Toutes Taxes Comprises
PL : Performance logistique	UM Unité Monétaire
PO : Performance Organisationnelle	VA Valeur Ajoutée
PS : Performance Stratégique	VD Valeurs Disponibles
	VE Valeurs d'Exploitation
	VI Valeurs Immobilisées
	VR Valeurs Réalisables

Liste des figures

Figure 1: Les différents types de contrôle	9
Figure 2 : Les phases du processus de contrôle de gestion.	10
Figure 3 : Les différents outils de contrôle de la gestion	18
Figure 4: Le concept d'efficacité, d'efficience et de performance.....	24
Figure 5: modèle de GILBERT sur la performance (1980).	25
Figure 6 : Illustration sur la place de FRN.	38
Figure 7: Les formes d'équilibre financier.....	40
Figure 8: Les six facettes d'un bon objectif	68
Figure 9 : Les six facettes d'un bon indicateur	71
Figure 10 : Les étapes de la démarche OVAR	74
Figure 11: Les étapes complémentaires de l'OVAR	74
Figure 12: Représentation de la méthode Janus	76
Figure 13: Les Niveaux de pilotage et d'utilisation des tableaux de bord dans l'entreprise....	82
Figure 14 : Image BMT (EPB).....	88
Figure 15 Situation géographique de la BMT	88
Figure 16 : Organigramme de la BMT SPA.....	97

Liste des tableaux

Tableau 1 : Tableau comparatif entre la comptabilité analytique et la comptabilité générale.	15
Tableau 2: calcule de la CAF par La méthode additive	35
Tableau 3 : calcul de la CAF par La méthode soustractive.....	36
Tableau 4: la marquette d'un tableau de bord	65
Tableau 5: Les critères d'un bon objectif.....	68
Tableau 6: Les critères d'un bon indicateur	71
Tableau 7: La grille de choix des indicateurs.....	72
Tableau 8: les dix étapes de la méthode GIMSI.....	77
Tableau 9 : Schéma de pilotage.....	80
Tableau 10: Équipements de la BMT SPA	93
Tableau 11: Les soldes intermédiaires de gestion.	99
Tableau 12: l'évolution de la production de l'exercice	101
Tableau 13: Consommation de l'exercice en provenance de tiers.	102
Tableau 14: L'évolution de la valeur ajoutée	103
Tableau 15: L'évolution de l'Excédent Brut d'Exploitation	105
Tableau 16: L'évolution du résultat financier	110
Tableau 17: L'évolution du résultat courant avant impôt	112
Tableau 18: L'évolution du résultat de l'exercice.....	113
Tableau 19: Le calcul de la capacité d'autofinancement à partir du résultat net	115
Tableau 20: Le calcul de la capacité d'autofinancement à partir de l'EBE	116
Tableau 21: Évolution de l'exercice 2020 (ACTIF)	117
Tableau 22 Évolution de l'exercice 2021 (ACTIF)	118
Tableau 23Évolution de l'exercice 2022 (ACTIF)	118
Tableau 24 Évolution de l'exercice 2020 (passif)	121
Tableau 25: Évolution de l'exercice 2021(passif)	121
Tableau 26: Évolution de l'exercice 2021 (passif).....	122
Tableau 27:L'évolution du fonds de roulement net.	124
Tableau 28: l'évolution du besoin en fonds de roulement net.	126
Tableau 29: l'évolution de la trésorerie.....	127
Tableau 30: Calcul des ratios de structure financière.....	129
Tableau 31: Le calcul des ratios de rentabilité.....	131

Tableau 32: Le calcul des ratios de liquidité	132
Tableau 33: Le calcul des ratios de solvabilité.....	134
Tableau 34: Le calcul des ratios de rotation.....	135
Tableau 35: Le calcul des ratios de profitabilité	137
Tableau 36: l'élaboration d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise BMT exercice 2020.....	139
Tableau 37: l'élaboration d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise BMT exercice 2021	141
Tableau 38: l'élaboration d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise BMT exercice 2022	143

Liste des graphiques

Graphique 1: Le Trafic annuel en EVP (équivalent vingt pied).....	93
Graphique 2: La cadence de traitement au navire.....	94
Graphique 3: La création d'emplois	94
Graphique 4 : Représentations graphique des SIG	99
Graphique 5: Représentation graphique de l'évolution de la marge commerciale.	101
Graphique 6: Représentation graphique de l'évolution de la valeur ajoutée	104
Graphique 7: Représentation graphique de l'évolution de l'EBE	106
Graphique 8: Représentation graphique de l'évolution du résultat opérationnel	108
Graphique 9: Représentation graphique de l'évolution du résultat financier	110
Graphique 10: Représentation graphique de l'évolution du RCAI.	112
Graphique 11: Représentation graphique de l'évolution du résultat de l'exercice	114
Graphique 12: Représentation graphique des bilans de grande masse d'actif.....	119
Graphique 13: Représentation graphique de l'évolution du bilan des grandes masses du passif.	122
Graphique 14: Représentation graphique de l'évolution du fonds de roulement net.....	124
Graphique 15: Représentation graphique du l'évolution du besoin en fonds de roulement net.	126
Graphique 16: Représentation graphique de l'évolution de la TR.....	128
Graphique 17: Représentation de l'évolution des ratios de structure financière.	129
Graphique 18: Représentation graphique de l'évolution des ratios de rentabilité	131
Graphique 19: Représentation des ratios de liquidité	133
Graphique 20: Représentation graphique de l'évolution du ratio de solvabilité	134
Graphique 21: Représentation graphique de l'évolution des ratios de rotation.....	136
Graphique 22 : Représentation graphique des ratios de profitabilité.	137

Introduction générale

Introduction générale

L'entreprise est un concept plus large qui englobe toutes les entités économiques, qu'elles soient des entreprises individuelles, des sociétés ou d'autres formes juridiques. Elle représente une organisation ou une entité engagée dans des activités économiques, telles que la production de biens ou la prestation de services, en vue de réaliser des profits. Dans un contexte concurrentiel, les entreprises doivent faire face à divers défis pour réussir sur le marché. De nos jours, l'élaboration d'objectifs et de stratégies ne suffit pas à garantir le succès. Il est essentiel de mettre en place un système de suivi, comme le contrôle de gestion, pour assurer une gestion efficace et atteindre les objectifs fixés.

Dans ce contexte, le contrôle de gestion fonctionne comme un système de pilotage interne, où l'objectif est d'aligner les performances des différentes entités de l'entreprise avec les objectifs globaux de l'organisation. Il s'appuie sur divers instruments de contrôle, tels que la comptabilité analytique pour évaluer les flux internes et surveiller les dépenses, la gestion budgétaire pour administrer les ressources, et enfin les tableaux de bord pour fournir des indicateurs essentiels permettant de suivre et d'évaluer la progression vers les objectifs fixés.

L'utilisation d'un tableau de bord est essentielle pour un responsable, car il offre une vue synthétique et instructive des indicateurs de gestion, facilitant ainsi le suivi des objectifs de son unité de gestion et la transmission d'informations cruciales. Cependant, sa construction doit être méthodique et planifiée, et non laissée au hasard, afin de garantir un accès rapide aux informations clés sans encombrement.

Parmi les différents types de tableaux de bord, le tableau de bord financier se distingue en maintenant l'équilibre financier et la performance de l'entreprise, en fournissant des indicateurs clés à chaque direction pour une vision précise de la santé de chaque processus.

Évaluer, superviser et améliorer la performance représentent les missions primordiales du tableau de bord dans toute organisation. Il est indispensable, du point de vue du management, de saisir l'impact des systèmes de mesure et de pilotage de la performance sur son évaluation.

La performance financière d'une organisation se caractérise par sa capacité à générer des bénéfices et à maintenir sa rentabilité. Cette évaluation s'appuie sur les documents comptables, qui jouent un rôle essentiel dans la compréhension de la situation financière de

l'entreprise. Pour évaluer cette performance, il est crucial de maîtriser des outils d'analyse tels que les indicateurs et les ratios.

Notre travail consiste à souligner le rôle crucial des tableaux de bord en entreprise et à évaluer la performance financière à l'aide d'un tableau de bord financier.

Nous avons choisi d'analyser la société BMT en raison de son importante présence sur le marché national, ce qui implique la gestion d'un flux considérable d'informations. Ceci nous amène à poser la problématique suivante :

Comment le tableau de bord financier peut-il servir à l'évaluation et au pilotage de la performance financière de l'entreprise, en l'occurrence la société BMT ?

De cette problématique découlent trois autres questions secondaires qui sont formulées comme suit :

- Quel est l'impact du contrôle de gestion sur la performance financière d'une entreprise ?
- Qu'est-ce qu'un tableau de bord et quels sont les indicateurs utilisés pour mesurer et évaluer la performance financière d'une entreprise ?
- Comment le tableau de bord financier permet-il de décrire la santé financière de la BMT?

Pour guider notre travail de manière plus efficace, nous nous basons sur les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : Si le contrôle de gestion est un outil essentiel, il aide les dirigeants à prendre des décisions efficaces et à améliorer la performance financière et globale de l'entreprise en coordonnant, suivant et contrôlant les actions de l'organisation.

Hypothèse 2 Un tableau de bord, en tant qu'outil de gestion, pourrait présenter les principaux indicateurs de performance, permettant aux dirigeants de suivre et évaluer la performance de l'entreprise en temps réel.

Hypothèse 3 : Au sein de la BMT spa, le tableau de bord financier est un outil de gestion qui permet de se faire une opinion sur la santé financière de l'entreprise.

Pour rédiger ce mémoire, nous avons adopté une approche centrée sur deux étapes principales : la recherche bibliographique pour recueillir les informations essentielles à partir de sources générales telles que des livres, des revues et des articles, et la collecte des données nécessaires disponibles à travers un stage pratique au sein de la BMT.

Notre plan de travail est structuré en trois chapitres :

Le premier chapitre, intitulé « Le contrôle de gestion : un pilier clé pour l'amélioration de la performance », se divise en trois sections la première abordera : les concepts et les fondements du contrôle de gestion, la seconde se concentrant sur les outils du contrôle de gestion, et enfin, la mesure de la performance selon une approche financière.

Le deuxième chapitre, intitulé « Le tableau de bord financier comme outil stratégique pour piloter la performance financière », est également divisé en trois sections : la première aborde les notions de base sur le tableau de bord, la seconde se focalise sur sa conception et sa construction, et enfin, la dernière expose la dynamique entre le tableau de bord et le pilotage de la performance.

Le troisième chapitre, Le troisième chapitre, intitulé « La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de la société (BMT) », est structuré en trois sections distinctes : la première concerne la présentation de l'organisation d'accueil, à savoir la société portuaire de Bejaïa (BMT), la deuxième porte sur l'analyse et la mesure de la performance à travers les indicateurs financiers, tandis que la dernière se concentre sur la mise en place effective du tableau de bord financier

*Chapitre I : Le contrôle de gestion, un pilier clé
pour l'amélioration de la performance entreprise*

Chapitre I : Le contrôle de gestion un pilier clé pour l'amélioration de la performance entreprise

Introduction

Le contrôle de gestion est un domaine essentiel en finance qui vise à optimiser les performances d'une entreprise. Son histoire remonte aux années 1920 aux états unis, avec le développement des premières méthodes de contrôle budgétaire. Depuis lors, il a évolué pour inclure des outils et des techniques plus avancés pour aider les entreprises à prendre des décisions éclairées.

Le contrôle de gestion est une fonction essentielle dans toute organisation, visant à assurer la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels tout en optimisant les ressources disponibles. Cette discipline repose sur la collecte, l'analyse et l'interprétation de données financières et opérationnelles pour fournir des informations pertinentes aux décideurs.

À travers ses différentes composantes telles que la planification, le suivi des performances, l'évaluation des écarts et la prise de décision, le contrôle de gestion contribue à orienter les actions de l'entreprise vers l'atteinte de ses objectifs à court et à long terme.

Le contrôle de gestion joue un rôle crucial dans la gestion efficace et efficiente des organisations, en fournissant des informations précieuses pour guider les décisions stratégiques et opérationnelles, et en assurant une utilisation optimale des ressources disponibles.

Ce présent chapitre sera subdivisé en trois sections. D'abord, la première comportera les concepts et les fondements du contrôle de gestion, ensuite la deuxième portera sur les outils du contrôle de gestion, Enfin, dans la dernière section, nous aborderons l'approche financière de la mesure de la performance.

Section 01 : Les concepts et les fondements du contrôle de gestion

Dans cette section, nous explorerons les différentes définitions du contrôle de gestion proposées par divers auteurs, ainsi que ses typologies, son processus, ses rôles et objectifs, et enfin ses limites et mission.

1. Les notions de contrôle de gestion

Avant de proposer une synthèse des différentes définitions du contrôle de gestion il est crucial de définir ses composantes, à savoir « le contrôle et la gestion ».

1.1. La Notion de contrôle

Selon **P. DRUCKER** : « *le mot contrôle est ambigu il signifie la capacité à se diriger soi-même et à diriger son travail. Il peut aussi signifier la domination d'une personne par une autre* ». ¹

Le contrôle fait référence aux processus et aux outils utilisés pour surveiller, évaluer et réguler les activités d'une organisation afin d'atteindre ses objectifs.

Autrement dit, le Contrôle permet de surveiller et de piloter un processus ou une activité afin de garantir son bon déroulement pour l'atteinte des objectifs.

1.2. La Notion de Gestion

La gestion « Est un ensemble de procédures, de pratiques et de politiques mises en œuvre dans les entreprises et qui visent à assurer un fonctionnement satisfaisant ». ²

La gestion englobe l'ensemble des activités visant à planifier, organiser, coordonner, diriger et contrôler les ressources d'une organisation afin d'atteindre ses objectifs de manière efficace et efficiente.

1.3. Définitions du contrôle de gestion

Le Contrôle de gestion a été défini par plusieurs auteurs en économie et spécialistes en gestion on cite parmi ceux-ci :

¹ François GIRUD et ALI « contrôle de gestion et pilotage de la performance », Edition GULIANO, paris, 2004, P21.

² GUYDUMAS, Daniel LARU, « contrôle de gestion » Edition LITEC, paris, 2005, P21.

Selon R.N. ANTHONY (1965)

*«Le contrôle de gestion est un processus par lequel les dirigeants influencent les membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de manière efficace et efficiente».*³

Selon A. KHEMAKHEM

*« Le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité ».*⁴

En synthèse, Le Contrôle de gestion constitue essentiellement un outil stratégique d'aide à la prise de décision, de mesure et d'amélioration continue des performances de l'entreprise. Il permet d'analyser les résultats, de proposer des solutions correctives et d'anticiper les changements environnementaux. En assurant la supervision, la gestion rationnelle et la prévision des événements, le contrôle de gestion garantit une approche complète du pilotage, de la mesure, de la gestion et de l'analyse des activités de l'entreprise.

2. Les types du contrôle de gestion

Il existe plusieurs typologies de contrôle de gestion, nous présenterons dans ce qui suit les plus courants.

2.1. Le contrôle stratégique

Le contrôle stratégique guide les activités à long terme de l'entreprise en soutenant les décideurs dans la prise de décisions stratégiques éclairées. Il s'appuie sur des outils tels que la planification stratégique et l'intégration de données futures, basées sur une évaluation interne et externe. En résumé, le contrôle stratégique vise à définir clairement la voie à suivre pour réaliser les objectifs stratégiques de l'entreprise en utilisant des données fiables et une analyse approfondie.

³ ANTHONY et DEARDEN. J, « Le contrôle de gestion et planification de l'entreprise », 3e édition, Ed. DUNOD, Paris, P.07.

⁴ Khemakhem A., « introduction au contrôle de gestion », édition bordas, paris, 2001, p10.

2.2. Le Contrôle opérationnel

Le contrôle opérationnel, parfois appelé contrôle d'exécution, est centré sur l'efficacité et l'efficience des tâches à court terme au sein de l'entreprise. Les décisions opérationnelles sont prises quotidiennement, et ce type de contrôle suit un cycle allant du long au très court terme. Il est crucial d'assurer une liaison et une cohérence entre les différents niveaux de l'entreprise, car chaque niveau constitue un sous-système susceptible de déclencher des signaux pour les autres niveaux en cas d'anomalies, ce qui peut nécessiter des actions correctives. En résumé, le contrôle opérationnel vise à garantir une exécution optimale des tâches spécifiques au quotidien afin de maintenir la performance globale de l'entreprise.

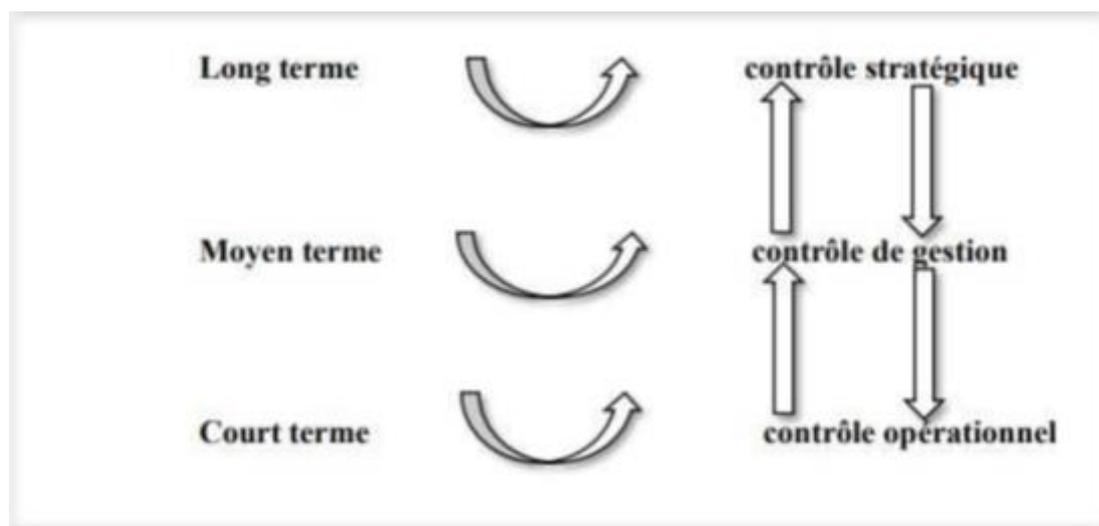
2.3. Le Contrôle de gestion

« Il s'agit d'identifier les facteurs clés de succès et de s'assurer de la cohérence entre la stratégie de l'entreprise et les activités opérationnelles. Le contrôle de gestion est alors positionné comme une interface entre le contrôle stratégique et le contrôle opérationnel ».⁵

En synthèse, le contrôle de gestion stratégique implique l'identification des écarts entre les objectifs stratégiques et les résultats attendus, tandis que le contrôle de gestion englobe l'évaluation et l'analyse de toutes les actions liées à la gestion pour améliorer la performance de l'entreprise. D'autre part, le contrôle opérationnel se concentre sur la gestion quotidienne, notamment la supervision des livraisons et des activités courantes. En somme, chaque forme de contrôle contribue de manière significative à la gestion globale de l'entreprise, depuis la stratégie jusqu'aux opérations du quotidien.

⁵ DUMAS. G & LARUE.D « contrôle de gestion », édition, Litec, Paris, 2005, P.15.

Figure 1: Les différents types de contrôle



Source : ALAZARD.C & SEPARIS, DCG11, « Contrôle de gestion manuel et application », 2ème Edition Dunod, Paris, 2010, P. 09.

3. Les processus de contrôle de gestion

« Le processus du contrôle de gestion correspond aux phases traditionnelles du management. Elles se présentent en 4 principales phases qui sont : la prévision, l'action, l'évaluation ainsi l'apprentissage ».⁶

3.1. La phase de prévision

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

3.2. La phase d'exécution

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

⁶ LANGLOIS.L, BONNIER.C, BRIGER.M, Op.cit., P. 28.

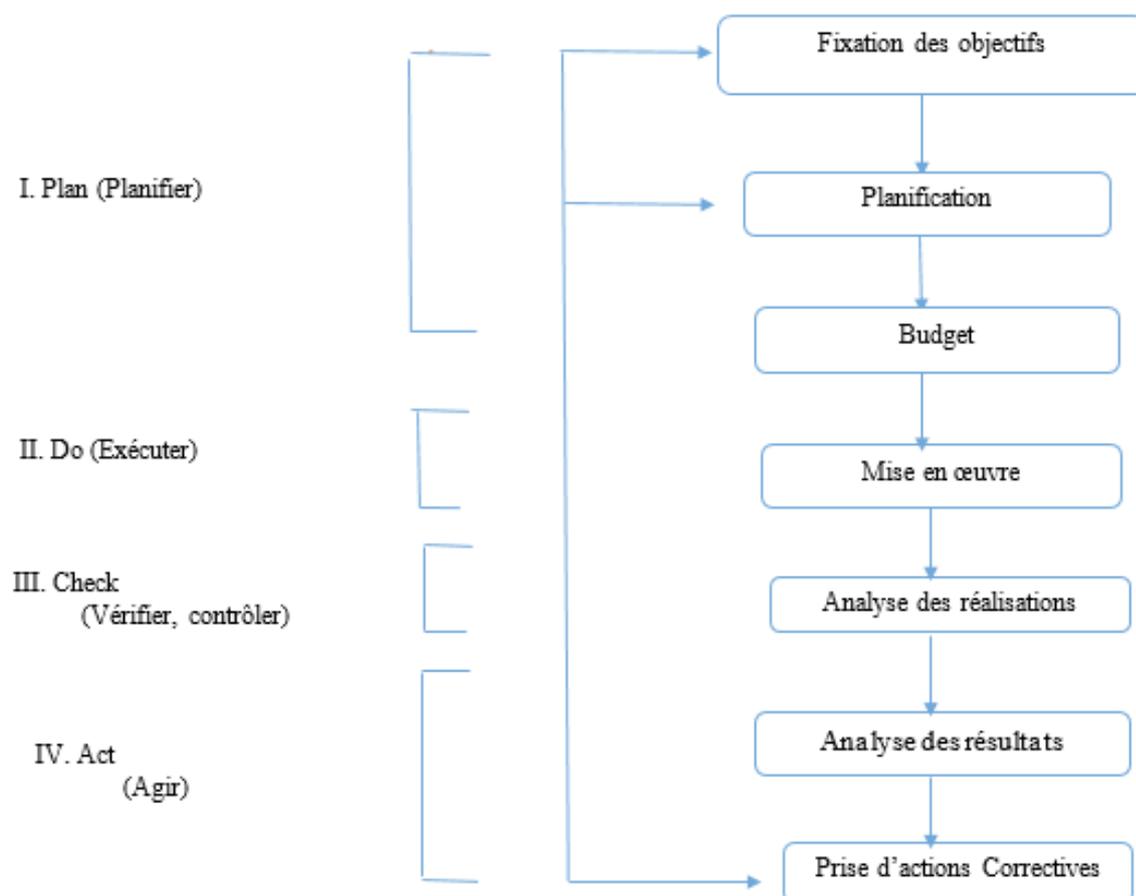
3.3. La phase d'évaluation

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

3.4. La phase d'apprentissage

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

Figure 2 : Les phases du processus de contrôle de gestion.



Source : LÖNING .H, PESQUEUX. Y, et autres, « Le Contrôle de Gestion : Organisation et mise en œuvre », 2ème édition Dunod, Paris, Janvier 2003, P.03.

4. Les objectifs du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est lié à la notion d'objectif car ce dernier introduit en parallèle la notion du « chemin à suivre et par conséquent de pilotage de l'entreprise⁷».

Il vise à assurer les objectifs suivants :

4.1. La performance de l'entreprise

Dans l'environnement complexe et incertain, l'entreprise doit recentrer en permanence ses objectifs et ses actions. Le pilotage de la performance doit être compromis entre l'adaptation aux évolutions et le maintien d'une cohérence organisationnelle pour utiliser au mieux les ressources et les compétences. Le contrôle de gestion doit optimiser qualité, coût, délais, en utilisant tous les outils de résolution de problèmes tels que l'analyse de processus, les outils de gestion de la qualité... Le contrôle de gestion doit aussi aider au pilotage des variables de la performance sociale demandée par les parties prenantes.

4.2. L'amélioration permanente de l'organisation

Pour utiliser aux mieux les ressources et les compétences, l'entreprise doit piloter son organisation comme une variable stratégique. La structuration par les processus semble être une voie pertinente pour la performance ; il s'agit de découper l'organisation en processus opérationnels et en processus supports pour ensuite modifier et améliorer ceux qui ne sont pas rentables. Le contrôle de gestion peut aider à formaliser ces processus et surtout à mesurer les coûts de ces processus pour déterminer les marges et le levier d'accroissement possible de valeur ajoutée.

4.3. La prise en compte des risques

Dans le pilotage de la performance, gouvernement de l'entreprise et risque deviennent indissociables et il est nécessaire de connaître les impacts des activités d'une entreprise sur ses parties prenantes en intégrant les risques liés.

D'une manière générale, L'objectif principal du contrôle de gestion est d'aider une organisation à atteindre ses objectifs en assurant une utilisation efficace des ressources et en garantissant que les activités sont alignées avec la stratégie globale de l'entreprise. Cela

⁷ ALAZARD .C et SEPARI. S, « contrôle de gestion, manuel et applications », 2e édition Ed. DUNOD, Paris, 2010, P.20.

implique de surveiller les performances, d'identifier les écarts par rapport aux objectifs fixés, de prendre des mesures correctives si nécessaire, et d'optimiser les processus pour améliorer la performance globale de l'organisation. En résumé, l'objectif du contrôle de gestion est de maximiser la rentabilité et la valeur ajoutée de l'entreprise tout en minimisant les risques.

5. Les limites et les missions de Contrôle de gestion

5.1. Les limite

Il existe une multitude de limites fondamentales au contrôle de gestion⁸ :

- ✓ Tout n'est pas mesurable à coût raisonnable. Une fois qu'un indicateur est choisi, il devient très vite un but en soi. Cela limite la confiance qu'on peut accorder au système de contrôle de gestion ;
- ✓ Les managers ne doivent pas se contenter des indicateurs du contrôle de gestion, mais doivent aussi régulièrement constater sur place ce qui se passe dans les unités de l'entreprise et avec les clients, vu que les indicateurs ne détectent pas tout ;
- ✓ Notons que l'efficacité du contrôle dépend également de la compétence des dirigeants (direction générale, responsables, opérationnels, contrôleur de gestion) qui l'utilisation et le fonctionnement et la mise en place de contrôle de gestion est une question de savoir.

5.2. Les missions

Nous trouvons trois missions fondamentales du contrôle de gestion selon H. Bouquin⁹ :

- Assurer la cohérence entre la stratégie et les opérations quotidiennes : le contrôle de gestion doit faire en sorte que les actions quotidiennes permettent de mettre en œuvre la stratégie définie ; mais également que l'approche stratégique prenne en compte les faits constatés au niveau opérationnel.
- Analyser les relations entre les résultats poursuivis et les ressources consommées afin de réaliser les objectifs (analyse des écarts prévisions, résultat, sanction de l'écart...etc.).

⁸ DURAND. X & HELLUY. A, « les fondamentaux du contrôle de gestion », édition d'organisation, paris, 2009, p.60.

⁹ Bouquin. H, « le contrôle de gestion », 7^{ème} édition presse de France, 2006, P34

- Orienter les actions et comportements d'acteurs autonomes (délégation de responsabilité en matière de ressources et de résultats).

Section 02 : Les outils du contrôle de gestion

Pour accomplir ses missions, le contrôleur de gestion utilise divers outils de gestion, notamment les tableaux de bord. L'objectif du contrôle de gestion est de fournir au contrôleur de gestion les outils nécessaires pour faciliter ses tâches. Ces outils sont utilisés pour évaluer, analyser et surveiller les performances de l'organisation. Le choix des outils dépend du niveau de compétence du contrôleur de gestion et de la disponibilité des informations.

Il est possible de classifier les outils en trois catégories distinctes : Les outils de pilotage et de communication, Les outils de planification et de prévision, Les outils d'appuis.

1. Les outils de pilotage et de communication

Ces outils sont utilisés pour mesurer et analyser et constater a posteriori les performances de l'organisation, le contrôle de gestion devient alors un facteur clé de l'entreprise.

1.1. La comptabilité générale

J.B. LEVENE, définit la comptabilité comme suit : « *la comptabilité générale est un système d'organisation et de traitement de l'information, permettent l'établissement des états de synthèse en conformité avec la disponibilité du plan comptable* ». ¹⁰

La comptabilité générale constitue la principale source d'information pour une entreprise. Elle joue également un rôle essentiel en tant qu'outil de gestion permettant l'enregistrement, la classification et l'analyse de toutes les opérations effectuées par l'entreprise.

Les objectifs de la comptabilité générale sont :

- Capturer toutes les transactions financières de l'entreprise de manière précise et systématique.
- Organiser les transactions en catégories appropriées pour faciliter l'analyse et la communication.

¹⁰ LEVENE. J.P, « Gestion comptable 3 analyses », Paris, Edition Foucher. 1998, P. 09.

- Examiner les données comptables pour évaluer la performance financière de l'entreprise, identifier les tendances et prendre des décisions éclairées.
- Fournir des informations financières claires et fiables aux parties prenantes internes et externes, telles que les gestionnaires, les investisseurs, les créanciers et les autorités fiscales.
- Vérifier l'exactitude des enregistrements comptables, assurer la conformité aux normes comptables et détecter toute irrégularité ou fraude éventuelle.
- Produire des rapports financiers, tels que le bilan, le compte de résultat et le tableau de flux de trésorerie, pour résumer la situation financière de l'entreprise à un moment donné et ses performances sur une période donnée.

1.2. La comptabilité Analytique

*« La comptabilité analytique est une comptabilité d'exploitation interne aux entreprises. Elle permet de localiser les zones de performances et de non-performance au sein d'une société en se focalisant sur le calcul de la rentabilité par poste, par produit, par atelier, par centre de décision ».*¹¹

La comptabilité analytique, également appelée comptabilité de gestion, est une branche de la comptabilité qui se concentre sur l'analyse détaillée des coûts, des revenus et des performances opérationnelles d'une entreprise. Contrairement à la comptabilité générale, qui se concentre sur la préparation des états financiers pour les parties prenantes externes, la comptabilité analytique est utilisée à des fins internes de gestion et de prise de décision.

la comptabilité analytique incluent les objectifs suivants

- Calcul des coûts de différentes fonctions de l'entreprise et des biens produits
- Détermination des bases d'évaluation de certains éléments.
- Expliquer les résultats en comparant les coûts et les prix de vente.
- Éclairer les prises de décisions de gestion.¹²

¹¹ LAUZEL. P « Comptabilité analytique » SIREY, Paris, 1971, p 384.

¹² Alazard, C, « Contrôle de gestion, manuel et application », 5^{ème} édition, 2001, paris, page 677

Tableau 1 : *Tableau comparatif entre la comptabilité analytique et la comptabilité générale.*

La comptabilité analytique	La comptabilité générale
Finalité large	Finalité managériale
Résultat global	Résultat partiel
Charge par nature	Charge par destination
Indicateurs de gestion	Indicateurs comptables, fiscaux et financiers
Caractère facultative	Caractère obligatoire
Information rapide, rapproches et pertinente	Information certifiée, précise et formelle
Information également techniques et économiques	Informations monétaires
A posteriori et a priori	A posteriori
Règles souples et adaptées a l'évolution de l'entreprise	Règles légales et rigides

Source : G. Norbert GUEDJ, « le contrôle de gestion pour améliorer la performance d'une entreprise », Organisation, Paris 2000, P. 132.

1.3. La gestion budgétaire

Selon le plan comptable général (PCG 1982), la gestion budgétaire est « un mode de gestion consiste à traduire en programme d'actions chiffrés, appelé budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables.¹³

La comptabilité budgétaire, peut se définir tout simplement comme un état du budget des entreprises ou établissements. Elle a pour particularité de s'intéresser uniquement aux recettes et aux dépenses prévisionnelles sur la totalité d'un exercice comptable. Ce dernier peut s'étendre sur une ou plusieurs années en fonction des spécificités de l'entreprise.

La gestion budgétaire a pour objectif essentiel de :

- Améliorer les performances économiques et qualitatives ;
- Optimiser au maximum le cout pour répondre efficacement aux attentes ;
- Aider à la prise des décisions tout au long du processus stratégique et opérationnel ;
- Aide à mieux planifier et maîtriser son domaine ;
- Orienter les compétences et les comportements ;

¹³ BRIGITE DORIATH, « contrôle de gestion en 20 fichiers », 5e édition, DONUD, Paris, 2008, Page : 01

- Améliorer la rentabilité par l'augmentation du profil ;
- Coordonner et appréhender l'environnement de l'organisation dans son complexe ;
- Assurer une certaine sécurité à court terme par la trésorerie en particulier.

1.4. Le Système d'information

R. REIX définit le système d'information comme étant : « *ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures...permettant d'acquérir, de traiter, stocker, communiquer des informations (sous formes données, textes, images, sons...) dans des organisations* ». ¹⁴

Un système d'information, représente un élément vital au sein d'une entreprise ou d'une organisation, jouant un rôle central dans la transmission et la communication entre les différents acteurs grâce à une combinaison de ressources matérielles, humaines et logicielles. Il permet la création, la collecte, le stockage, le traitement et la modification d'informations sous divers formats.

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

- Le système d'information garantit que les informations sont saisies, stockées, traitées et distribuées de manière à ce que chaque membre de l'organisation dispose des données nécessaires au bon moment pour accomplir ses responsabilités.
- Le système d'information répond aux besoins opérationnels, soutient la prise de décision et facilite la planification future.
- Il englobe l'ensemble de l'organisation tout en se concentrant uniquement sur les informations pertinentes et gérables, excluant les données non essentielles telles que l'humeur du chef ou la motivation du personnel.
- En outre, le système d'information possède une dimension organisationnelle, humaine et financière, influençant l'organisation du travail, le comportement des individus et les coûts de l'entreprise.

1.5. Le tableau de bord

Le tableau de bord, est un outil visuel de gestion qui rassemble et présente les données clés concernant la performance d'une entreprise.

¹⁴ Robert REIX, « Système d'information et management de l'organisation », Edition VUIBERT, 5ème édition, Paris, 2005, P3.

Selon G. Norbert « *un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs, et d'information essentiels permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il doit aussi donner un langage commun aux différents membres de l'entreprise.* ».¹⁵

Selon B. DORIATH le tableau de bord est « *un ensemble d'indicateurs de pilotage, construits de façon périodique, à l'intention d'un responsable, afin de guider ses décisions et ses actions en vue d'atteindre les objectifs de performance* ».¹⁶

Un tableau de bord, est un outil de suivi et de pilotage des performances qui permet d'obtenir une vue d'ensemble de l'activité de l'entreprise. Il se compose d'indicateurs clés de performance (KPI) qui sont sélectionnés en fonction des objectifs stratégiques de l'entreprise.

Les objectifs du tableau de bord sont :

- Analyser l'évolution des indicateurs à l'aide des instruments (écarts, ratios...);
- Aide à la prise de décision et observe leur impact ;
- Réagir efficacement et dans des délais courts ;
- Mettre en place des actions de corrections.

1.6. Le reporting

Le reporting est un ensemble d'indicateurs de résultats le plus souvent financiers, construits à posteriori, de façon périodique afin d'informer la hiérarchie de performances d'une unité opérationnelle.¹⁷

Selon GUEDJ.N, le reporting est défini comme étant, « *Un ensemble de documents qui ont pour objectifs d'informer la hiérarchie de la situation et des résultats des centres de responsabilité.* »¹⁸

Il permet de rendre compte du degré de réalisation des objectifs et les utiliser pour faire remonter les informations des unités élémentaires jusqu'au sommet de la hiérarchie. Ainsi, le reporting est un ensemble d'indicateurs de résultat, construit à postériori de façon périodique, afin d'informer la hiérarchie des performances de l'unité.

¹⁵ Guedj N, « le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise », Organisation, Paris, 2001,

¹⁶ Doriath B, « le contrôle de gestion en 20 fiches », Dunod, Paris, 2008, P. 143.

¹⁷ ALZARAD C. & SEPARI S., op.cit., Page: 266

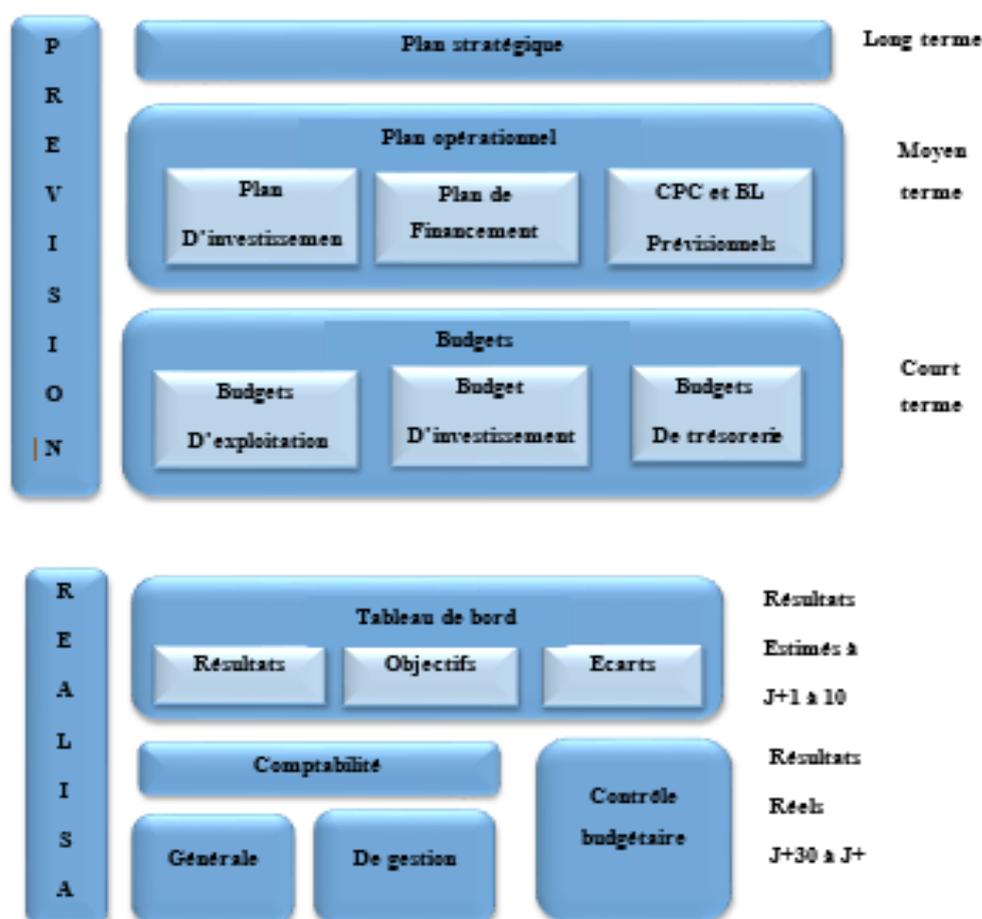
¹⁸ GUEDJ.N, « Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise », Organisation, Paris 2001, P.319

Il existe beaucoup de ressemblances entre le Tableau de Bord et le Reporting. Ce sont deux outils d'aide à la décision constitués d'indicateurs peu nombreux, permettant de fournir des informations dans les délais brefs, afin de mesurer les réalisations et de les comparer aux objectifs.

Les objectifs du reporting sont variés :

- Évaluer les performances d'une équipe ;
- Appuyer les décisions sur des informations vérifiées et vérifiables ;
- Affiner une stratégie ;
- Identifier des axes d'amélioration ;
- Présenter des statistiques fiables aux actionnaires, etc.

Figure 3 : Les différents outils de contrôle de la gestion



Source : [Les+différents+outils+de+contrôle+de+gestion - Recherche \(bing.com\)](#) Consulté le 15/04/2024.

2. Les outils de planification et de prévision

Les outils prévisionnels du contrôle de gestion aident les entreprises à anticiper et à planifier leurs activités futures. Ils fournissent aux gestionnaires des informations précieuses pour prendre des décisions éclairées. Ces outils sont essentiels pour piloter efficacement une entreprise dans un environnement économique en évolution constante. On peut distinguer :

2.1. Planification stratégique

La planification stratégique est un processus essentiel pour les entreprises et les organisations qui cherchent à atteindre leurs objectifs à long terme. Elle consiste à définir les orientations stratégiques et à mettre en place des actions concrètes pour y parvenir. En d'autres termes, c'est comme élaborer une carte routière pour votre entreprise, afin de savoir où vous allez et comment vous y rendre.

2.2. Planification opérationnelle

La planification opérationnelle est un processus de gestion à court ou moyen terme qui se concentre sur la mise en œuvre des décisions stratégiques prises au niveau supérieur de l'organisation. Elle consiste à définir les objectifs spécifiques, les actions et les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs à court et moyen terme.

2.3. Le Budget

Il se définit comme étant « l'expression comptable et financière des plans d'actions retenus pour mettre en œuvre la stratégie à court terme (l'année en générale) ». ¹⁹

Le budget représente la traduction économique des plans d'action prévus pour l'année à venir, visant à déterminer les ressources requises pour atteindre les objectifs et les prévisions de l'entreprise. Il sert de guide financier pour allouer efficacement les fonds et anticiper les besoins en matière de dépenses et les revenus.

2.4. Business plan

Un business plan, également connu sous le nom de plan d'affaires, est un document détaillé qui décrit les objectifs d'une entreprise, les stratégies pour les atteindre et les moyens financiers nécessaires pour les mettre en œuvre. Il s'agit d'un outil essentiel pour les

¹⁹ M.GERVAIS, Le contrôle de gestion, 7ème, Paris, Economica, 2002, P273.

entrepreneurs et les dirigeants d'entreprise afin de planifier, organiser, exécuter et évaluer les activités commerciales.

3. Les outils d'appuis

Sont des instruments et des méthodes d'analyse utilisés par les managers et leurs équipes pour évaluer les performances et fournir des explications. En interprétant les écarts, ces outils facilitent l'identification des mesures correctives nécessaires, permettant ainsi une action réfléchie et efficace. Parmi ces outils :

3.1. Le Re-engineering

Le reengineering est une stratégie proactive qui vise à restructurer une fonction ou des processus au sein d'une entreprise dans le but d'optimiser la qualité du service offert aux clients

Selon (HAMMER M. & J CHAMPY, 2000) « *Le Re-engineering est une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opératoires visant à obtenir une amélioration spectaculaire des principales performances en matière de coût, de qualité, de service et de rapidité* ».

3.2. Le Benchmarking

C'est le processus qui consiste à identifier, analyser et adopter les meilleures pratiques des autres (les plus performantes au monde) en vue d'améliorer les performances de son propre Organisation. En effet, il s'agit d'apprécier son niveau de performance par rapport à celui des autres pour s'interroger sur les gains possibles et rechercher des bonnes pratiques.

Section 03 : la mesure de la performance (approche financière)

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 lorsqu'elle est efficace elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés. Elle est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs. Durant cette section nous essayons de présenter la mesure de la performance d'une manière générale.

1. Définition de la performance

Dans cette partie, notre objectif est de préciser le concept de performance en proposant plusieurs définitions. Il existe plusieurs façons de définir la performance, et nous avons identifié plusieurs explications provenant de différents auteurs.

Donc Comment la performance est-elle définie dans la littérature académique et professionnelle, et comment cette définition varie-t-elle en fonction des contextes et des disciplines ?

Selon **KHEMAKHEM** : « l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait acceptés ». ²⁰

Selon **L'ORINO PHILIPPE** : « la performance dans une entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui, contribue, à améliorer le couple valeur/coût ». ²¹

Selon **ANNICK BOURGUIGNON** : « en matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels ». ²²

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

²⁰ KHEMAKHEM.A. « La dynamique de contrôle de gestion ». 2ème édition, DUNOD, Paris, 1976, p. 311.

²¹ LORINO.P. « Méthode et pratique de la performance ». Edition d'organisation, Paris, 1998, P. 87.

²² Annick Bourguignon, « peut-on définir la performance ? », Revue française de comptabilité, n 269.

La performance d'une entreprise ou d'une organisation est une mesure qui évalue à la fois son efficacité et son efficience dans l'atteinte de ses objectifs. Elle constitue ainsi une évaluation de sa capacité à générer des résultats pertinents et efficaces en optimisant l'utilisation des ressources disponibles. Cependant, il est important de noter que la définition de la performance peut fluctuer en fonction des contextes et des perspectives, ce qui peut parfois entraîner des débats et des controverses.

2. Les composantes de la performance

Il existe plusieurs critères d'appréciation de la performance financière, mais les plus utilisés sont : l'efficacité, l'efficience, la pertinence, l'économie des ressources.

2.1. L'efficacité

Le concept de la performance intègre d'abord la notion d'efficacité c'est-à-dire, l'idée de s'engager dans une action et de la réaliser dans son intégralité, la performance consiste donc à atteindre un résultat particulier conformément à un objectif précis.

L'efficacité peut être définie aussi comme : « *le rapport entre le résultat atteint par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des Objectifs visés plus le système sera efficace. On s'exprimera donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système* ». ²³

L'efficacité mesure la concordance entre le résultat obtenu et l'objectif visé. On peut résumer le concept d'efficacité par la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \text{résultat atteint} / \text{objectifs visés}$$

²³ BOISLANDELLE. H. M, « Gestion des Ressources Humaines », 2e édition revue et augmentée, Paris, Economica, janvier, 1998, P.140.

2.2. L'efficience

Le concept de performance, qui associe ensuite l'idée d'efficience, c'est-à-dire les moyens utilisés pour mener à bien une action, a été utilisé de manière préoccupante en économie.

Selon **Vincent plauchet** : l'efficience est « la capacité de la réalisation des objectifs à moindre cout ». ²⁴

Bouquine (2008) définit l'efficience « comme le fait de maximiser la quantité obtenue de produit ou de service à partir d'une quantité donnée de ressource ». ²⁵

Efficience = résultats atteints / moyens mis en œuvre

2.3. La pertinence

Elle porte sur des objectifs ou des moyens avec les contraintes de l'environnement, la pertinence permet d'évaluer la performance dans le domaine stratégique, c'est-à-dire l'avantage concurrentiel à partir de l'estimation entre l'adéquation des éléments de l'offre (création de valeurs) et les attentes du marché.

« La mesure de performance d'une entité est considérée comme pertinente si elle oriente le comportement du manager dans le sens des objectifs de l'entreprise ». ²⁶

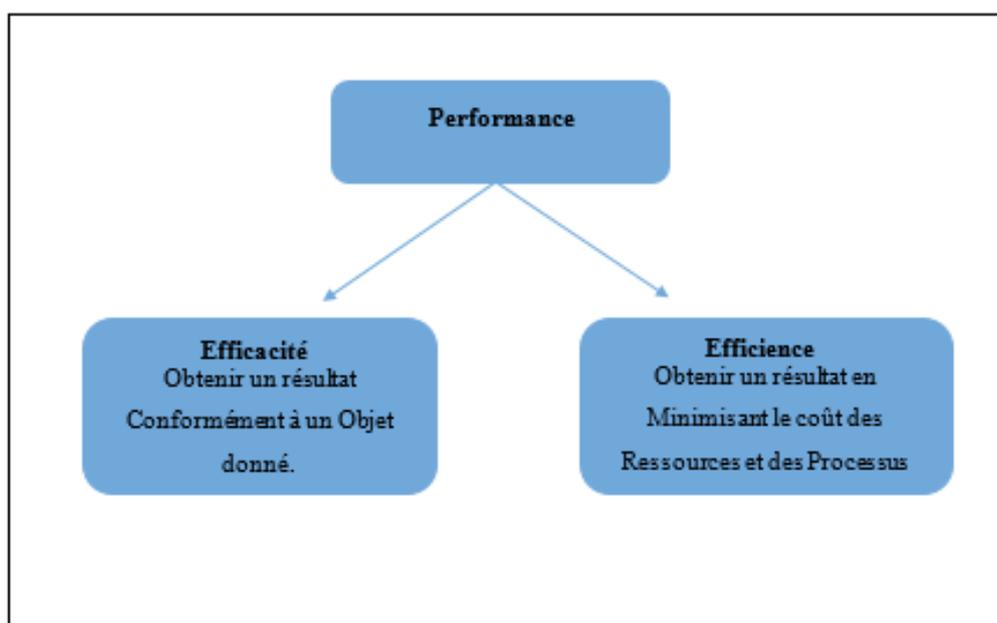
Pertinence = Niveau de satisfaction obtenue / Résultats obtenus

²⁴ V. plauchet, « mesure et amélioration des performances industrielles », France, 2006, p 207.

²⁵ Bouquine Henri « le contrôle de gestion », 8ème Edition, presse universitaire de France, paris, 2008, P 75.

²⁶ GIRAUD, SAULPICO, « Le contrôle de gestion et pilotage des performances », Édition GUALINO, France, 2002, P72.

Figure 4: Le concept d'efficacité, d'efficience et de performance



Source : ALGLAUGE.A, « management des entreprises », Edition technique, paris, 2008, P. 39.

2.4. Les économies des ressources

D'après **VOYER.P** l'économie est : « *l'acquisition de ressources financières, humaines et matérielles appropriées, tant sur le plan de la qualité que celui de la quantité au moment, au lieu et au coût le moindre* ». ²⁷

D'après les définitions précédentes, il est clair qu'une utilisation plus efficiente des ressources passe par la réduction des coûts. Plus les coûts sont réduits, meilleure est l'efficacité économique. Une entreprise parvient à économiser en :

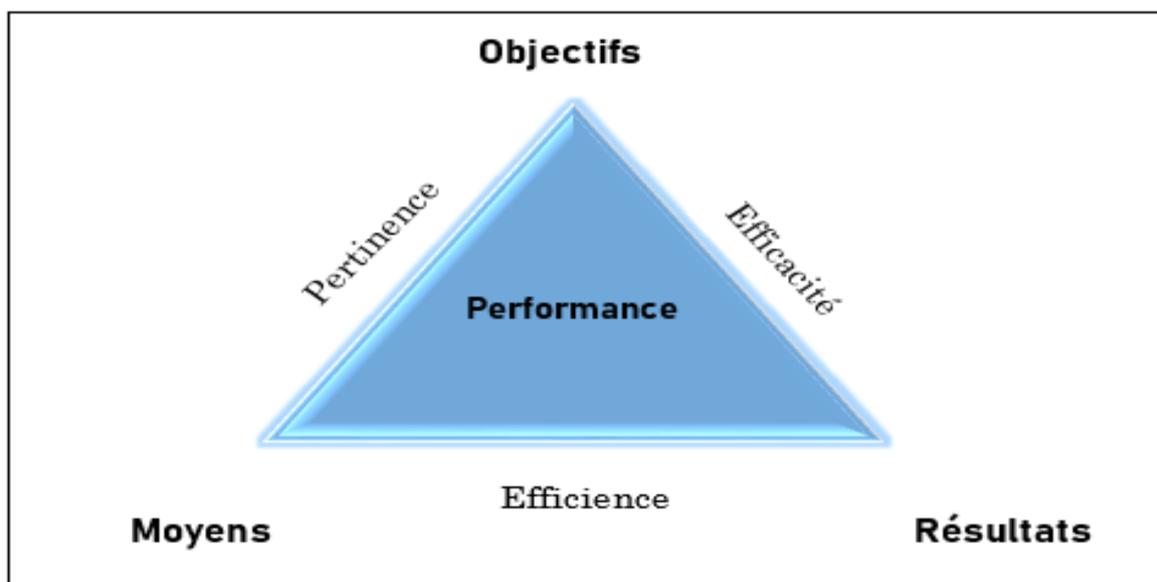
- ⇒ Évite les dépenses inutiles.
- ⇒ Utilise de manière rationnelle ses ressources.

Cette gestion économique contribue à l'amélioration des performances de l'entreprise.

Pour récapituler les trois principaux critères de mesure de la performance - efficacité, efficience et pertinence GILBERT propose un modèle représenté par un triangle de la performance, englobant les éléments suivants : moyens, objectifs et résultats.

²⁷ GUERRA. F, « pilotage stratégique de l'entreprise », Edition de Boeck supérieur, paris, 2007, P.110

Figure 5: modèle de GILBERT sur la performance (1980).



Source : modèle de GILBERT 1980

3. Les objectifs de la performance

La mesure de la performance des entreprises ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit d'après (CAILLAT. A, 2008, p. 38) :

- Développer des produits innovants, créativité du personnel et les parts de marché.
- Récompenser les performances individuelles.
- Améliorer les processus de fabrication, l'ambiance au travail et le traitement des réclamations.
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail.
- Améliorer la rentabilité.
- Réduire les coûts de fabrication.
- Lancer de nouveaux produits et Respecter les délais de livraison.
- Identifier et évaluer les compétences-clés.
- Consolider et développer les savoir-faire.

4. Les caractéristiques de la performance

« En matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels ». ²⁸

Cette définition très générale, met en évidence trois caractéristiques fondamentales de la performance :

- **Elle se traduit par une réalisation (ou un résultat)**

La performance est donc le résultat d'actions coordonnées, cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens (personnel, investissement), ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (compétences du personnel, technologies, organisation, fournisseurs, etc.).

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

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

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

La notion de la performance étant positive.

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

5. Les typologies de la performance

Il existe plusieurs types de la performance de l'entreprise parmi elles :

5.1. La Performance organisationnelle

Elle est liée à la façon dont l'entreprise est organisée (sa structure, sa gestion, ses produits, sa technologie, et ses activités) et chaque organisation a des tâches pour ses objectifs et des méthodes de gestion pour les atteindre « la performance organisationnelle ».

²⁸ DORIATH.B, GOUJET.C «gestion prévisionnelle et mesure de la performance » 3ème édition DONUD, paris, 2007, P17.

Pour **Kalika** la performance organisationnelle renvoie « à la manière avec laquelle l'entreprise exploite ses propres atouts et réduit ses insuffisances pour garantir l'atteinte de ses objectifs ». ²⁹

Il existe quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle à savoir : ³⁰

- **Le respect de la structure formelle** : le non-respect de la structure annoncée par la direction peut refléter un dysfonctionnement au sein de l'organisation.
- **Les relations entre les services** : la recherche de la minimisation des conflits nécessite une planification essentielle pour l'efficacité
- **La qualité de la circulation de l'information** : l'organisation doit développer des systèmes d'information promettant d'acquérir des informations fiables et complètes relative au bon fonctionnement de l'organisation.
- **La flexibilité de la structure** : sa capacité à changer est le fonctionnement décisif de s'adapter aux contraintes environnementales.

5.2. La performance économique

La performance économique correspond aux résultats présentés par la comptabilité à savoir : les soldes intermédiaires de gestion. Le calcul de ces derniers permet : ³¹

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

5.3. La performance stratégique

La performance stratégique ³², appelée aussi la performance à long terme, est garante de la pérennité, intègre le maintien de la distance avec les concurrents et utilise un système

²⁹ KALIKA .M, « Structure d'entreprise : réalité, déterminations, performance », éd Economisa, Paris, 1995, P.340.

³⁰ IRIBARIN Patrick, « les tableaux de bord de la performance », Edition Dunod, Paris, 2009, p130

³¹ Cours d'analyse financière, 3ème année finance et comptabilité, cours regroupés par Mr Hadhbi. F, université de Bejaia, 2017.

³² LSSOR. Z, « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », revue projectique, 2017, N 17, p.93-103, in <https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm> . Consulté le : 26/4/2024.

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

5.4. La performance concurrentielle

La performance concurrentielle désigne la mesure de l'efficacité d'une entreprise par rapport à ses concurrents directs ou indirects. Elle permet de déterminer dans quelle mesure l'entreprise est capable de rivaliser les autres acteurs de son marché, en termes de qualité, prix, de services, de ce marché.

5.5. La performance technologique

La performance technologique peut être définie comme « l'utilisation efficace des ressources de l'entreprise, le degré d'innovation dans le système de gestion, le processus de production ainsi que les biens et services produits par l'entreprise ». ³³

On peut la définir comme le degré d'innovation dans le système de gestion, le processus de production ainsi que dans les biens et les services produits par l'entreprise.

5.6. La performance financière

La performance financière c'est la capacité d'une entreprise à faire du profit, à être solvable en faisant de la valeur ajoutée et en atteignant ses objectifs fixés à partir d'une stratégie.

La performance financière peut être comme les revenus issus de la détention des actions. Les actionnaires étant le dernier maillon de la chaîne à profiter de l'activité de l'entreprise. ³⁴

5.7. La performance commerciale

La performance commerciale fait référence à la mesure de l'efficacité d'une entreprise dans la vente de ses produits ou service. Cette mesure peut prendre en compte un certain nombre

³³ MORAND .M-C, « la performance globale et ses déterminants », article en ligne, centre de ressource économie.

³⁴ SAHUT. J, LANTZ. J, « la création de la valeur et de la performance financière », revue du financier, 2003, P28

de facteur tels que les ventes, les bénéfices, le taux de conversion des prospects en clients, la fidélisation des clients.

6. La mesure de la performance

Selon **KHEMAKHEM** « la mesure de la performance permet d'apprécier les résultats d'intégration des objectifs organisationnels. Elle est aussi destinée à associer des actions positives ou négatives à ce comportement responsable des membres de l'entreprise ». ³⁵

Quels critères peuvent être utilisés pour évaluer la performance d'une entreprise ?

La mesure de la performance peut être considérée comme un moyen d'évaluer et de suivre les résultats et les progrès d'une entreprise, d'un projet ou d'une personne dans l'atteinte de ses objectifs. Cela permet de quantifier et d'analyser les performances à travers différents aspects tels que les finances, la satisfaction client, les processus internes et le développement des compétences. C'est un outil essentiel pour prendre des décisions éclairées et améliorer continuellement les performances.

Pour évaluer la performance de la structure financière de l'entreprise, il existe plusieurs indicateurs qui reflètent les états financiers de l'organisation :

6.1. Les mesures comptables

La mesure comptable représente le premier palier des approches traditionnelles adoptées par les entreprises pour évaluer leur performance financière.

6.1.1. La mesure par Les indicateurs économiques (Compte de résultat)

6.1.1.1. Les soles intermédiaires de gestion

Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) constituent un ensemble crucial d'indicateurs économiques qui permettent d'évaluer la performance opérationnelle d'une entreprise. Ils fournissent une analyse détaillée de la manière dont l'entreprise a généré ses revenus, géré ses coûts et réalisé sa marge bénéficiaire. Ces indicateurs sont largement utilisés par les gestionnaires, les analystes financiers et les investisseurs afin de comprendre la performance globale de l'entreprise, identifier les secteurs nécessitant une attention particulière et prendre des décisions éclairées en matière de gestion financière.

³⁵ KHEMAKHEM Abdellatif (2007), « la dynamique de contrôle de gestion » Edition Dunod, Paris, p 43.

Le tableau des SIG comprend neuf soldes successifs obtenus par différences entre certaines charges et certains produits. Les trois premiers soldes sont destinés à l'analyse de l'activité de l'entreprise, alors que les six suivants sont consacrés à l'analyse du résultat.

Solde n°1 : La marge commerciale (MC)

*« La marge commerciale Considérée comme un indicateur de performance de la dimension commerciale peut se définir comme le supplément de valeur apportée par l'entreprise aux marchandises vendues ».*³⁶

La marge commerciale (MC) aussi appelée marge brute, est un indicateur économique qui mesure la différence entre le prix de vente d'un produit ou d'un service et le coût d'achat ou de production de ce produit ou service. En d'autres termes, c'est la marge bénéficiaire réalisée sur les ventes, une fois que les coûts directs liés à la production ou à l'achat ont été déduits. La marge commerciale est utilisée pour évaluer la rentabilité d'une entreprise et sa capacité à générer des bénéfices à partir de ses activités commerciales.

Elle se calcule comme suit :

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

Dont :

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

Solde n°2 : Production de l'exercice (PE)

*« La production de l'exercice est un indicateur hétérogène car il regroupe la Production vendue évaluée au prix de vente, et la production stockée et la production immobilisée évaluée au coût de production ».*³⁷

³⁶ Pierre STEPHANY, « Finance d'entreprise », Edition ECONOMICA, 2ème édition, Paris, 2000, P92.

³⁷ Didier CHADOUNE, « Comptabilité nationale financière », Série, Paris 2005 /2006, P14.

Elle se calcule comme suit :

$$\text{Production de l'exercice} = \text{production vendue} + \text{production stockée où} \\ \text{Déstockée} + \text{production immobilisée.}$$

Solde n°3 : Valeur ajoutée (VA)

« La valeur ajoutée est le meilleur indicateur de mesure de l'activité de l'entreprise ; il traduit le supplément de valeur donnée par l'entreprise dans son activité ».³⁸

La valeur ajoutée (VA) est un concept économique qui mesure la contribution d'une entreprise à la création de richesse. Elle correspond à la différence entre le chiffre d'affaires de l'entreprise et les coûts des biens et services qu'elle a utilisés pour produire ces revenus.

En d'autres termes, la VA représente la valeur créée par l'entreprise au cours de ses activités. C'est un indicateur essentiel pour évaluer la performance économique d'une entreprise et sa capacité à générer des bénéfices.

Elle se calcule comme suit :

$$\text{VA} = \text{MC} + \text{production de l'exercice} - \text{consommations de} \\ \text{l'exercice}$$

Dont :

$$\text{Consommation de l'exercice en provenance de tiers} = \text{achats des matières} \\ \text{premières} \pm \text{variation de stocks} + \text{autres achats et charges externes.}$$

Solde n°4 : Excédent brut d'exploitation (EBE)

« L'excédent brut d'exploitation s'avère un bon indicateur de mesure de la performance économique, en effet, il constitue le résultat de la confrontation entre les produits et les charges d'exploitation ».³⁹

³⁸ Pierre VERNIMMEN, « Finance d'entreprise », Edition DALLOZ, Paris, 2002, P157.

³⁹ MARION Alain, OP-cit, P52.

L'excédent brut d'exploitation (EBE) est un indicateur économique qui mesure la performance économique d'une entreprise. Il représente les revenus générés par l'activité principale de l'entreprise.

Donc l'excédent brut de l'exploitation est ce qui reste de la VA après règlement des impôts, taxes et versements assimilés et des charges personnelles et en y ajoutant les subventions d'exploitation. Il détermine la capacité de l'entreprise à se développer.

Elle se calcule comme suit :

$$\text{EBE} = \text{VA} + \text{subventions d'exploitation} - \text{impôts, taxes et versements assimilés} - \text{charges de personne}$$

Solde n°5 : Le Résultat d'opérationnelle (RO)

« Le résultat d'opérationnelle traduit la richesse dont profite l'entreprise du fait de son exploitation, il mesure les performances industrielles et commerciales indépendamment de la combinaison des facteurs de production ». ⁴⁰

Le résultat d'opérationnelle (RO), également appelé résultat opérationnel (RO), est un indicateur économique qui mesure la performance économique d'une entreprise en termes de sa capacité à générer des bénéfices à partir de ses activités principales, c'est-à-dire celles qui sont liées à son métier de base. Il ne prend en considération que les éléments d'exploitation indépendamment de sa politique de financement et de sa stratégie fiscale car il est calculé avant les charges financières et sans tenir compte de l'imposition des bénéfices.

IL se calcule comme suit :

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

Solde n°6 : Résultat courant avant impôt (RCAI)

« Le calcul du résultat courant avant impôt est un indicateur de gestion particulièrement indispensable pour l'analyse de l'activité et de la rentabilité d'une entreprise. »

⁴⁰ Legros GEORGES, « Mini manuel de finance d'entreprise », Edition DUNOD, 2010, P20.

*Comme il indique, le résultat courant avant impôt permet de recenser tous les produits d'une société juste le calcul de l'impôt ».*⁴¹

Le Résultat courant avant impôt (RCAI) est un élément important dans l'analyse financière d'une entreprise car il montre si elle est capable de générer suffisamment de bénéfices pour couvrir ses dépenses quotidiennes avant de payer des impôts ; cela peut aider les investisseurs à évaluer la santé financière de l'entreprise et à prendre des décisions d'investissements éclairées.

Elle se calcule comme suit :

$$\text{RCAI} = \text{RO} \pm \text{quote-part de résultat sur opération faites en communs} + \text{résultat financier}$$

Dont :

$$\text{Résultat financier} = \text{produits financiers} - \text{charges financières}$$

Solde n°7 : Résultat exceptionnel (Le résultat hors exploitation)

« Il fait ressortir la différence entre produits et charges exceptionnels ».⁴²

Le résultat exceptionnel n'est pas calculé à partir d'un solde précédent. C'est le résultat des opérations non courantes de l'entreprise. Peut refléter la politique d'investissement de l'entreprise si les cessions d'immobilisations sont importantes. Il est calculé par différence entre les produits exceptionnels et les charges exceptionnelles.

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

Le résultat net de l'exercice reflète la performance globale de l'entreprise au cours de la période considérée, en prenant en compte toutes les activités d'exploitation, de financement et d'investissement de l'entreprise. Il est important pour les investisseurs et les parties

⁴¹ Nacer-Eddine SADI, « Innovations comptable internationales et analyse des états financiers », Edition PUG, France, 2011, P305.

⁴² Jean-Yves EGIEM, Andre PHILIPS, Christian RAULET et Christiane RAULET, « Analyse comptable et financière », Édition DUNOD, paris, 2000

concernées car il peut impacter la santé financière globale de l'entreprise et son potentiel de croissance future⁴³.

Un résultat net positif témoigne d'un bénéfice réalisé par l'entreprise au cours de l'exercice, tandis qu'un résultat net négatif révèle une perte subie par l'entreprise.

Elle se calcule comme suit :

$$\text{Résultat de l'exercice} = \text{total des produits} - \text{total des charges}$$

Ou bien :

$$\text{Résultat de l'exercice} = \text{RCAI} + \text{résultat exceptionnel} - \text{participations des salaires}$$

6.1.1.2. La capacité d'autofinancement (CAF)

SELON BOUIN. X et SIMON. F.X, « La capacité d'autofinancement représente la capacité de l'entreprise à contribuer à son développement et correspond à la ressource de financement dégagée par l'activité de l'entreprise au cours de l'exercice »⁴⁴.

La Capacité d'Autofinancement (CAF) est un élément crucial pour évaluer l'activité d'une entreprise, calculée à partir de son compte de résultat. Elle englobe toutes les ressources internes que l'entreprise produit grâce à ses activités courantes. Cette capacité constitue en quelque sorte un matelas financier pour l'entreprise, lui offrant une flexibilité pour répondre à ses besoins de financement sans dépendre exclusivement de sources externes. En d'autres termes, elle représente la capacité de l'entreprise à générer ses propres ressources pour soutenir sa croissance et sa stabilité financière.

La Capacité d'Autofinancement est utilisée pour plusieurs objectifs :

- Renforcer les fonds de roulement afin de garantir la stabilité de la trésorerie ;
- Effectuer des investissements pour accroître la compétitivité de l'entreprise ;

⁴³ www.compta-facile.com/soldes-intermediaires-de-gestion-sig consulté le 28-04-2024

⁴⁴Bouin. X et Simon. F.X, « Tous gestionnaires, comprendre et maîtriser les outils de gestion à des fins opérationnelles », Dunod, Paris, 2006, p.47.

- Rembourser les emprunts et les dettes pour promouvoir son autonomie financière ;
- Estimer le montant des dividendes à distribuer aux associés ;
- Évaluer la santé financière de l'entreprise et la robustesse de son modèle économique.

La capacité d'autofinancement peut être évaluée selon deux méthodes de calcul présentées ci-dessous :

a- La méthode additive : (à partir du résultat net)

C'est la méthode la plus utilisée puisque la détermination de la CAF est plus rapide. En effet, elle se calcule à partir du résultat net auquel majore des charges non décaissables et minore des produits non encaissables. Cette méthode est dite ascendante ou indirecte. À partir de cette formulation et sur la base du TCR, nous obtenons :

Tableau 2: calcul de la CAF par La méthode additive

Résultat de l'exercice	
+	Dotations aux amortissements, et aux provisions
-	Reprises sur amortissements, dépréciations, et provisions
+	Valeur nette comptable des éléments d'actif cédés
-	Produits des cessions d'éléments d'actifs immobilisés
-	Quotes-parts des subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice
CAF	

Source : Isabelle. C et Thierry. C, « Gestion financière », Dunod, Paris, 2002, p.32.

b- La méthode soustractive (à partir de l'Excédent Brut d'Exploitation)

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 différence entre les produits encaissables et les charges décaissables de l'activité d'exploitation :

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

Tableau 3 : calcul de la CAF par La méthode soustractive

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

Source : Isabelle. C et Thierry. C, « Gestion financière », Dunod, Paris, 2002, p.32.

6.1.2. La mesure par Les indicateurs financiers (Bilan)

Toutes les entreprises doivent évaluer leur situation financière présente et la confronter à celle des années antérieures. Pour analyser et surveiller cette évolution, il est nécessaire de déterminer et de calculer le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement, la trésorerie ainsi que la capacité d'autofinancement.

6.1.2.1. Le Fonds de roulement net (FRN)

« Le fonds de roulement est la part des capitaux disponibles à long terme qui peuvent être utilisés pour financer l'actif circulant. Il représente une réserve de financement pour l'entreprise qui lui permet de couvrir une part des besoins générés par son cycle d'activité ». ⁴⁵

En d'autres termes, le fonds de roulement représente le capital excédentaire de l'entreprise une fois que tous ses engagements à long terme ont été satisfaits. Il constitue une réserve de ressources disponibles pour soutenir les activités opérationnelles. Plus ce fonds est important, plus il offre à l'entreprise une sécurité financière. Cette sécurité est cruciale pour anticiper et éviter les éventuels obstacles dans la gestion quotidienne de l'entreprise, tels que les défauts de paiement des clients ou les fluctuations des ventes.

⁴⁵ Honoré. L, « Gestion financière », Nathan, France, 2001, p.28.

Deux approches peuvent être utilisées pour calculer le FRN :

✓ **Par le haut du bilan :**

$$\text{FRN} = \text{capitaux permanents} - \text{valeurs immobilisées (ou actif fixe)}$$

Dont :

$$\text{KP} = \text{capitaux propres} + \text{dettes à long et moyen terme}$$

➤ **Par le bas du bilan :**

$$\text{FRN} = \text{actif circulant} - \text{dettes à court terme}$$

Dont :

$$\text{AC} = \text{valeurs d'exploitation} + \text{valeurs réalisables} + \text{valeurs disponibles}$$

Certaines significations peuvent être attribuées aux valeurs calculées du FRN⁴⁶ :

FRNG > 0

Un F.R.N positif signifie que l'entreprise a pu ou a dû réunir des capitaux permanents d'un montant assez élevé pour lui permettre de financer de façon stable, à la fois l'intégralité de ses immobilisations et un volant de liquidités excédentaires qui lui permettent de faire face à des risques divers à court terme.

⁴⁶ **IFOURAH.H**, Cours gestion financière, master 1 comptabilité audit, Université de Bejaia, 2021.

FRNG<0

Un F.R.N négatif signifie au contraire que l'entreprise a dû affecter des dettes à court terme au financement d'une partie de ses investissements. Elle ne dispose alors d'aucune marge de sécurité à court terme, représentée (marge) par des actifs liquides excédentaires.

FRNG=0

Un F.R.N nul ce troisième type d'ajustement, implique une harmonisation totale de la structure des ressources et celle des emplois.

Figure 6 : Illustration sur la place de FRN.



Source : réalisé par nous-même à partir des lectures faites.

6.1.2.2. Le besoin en fonds de roulement (BFR)

« Le BFR représente la différence entre les actifs d'exploitation (stocks et créances clients) et les dettes d'exploitation. Il s'exprime alors par la différence entre les besoins nés du cycle d'exploitation (financement des stocks et des créances) et les ressources d'exploitations (dettes à court terme) ». ⁴⁷

Le besoin en fonds de roulement, plus couramment appelé BFR, est un indicateur très important pour les entreprises. Il représente les besoins de financement à court terme d'une entreprise résultant des décalages des flux de trésorerie correspondant aux décaissements et aux encaissements liés à l'activité opérationnelle. Le BFR d'exploitation représente le solde des emplois et des ressources d'exploitation.

⁴⁷ Christophe THIBIERGE, « Analyse financière », Edition VUIBERT, Paris, 2005, P46.

Deux approches peuvent être utilisées pour calculer le BFR :

$$\mathbf{BFR = (actif circulant - disponibilités) - (dette court terme - passif de trésorerie).}$$

Certaines significations peuvent être attribuées aux valeurs calculées du BFR :

BFR > 0

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

BFR < 0

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

BFR = 0

Lorsque le BFR est égal à 0, les ressources d'exploitation permettent de couvrir les emplois en intégralité. L'entreprise n'a aucun besoin à financier mais elle ne dispose d'aucun excédent financier.

6.1.2.3. La trésorerie nette (TRN)

Il s'agit de « *L'ensemble des actifs rapidement transformable en liquidités pour le règlement des dettes à court terme* ». ⁴⁸

La trésorerie est un terme qui désigne l'ensemble des opérations financière liées à la gestion des liquidités d'une entreprise. Elle concerne toutes les sorties de fonds, ainsi que leur

⁴⁸ Jean-Yves EGIEM, Andre PHILIPS, Christian RAULET et Christiane RAULET, « Analyse comptable et financière », Edition DUNOD,

suivi et leur prévision. La trésorerie est donc une fonction essentielle de toute entreprise, car elle permet de garantir sa solvabilité à court terme et d'assurer la continuité de son activité.

Le TR peut être calculé selon les deux méthodes suivantes :

1^{ère} méthode

$$\text{TRN} = \text{fonds de roulement} - \text{besoin en fonds de roulement}$$

2^{ème} méthode

$$\text{TRN} = \text{trésorerie active} - \text{trésorerie passive}$$

Certaines significations peuvent être attribuées aux valeurs calculées du TR

$$\text{TRN} > 0 \quad \text{FRN} > \text{BFR}$$

Cela signifie que les ressources financières de l'entreprise sont suffisantes pour couvrir les besoins. L'entreprise pourra ainsi financer d'autres projets sans avoir à recourir à l'emprunt.

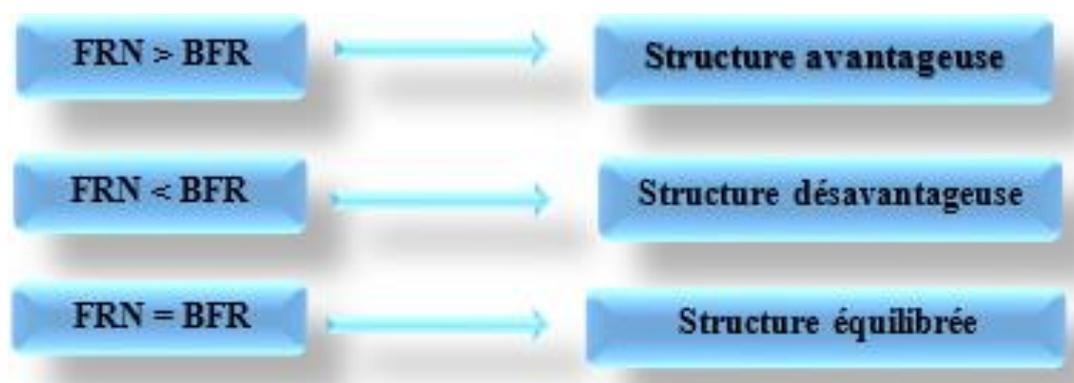
$$\text{TRN} < 0 \quad \text{FRN} < \text{BFR}$$

Cela signifiera que l'entreprise ne dispose pas des fonds nécessaires pour couvrir ses dépenses et encore moins pour penser à investir. Elle devra donc solliciter de nouvelles sources de financement (emprunts bancaires...) pour satisfaire ses besoins de financement. Si l'entreprise ne parvient pas à accroître ses ressources financières, elle encourt un risque financier.

$$\text{TRN} = 0 \quad \text{FRN} = \text{BFR}$$

Cela signifie que l'entreprise dispose de ressources financières permettant de satisfaire à la limite ses besoins. L'entreprise dispose ainsi de réserves limitées en vue de faire face à d'éventuelles dépenses d'investissement ou bien même d'exploitation.

Figure 7: Les formes d'équilibre financier



Source : réalisé par nous-même à partir des lecteurs faites.

6.1.3. La mesure par l'analyse des ratios

« Un ratio exprime le rapport entre deux valeurs. Les ratios sont utilisés pour effectuer des comparaisons dans le temps et dans l'espace ». ⁴⁹

L'analyse par les ratios est une méthode utilisée pour évaluer la performance d'une entreprise en se basant sur les indicateurs de performance. Ces ratios fournissent des informations précises sur la rentabilité, la liquidité et la situation financière de l'entreprise.

Il y a de nombreux ratios disponibles, mais nous allons nous focaliser sur le calcul et l'explication des plus significatifs :

6.1.3.1. Ratio de structure financière

Les ratios de structure financière comparent les compositions de l'actif et du passif pour évaluer leur importance relative, permettant ainsi d'analyser la solidité financière de l'entreprise. Nous nous concentrons principalement sur :

a- Ratio de financement permanent

Le ratio de financement des immobilisations confirme la loi de l'équilibre financier Minimum. **Ce ratio doit être supérieur ou égale à 1**, Il indique que la ressource à plus d'un an couvre les emplois à plus d'un an et l'entreprise possède des capitaux permanents supplémentaires pour financer des besoins d'exploitation.

⁴⁹ BUISSART. C, « Analyse financière », Editions FOUCHER, Paris, 1999, P.89

Ce ratio se calcule sous la forme suivante :

$$\text{RFP} = \text{Capitaux permanents} / \text{valeurs immobilisées}$$

b- Le ratio d'endettement global

Le ratio d'endettement, un indicateur financier, évalue le niveau d'endettement d'une entreprise et, par conséquent, sa solvabilité. Il se calcule en comparant les dettes de l'entreprise à ses capitaux propres. Un faible ratio d'endettement indique une bonne santé financière, tandis qu'un ratio élevé révèle une forte dépendance aux financements extérieurs.

Ce ratio se calcule à l'aide de la formule suivante :

$$\text{REG} = \text{Dettes globales} / \text{Capitaux propres}$$

c- Ratio de financement propre

Le ratio de financement propre est un indicateur financier évaluant la part des capitaux propres dans le financement total d'une entreprise, englobant les investissements des actionnaires et les bénéfices non distribués par rapport au financement total. Il permet d'apprécier la capacité de l'entreprise à autofinancer ses activités, sans dépendre de sources de financement externes.

Ce ratio se calcule sous la forme suivante :

$$\text{RFP} = \text{Capitaux propres} / \text{valeurs immobilisées}$$

d- Ratio de financement des investissements

Cet indicateur financier évalue la proportion des immobilisations dans l'ensemble des actifs de l'entreprise, offrant ainsi un aperçu de l'engagement de l'entreprise en matière d'investissement, notamment dans le cas des entreprises industrielles. Un RFI satisfaisant devrait généralement dépasser les 50%.

Ce ratio se calcule sous la forme suivante :

$$\text{RFI} = \text{valeurs immobilisées} / \text{Total actif}$$

6.1.3.2. Ratio de Rentabilité

*« D'une manière générale, la rentabilité est le quotient d'un résultat obtenu par le capital engagé pour obtenir ce résultat ».*⁵⁰

Les ratios de rentabilité sont le rapport d'une valeur à une autre valeur. Ce type de ratio lié à la rentabilité permet de mesurer la capacité de l'entreprise à générer une valeur par rapport à des moyens.

a- Ratio de rentabilité financier

Le ratio de rentabilité financière est un indicateur financier qui mesure la capacité d'une entreprise à générer des profits par rapport à ses ressources financières. Il est généralement calculé en divisant le bénéfice net par les capitaux propres de l'entreprise. Ce ratio permet d'évaluer l'efficacité avec laquelle une entreprise utilise ses fonds propres pour générer des bénéfices.

Ce ratio se calcule sous la forme suivante :

$$\text{RRF} = \text{Résultat net de l'exercice} / \text{Capitaux propres}$$

b- Ratio de rentabilité commerciale

⁵⁰Jean BARREAU, Jacqueline DELAHAYE et Florence DELAHAYE, « DECF 4 gestion financière : Manuel et applications », Edition DUNOD, 14ème édition, Paris, 2005, P134.

Le ratio de rentabilité commerciale est un indicateur utilisé pour évaluer la performance commerciale d'une entreprise. Il mesure la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices à partir de ses ventes ou de ses activités commerciales. Il permet de déterminer la rentabilité des opérations commerciales de l'entreprise et son efficacité à transformer ses ventes en bénéfices.

Ce ratio se calcule sous la forme suivante :

$$\text{RRC} = \text{Résultat net de l'exercice} / \text{CA HT}$$

c- Ratio de rentabilité économique

Le ratio de rentabilité économique est un indicateur de création de valeur pour une entreprise. Ce ratio permet de déterminer si l'entreprise génère suffisamment de bénéfices pour couvrir les coûts de ses actifs, et donc si elle est capable de maintenir une croissance rentable à long terme.

Ce ratio se calcule sous la forme suivante :

$$\text{RRE} = (\text{Résultat net} + \text{impôts et taxes} + \text{charges financières}) / \text{Capitaux permanents}$$

6.1.3.3. Ratio de Liquidité

Les ratios de liquidité sont des indicateurs financiers utilisés pour évaluer la capacité d'une entreprise à honorer ses obligations à court terme. Ils mesurent la capacité d'une entreprise à convertir ses actifs en liquidités pour faire face à ses dettes à court terme. Les ratios de liquidité les plus couramment utilisés sont le ratio de liquidité générale, le ratio de liquidité réduite (ou acide-test ratio) et le ratio de liquidité immédiate. Ces ratios permettent aux investisseurs, aux prêteurs et aux gestionnaires de comprendre la santé financière d'une entreprise en examinant sa capacité à faire face à ses obligations à court terme.

Trois ratios de liquidité sont à utiliser dans l'analyse de la liquidité d'une entreprise :⁵¹

a- Le ratio de liquidité générale

⁵¹ BRUSLERIE.H, « Analyse financière », édition Dunod, Paris, 2010, P.173.

Le ratio de liquidité générale, exprime la capacité d'une entreprise à faire face à son passif exigible à court terme avec son actif circulant. Ce ratio doit toujours être supérieur à 1.

Ce ratio se calcule sous la forme suivante :

$$\text{RLG} = \text{Actif circulant} / \text{DCT.}$$

b- Le ratio de liquidité réduite

Le ratio de liquidité restreinte, quant à lui, permet de mesurer la capacité d'une entreprise quelconque à faire face à ses dettes à court terme grâce à l'utilisation de ses actifs les plus liquides. En l'occurrence les valeurs réalisables et les valeurs disponibles.

Ce ratio se calcule sous la forme suivante :

$$\text{RLR} = (\text{VR} + \text{VD}) / \text{DCT.}$$

c- Le ratio de liquidité immédiate

Le ratio de liquidité immédiate estime la couverture des dettes exigibles par des valeurs disponibles. Son intérêt est d'évaluer la part des dettes échues qui pourront être honorées dans l'immédiat moyennant la trésorerie active disponible.

Ce ratio se calcule sous la forme suivante :

$$\text{RLI} = \text{VD} / \text{DCT.}$$

6.1.3.4. Ratio de Solvabilité

« Ils permettent d'apprécier le degré du risque financier et servent également de base à l'analyse financière pour estimer le financement qui sera nécessaire et les conditions dont il

*Faudra l'assortir. Le plus utilisé de ces ratios est sans doute le rapport des capitaux propres aux dettes totales de l'entreprise. ».*⁵²

a- Le ratio de solvabilité générale

Le ratio de solvabilité générale évalue si une entreprise peut rembourser toutes ses dettes en utilisant la totalité de ses actifs, et idéalement, ce ratio devrait dépasser 1 pour indiquer une capacité adéquate à honorer ses obligations financières.

Ce ratio se calcule sous la forme suivante

$$\text{RSG} = \text{total actif} / \text{total des dettes.}$$

b- Le ratio d'autonomie financière

Le ratio d'autonomie financière est utilisé pour évaluer la proportion des fonds qu'une entreprise peut mobiliser à partir de ses propres financements. Un ratio élevé reflète des fonds propres solides et une capacité accrue à rembourser les dettes. En revanche, un ratio bas indique une plus grande dépendance aux financements externes, ce qui peut affaiblir la capacité de remboursement de l'entreprise.

Ce ratio se calcule sous la forme suivante :

$$\text{RAF} = \text{capitaux propres} / \text{total des dettes.}$$

6.1.3.5. Ratio de Rotation

« Ces ratios, appelés parfois de ratios de gestion, déterminent le rythme de renouvellement de certains postes de bilan, notamment les stocks, les clients et les fournisseurs ». ⁵³

Les ratios de rotation offrent des informations précieuses sur la rapidité des encaissements clients, des paiements aux fournisseurs et de la rotation des stocks, permettant ainsi d'évaluer l'efficacité opérationnelle et financière de l'entreprise.

⁵² NECIB, REDJAM. « Méthodes d'analyse financière ». Annaba, Algérie : DAR EL-OULOUM. 2005. P 93.

⁵³ JEAN-LOUIS mamelon, gestion financière, édition MAXIMA, 3emeédition, paris 2002, P 96- 52.

a- Le délai de rotation des crédits clients

Le délai de rotation des crédits clients est un indicateur qui évalue la durée moyenne pendant laquelle une entreprise accorde du crédit à ses clients, ce qui implique également le temps moyen de paiement de ces clients. Il se calcule en comparant le montant des créances clients à celui du chiffre d'affaires de l'entreprise. En d'autres termes, il fournit des informations sur la rapidité avec laquelle les clients paient leurs factures et sur la gestion globale du crédit par l'entreprise.

Ce ratio se calcule sous la forme suivante :

$$\text{DRC} = [\text{créances clients et comptes rattachés} + \text{effets escomptés} / \text{CA TTC}] * 360j$$

b- Ratio de rendement du travail

Le ratio de rendement du travail est une mesure financière qui évalue l'efficacité de la main-d'œuvre dans la production de biens ou de services. Il se calcule en comparant la valeur ajoutée générée par les employés (souvent mesurée par le chiffre d'affaires ou la production) au coût total de la main-d'œuvre (y compris les salaires, les avantages sociaux, etc.). Ce ratio permet de comprendre combien de valeur est créée par unité de coût de main-d'œuvre, ce qui peut aider à évaluer l'efficacité de la gestion des ressources humaines et à identifier des opportunités d'amélioration de la productivité.

Ce ratio se calcule sous la forme suivante

$$\text{RRT} = \text{Charge de personnel} / \text{VA}$$

c- Le délai de rotation des crédits fournisseurs

Le ratio de rotation des crédits fournisseurs représente la moyenne de temps qu'une entreprise met pour payer ses fournisseurs ou la durée moyenne du crédit qu'elle obtient de ses fournisseurs. Il est calculé en rapportant le montant des dettes fournisseurs au niveau moyen

des achats quotidiens de l'entreprise. En résumé, ce ratio offre un aperçu de la rapidité avec laquelle une entreprise règle ses obligations envers ses fournisseurs, ce qui peut fournir des informations importantes sur sa gestion de trésorerie et ses pratiques d'approvisionnement.

Ce ratio se calcule sous la forme suivante :

$$\text{DRF} = [\text{Dettes fournisseurs et comptes rattachés} / \text{Achats en TTC}] * 360j$$

6.1.3.6. Ratio de Profitabilité

Les ratios de profitabilité sont des outils d'analyse financière qui offrent des indications sur la capacité d'une entreprise à réaliser des bénéfices en proportion de ses investissements et de ses coûts. Ils permettent de mesurer l'efficacité de l'entreprise à convertir ses ressources en profits, ce qui donne un aperçu de sa performance financière globale.

a- Taux de profitabilité économique

Le taux de profitabilité économique évalue l'efficacité d'un investissement en comparant les profits qu'il génère avec les coûts engagés pour le réaliser. Cette mesure est fréquemment employée pour évaluer la viabilité et la rentabilité d'un investissement sur le long terme, fournissant ainsi des indications précieuses sur sa performance économique globale.

Ce ratio se calcule sous la forme suivante :

$$\text{RPE} = \text{EBE} / \text{CA} * 100$$

b- Taux de profitabilité économique nette

Le taux de profitabilité économique net est un indicateur de rentabilité qui évalue le rendement d'un investissement ou d'un projet économique en comparant le revenu net qu'il génère avec les coûts initiaux engagés. Cet outil permet d'évaluer la rentabilité nette d'un investissement ou d'un projet après avoir pris en compte toutes les dépenses et les revenus obtenus.

Ce ratio se calcule sous la forme suivante :

$$\text{TPEN} = \text{Résultat d'exploitation} / \text{CA} * 100$$

c- Taux de profitabilité financière

La profitabilité financière représente la capacité de l'entreprise à générer un résultat pour un niveau d'activité mesurer par le chiffre d'affaire, en tenant compte des opérations financières.

Ce ratio se calcule sous la forme suivante :

$$\text{TPF} = \text{RCAI} / \text{CA} * 100$$

Conclusion

Le contrôle de gestion demeure un pilier essentiel de l'efficacité organisationnelle et de l'amélioration de la prise de décision, offrant ainsi la possibilité de mettre en œuvre des stratégies pertinentes. Dans le paysage actuel des affaires, aucune entreprise ou organisation ne peut se permettre d'ignorer l'importance du contrôle de gestion, étant donné le rôle crucial qu'il joue au sein de ces entités.

Le concept de la performance englobe plusieurs dimensions. Néanmoins toute entreprise cherche à atteindre cet objectif pour progresser et développer ses activités. Pour ce faire, elle met en place des outils et des indicateurs pertinents pour mesurer, piloter et améliorer sa performance.

Cependant, évaluer la performance demeure complexe du fait qu'elle englobe à la fois des aspects quantitatifs et qualitatifs. Ainsi, il est primordial de savoir sélectionner les indicateurs appropriés pour interpréter efficacement la situation de l'entreprise. En effet, toute organisation doit être en mesure d'analyser sa performance pour explorer de nouveaux marchés et évoluer

***Chapitre II : Le tableau de bord financier comme outil
stratégique pour piloter la performance financière***

Chapitre II : Le tableau de bord financier comme outil stratégique pour piloter la performance financière

Introduction

Dans un paysage économique de plus en plus concurrentiel, la nécessité pour les entreprises de se doter d'une gestion rigoureuse, axée sur la performance et une surveillance continue des activités et des ressources, est devenue impérative.

Dans cette optique, le tableau de bord s'impose comme l'outil privilégié répondant à ce défi. En effet, il représente un instrument de gestion conçu pour évaluer la performance d'une entreprise de manière précise et éclairée. En fournissant une vue d'ensemble des données essentielles, il soutient l'organisation dans ses prises de décision, orientant ainsi de manière stratégique les opérations et la direction globale de l'entreprise.

De plus, le tableau de bord se distingue par sa capacité à offrir une représentation visuelle simplifiée des données et des tendances clés, facilitant ainsi la compréhension et l'analyse pour les décideurs. En somme, il incarne un outil indispensable dans le paysage moderne de la gestion d'entreprise, permettant une gestion proactive et une adaptation stratégique face aux défis du marché.

Dans ce chapitre, nous allons explorer le thème du tableau de bord. Nous le diviserons en trois sections, La première traitera des généralités sur les tableaux de bord. La seconde section portera sur la conception et la construction d'un tableau de bord, en exposant ses principes, ses étapes d'élaboration ainsi que les instruments utilisés. Enfin, la troisième section aura pour objectif de montrer la relation existante entre le tableau de bord et la performance.

Section 01 : Notions de base du tableau de bord

Dans cette section, nous définirons le tableau de bord, étudierons ses objectifs, son rôle, ses typologies, ses caractéristiques, ainsi que ses qualités et ses limites.

1. Définition et objectifs du tableau de bord

Pour saisir l'importance de l'intégration des tableaux de bord dans l'entreprise, il est nécessaire de répondre aux questions suivantes : "*Quelle est la définition d'un tableau de bord ?*" et "*Quels objectifs vise-t-il ?*"

1.1. Définition du tableau de bord

Divers experts en gestion ont avancé différentes définitions des tableaux de bord, parmi lesquels on peut citer :

Selon **Caroline SELMER**, le tableau de bord est « un ensemble d'indicateurs et d'informations essentielles permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la stratégie pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il est aussi un langage commun aux différents membres de l'entreprise et permet de relier le contrôle de gestion à la stratégie et aux opérations par le biais d'une liste non exhaustive d'indicateurs. »⁵⁴

Selon (**M. LEROY, 2001**), le tableau de bord « est une présentation 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. ».⁵⁵

Selon (**A. FERNANDEZ, 2005**), « un tableau de bord est un instrument de mesure de la performance facilitant le pilotage "proactif" d'une ou plusieurs activités dans le cadre d'une démarche de progrès. Il contribue à réduire l'incertitude et faciliter la prise de risque inhérente à toute décision. C'est un instrument d'aide à la décision. ».⁵⁶

Selon **M. Gervais** « le tableau de bord est l'instrument qui permet au responsable d'effectuer un contrôle sur les recettes et/ou les dépenses liées à sa zone d'investigation. Il attire son attention sur des points-clés, fait apparaître ce qui a un caractère anormal ou ce qui a une

⁵⁴ SELMER (Caroline) : concevoir un tableau de bord de gestion, Edition Dunod, Paris, 1998, P32.

⁵⁵ M. LEROY « Le Tableau de Bord au service de l'entreprise », Ed d'Organisation, 2001, P14.

⁵⁶ A. FERNANDEZ, « L'essentiel du tableau de bord », Edition. D'organisation, Paris 2005 P178.

incidence importante sur le résultat de l'entreprise, en un mot il donne au responsable les informations qui lui sont indispensables pour agir à court terme. ». ⁵⁷

En définitif, le tableau de bord se révèle être un instrument précieux pour les entreprises cherchant à évaluer et à améliorer leurs performances. En intégrant une gamme d'indicateurs, il offre une mesure objective de la performance et facilite la direction stratégique de l'entreprise. En tant qu'outil de contrôle et de comparaison, il répond efficacement aux exigences de pilotage, qu'elles concernent des variables financières, quantitatives ou qualitatives. Malgré les défis potentiels lors de leur implémentation, les avantages qu'ils offrent en termes de visibilité, de prise de décision et de communication interne sont inestimables. Ainsi, il est primordial pour les entreprises de consacrer du temps à mettre en place des tableaux de bord adaptés à leurs besoins spécifiques, afin de maximiser leur impact sur les performances globales de l'entreprise

1.2. Les objectifs du tableau de bord

Divers objectifs sont attribués au tableau de bord, comprenant notamment :

Fournir rapidement des indicateurs de gestion essentiels :

- Ces indicateurs sont sélectionnés en fonction des besoins spécifiques du responsable concerné.
- Ils permettent de guider la prise de décision en fournissant une vision claire de la performance de l'entreprise.
- Ils facilitent l'appréciation des résultats des actions entreprises.

Analyser l'évolution des indicateurs de gestion en temps réel :

- Utilisation d'écarts, de ratios, de clignotants, etc., pour évaluer la performance et identifier les tendances.
- Cette analyse en temps réel permet une réactivité accrue face aux changements et aux défis.

Réagir efficacement aux évolutions environnementales et aux écarts :

- Le tableau de bord permet de détecter rapidement les écarts par rapport aux objectifs fixés.

⁵⁷ M. Gervais, « le contrôle de gestion par le système budgétaire », Edition Aubin imprimeur, France, 1989, p162

- Une réaction rapide est essentielle pour ajuster les stratégies et les actions afin de maintenir ou améliorer la performance.

Mesurer les effets des actions correctives :

- Après la mise en œuvre des actions correctives, le tableau de bord évalue leur impact sur les performances de l'entreprise.
- Cette mesure permet de déterminer l'efficacité des interventions et d'ajuster les actions si nécessaires.

Favoriser la communication interne transversale et hiérarchique :

- Le tableau de bord constitue un outil de communication essentiel au sein de l'entreprise.

Il facilite le partage d'informations entre les différents départements et niveaux hiérarchiques, favorisant ainsi la collaboration et la cohérence des actions.

En résumé, le tableau de bord vise à fournir rapidement des indicateurs essentiels pour guider la gestion et évaluer les résultats. Il permet d'analyser en temps réel l'évolution des indicateurs à l'aide d'écart, de ratios et de clignotants. Son objectif est de réagir efficacement aux changements et aux dysfonctionnements, mesurer les effets des actions correctives et favoriser la communication interne

2. Rôles du tableau de bord

Le tableau de bord est, dans sa conception même, un instrument de contrôle et de comparaison. Mais, le système d'information qu'il constitue en fait aussi un outil de dialogue et de communication ainsi qu'une aide à la décision.⁵⁸

2.1. Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison

Le tableau de bord permet de :

- Contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire ;
- Attirer l'attention sur les points clés de la gestion et sur leur dérive éventuelle par rapport aux normes de fonctionnement prévues ;

⁵⁸ Alazard. C et Sépari. S, 2007, Op.cit, p.634-635

- Diagnostiquer les points faibles et faire apparaître ce qui est anormal et qui a une répercussion sur le résultat de l'entreprise.

La qualité de cette fonction de comparaison dépend évidemment de la pertinence des indicateurs retenus.

2.2. Le tableau de bord, outil d'aide à la décision

Le tableau de bord donne des informations sur les points clés de la gestion et sur ses dérapages possibles, mais il doit surtout être à l'initiative de l'action.

La connaissance des points faibles doit être obligatoirement complétée par une analyse des causes de ces phénomènes et par la mise en œuvre d'actions correctives suivies et menées à leur terme. Ce n'est que sous ces conditions que le tableau de bord peut être considéré comme un outil d'aide à la décision et prend sa véritable place dans l'ensemble des moyens du suivi budgétaire.

De manière idéale, un tableau de bord devrait aider :

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

2.3. Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication

Le tableau de bord, dès sa parution, doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques. Il doit permettre aux subordonnés de commenter les résultats de son action, les faiblesses et les points forts. Il permet des demandes de moyens supplémentaires ou des directives plus précises. Le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives des entreprises en privilégiant la recherche d'un optimum globale plutôt que des optimisations partielles.

3. Les typologies du tableau de bord

Divers types de tableaux de bord sont disponibles, pouvant être adaptés aux différents projets ou services de l'entreprise. Ces tableaux de bord offrent une flexibilité permettant de les ajuster en fonction de diverses situations et de s'adapter à différents environnements. Dans la

suite, nous explorerons les divers types de tableaux de bord proposés par les experts de ce domaine.

3.1. Tableau de bord de gestion

Tableau de bord de gestion D'après **GRANDGUILLOT** « *le tableau de bord de gestion rassemble des indicateurs significatifs à caractère commercial, financier, technique, humain utile au pilotage de la performance à court terme. Il y a lieu d'établir un tableau de bord par centre de responsabilité ou par niveau hiérarchique avec ses propres spécificités ou encore par activité ou processus* ». ⁵⁹

Il y' a un (ou plusieurs) TBG pour chaque centre de responsabilité. La pluralité des TBG au niveau d'un centre est liée à leur périodicité. On distingue :

- Un tableau de bord journalier avec les informations qu'il est urgent de connaître quotidiennement ;
- Un tableau de bord hebdomadaire établi le premier jour de la semaine ;
- Un tableau de bord mensuel établi dans un délai de 4 à 8 jours après la fin du mois.

Ainsi, le tableau de bord de gestion est un outil d'évaluation d'un système constitué de plusieurs indicateurs de sa performance à des moments donnés ou sur des périodes données.

3.2. Le tableau de bord stratégique

Le tableau de bord stratégique, également connu sous le nom de « **balanced scorecard** », traduit la stratégie d'une entreprise en une série d'indicateurs de performance pour permettre aux dirigeants de la piloter. Ce type de tableau a pour objectif de traduire les projets du chef d'entreprise en un ensemble cohérent d'indicateurs de performance et de pilotage.

3.3. Le tableau de bord opérationnel (TBO) (tableau de bord performance)

C'est un outil de pilotage à court terme, qui a pour objectif de mesurer l'avancement ainsi que la performance des plans d'action déployés. Il est mis en place, par le responsable opérationnel, pour atteindre les objectifs de l'entreprise et également de prendre les mesures correctives nécessaires. Les indicateurs de ce type vont décrire une situation du point de vue quantitatif, pour constater des résultats qualitatifs, par rapport à des valeurs de référence établis.

⁵⁹ Béatrice et Francis GRANDGUILLOT, « L'essentiel du contrôle de gestion », Edition GUALINO, 2015, P123.

Le tableau de bord de performance permet de :

- Optimiser les campagnes.
- Réduire les dépenses superflues.
- Arbitrer entre les diverses campagnes.
- Déterminer les domaines d'amélioration de la qualité.

3.4. Le tableau de bord financier

Le tableau de bord financier est un outil indispensable pour le chef d'entreprise pour piloter et suivre sa stratégie financière. Il s'agit d'un outil à mettre en place pour toutes les entreprises qui souhaitent avoir une vision claire de leur activité et de leur rentabilité.

Ainsi, le tableau de bord permet de traduire la stratégie de l'entreprise en indicateurs de performance mesurables et pertinents. Il permet également de mieux comprendre les concepts financiers, de construire son propre tableau de bord financier et de maîtriser les aspects financiers de son activité.

Les objectifs du tableau de bord financier sont les suivants :

- Améliorer le suivi de la situation financière des entreprises.
- Calculer et interpréter les principaux ratios financiers.
- Appliquer une approche analytique pour garantir l'équilibre financier de l'entreprise.
- Évaluer la rentabilité économique et financière de l'entreprise.

Un tableau de bord peut être adapté à différentes situations et environnements, avec plusieurs types disponibles pour répondre aux besoins spécifiques de divers projets ou services. Avant de choisir le type de tableau de bord approprié, il est essentiel de définir clairement nos objectifs et de comprendre la méthodologie nécessaire pour les créer et les utiliser efficacement.

Quelques types de tableau de bord

- Tableau de bord ressources humaines ;
- Tableau de bord commercial et marketing ;
- Tableau de bord d'exploitation ;
- Tableau de bord de la performance publique ;

- Tableau de bord de la sécurité des systèmes d'information ;

4. Les caractéristiques du tableau de bord

Selon **Bonnefous. C** et **Courtois. A**, le tableau de bord devra posséder un certain nombre de caractéristiques :⁶⁰

- Être utile pour l'ensemble des actions retenues.
- Être accepté et jugé pertinent par l'entité.
- Être cohérent au niveau interne (cohérence de l'ensemble de ses indicateurs et au niveau externe (par rapport à d'autres tableaux).

Selon **Boix.D** et **Femimnier. B** un bon tableau de bord est conforme à la règle des « 3U » :⁶¹ Celui-ci doit être :

Utile : Le tableau de bord permet aux responsables d'évaluer la situation, pour déterminer les mesures à prendre.

Utilisable : Les responsables doivent extraire des informations faciles à utiliser à partir des supports synthétiques.

Utilisé : Les tableaux de bord utilisés au travers des dimensions d'animation peuvent être des véritables outils au service du management d'une structure.

5. Les qualités essentielles d'un tableau de bord efficace

Il y a quatre qualités essentielles d'un tableau de bord efficace à savoir ⁶² :

1 ère qualité : Le tableau de bord efficace ne présente que les informations essentielles et uniquement celles-ci

Le tableau de bord efficace répond à la question : Quoi ?

Le manager décide selon une direction donnée. Il a un but seul les indicateurs relatifs aux objectifs définis méritent d'être affichés.

⁶⁰ BONNEFOUS. C ET COURTOIS. A, « Indicateurs de performance », HERMES science Europe Ltd, Paris, 2001, P.143.

⁶¹ Boix. D et Feminier. B, « Le tableau de bord facile », Edition d'organisation, Paris, 2003, p 9-10.

⁶² FERNANDEZ. A, « L'essentiel du tableau de bord », édition d'Organisation, groupe Eyrolles, Paris, 2005, p.69-70.

2ème qualité : Le tableau de bord efficace ne se contente pas de signaler les dysfonctionnements. Il délivre aussi des éléments d'explication.

Un tableau de bord efficace répond à la question : Pourquoi ?

Le tableau de bord efficace signale le dysfonctionnement suffisamment tôt afin de laisser du temps aux utilisateurs de prendre les décisions qui s'imposent. Mais, un tableau de bord efficace ne se limite pas à ce rôle de signalisation. Il doit aussi fournir des éléments de réponse à la question : « pourquoi ? » afin de mieux comprendre le contexte.

3ème qualité : Le tableau de bord efficace est un véritable outil d'aide à la décision. Il contribue à la définition d'une nouvelle tactique d'action.

Le tableau de bord efficace répond à la question : Comment faire ?

Le tableau de bord efficace offre des outils d'analyse afin de pousser la réflexion plus en avant en cas de dérive conséquente.

4ème qualité : Le tableau de bord efficace est toujours à jour

Et ensuite ? Au fil du temps, les utilisateurs acquièrent une expérience, les habitudes de travail évoluent, et le contexte change. Voilà trois bonnes raisons de modifier son tableau de bord !

6. Les limites du tableau de bord

Plusieurs insuffisances apparaissent, dans la réalité des entreprises, parmi elles nous citons :

Manque d'adaptation aux besoins spécifiques : Les tableaux de bord uniques ne sont pas toujours adaptés aux particularités de chaque service ou niveau hiérarchique, ne prenant pas en compte les différences dans les activités.

Manque de flexibilité et d'actualisation : Les tableaux de bord sont souvent statiques sur de longues périodes, sans mise à jour pour répondre à de nouveaux objectifs, besoins ou moyens.

Orientation trop axée sur le contrôle : Les tableaux de bord sont souvent utilisés principalement pour surveiller les performances, sans encourager le changement ou les améliorations.

Périodicité uniforme inadaptée : Une même périodicité est souvent appliquée à tous les services, même si certains métiers pourraient nécessiter un suivi plus fréquent ou moins rigide.

Conception déconnectée du terrain : La conception des tableaux de bord est souvent laissée aux hauts dirigeants, éloignés des réalités opérationnelles, sans tenir compte des besoins des acteurs sur le terrain.

Indicateurs déconnectés de la stratégie globale : Les indicateurs utilisés ne sont pas toujours alignés sur la stratégie globale de l'entreprise, ce qui rend difficile l'orientation des actions au bon moment.

Manque de remise en question des indicateurs : Les indicateurs ne sont pas régulièrement réévalués, ce qui peut conduire à une gestion routinière et à une perte de pertinence au fil du temps.

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

Dans cette section, nous commençons par mettre en avant l'importance des tableaux de bord dans l'entreprise, puis nous examinerons les principes de leur construction ainsi que les instruments qui les composent. Ensuite, nous détaillerons les étapes de leur élaboration avant d'explorer les différentes méthodes de conception disponibles.

1. L'importance du tableau de bord

Pour l'entrepreneur, les avantages du tableau de bord sont nombreux.

Visibilité : est assurée par le tableau de bord, offrant aux dirigeants une vue globale et en temps réel de la performance de l'entreprise et de ses divers secteurs. Les données essentielles sont présentées de manière graphique et claire, facilitant ainsi la détection rapide des tendances et des problèmes éventuels.

Prise de décision éclairée : le tableau de bord permet aux décideurs d'accéder à des données précises et mises à jour, favorisant ainsi des décisions éclairées basées sur des faits plutôt que sur des suppositions ou des intuitions. Cette approche optimise les opérations et augmente la rentabilité de l'entreprise.

Alignement sur les objectifs : l'alignement sur les objectifs est assuré par l'utilisation du tableau de bord pour suivre la progression des objectifs de l'entreprise et de ses divers secteurs. Cela garantit que toutes les équipes travaillent de concert pour atteindre les mêmes objectifs.

Suivi de la performance : Le tableau de bord permet un suivi en temps réel de la performance de l'entreprise et de ses différents secteurs, assurant ainsi l'atteinte des objectifs et la détection rapide des domaines nécessitant une attention particulière.

Communication interne : la communication interne est favorisée par l'utilisation du tableau de bord au sein de l'organisation, créant ainsi une culture de transparence et d'alignement sur les objectifs de l'entreprise.

Identification des tendances : Le tableau de bord permet de surveiller l'évolution des tendances et de détecter les anomalies au fil du temps, ce qui facilite l'anticipation des problèmes potentiels et la mise en place d'ajustements préventifs avant qu'ils ne prennent de l'ampleur.

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

Un tableau de bord devient efficace et utile uniquement lorsqu'il est conçu en respectant des règles précises non seulement pour son fonctionnement mais aussi pour son contenu. Bien que la présentation des informations puisse varier, elle doit néanmoins respecter des contraintes de concision et de pertinence. En fait, ces principes de conception sont imposés par la définition même des tableaux de bord :⁶³

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

2.1. Une cohérence avec l'organigramme

Le tableau de bord doit être adapté à l'organisation de l'entreprise. Son découpage doit donc respecter le découpage des responsabilités et des lignes hiérarchiques.

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

- Il reçoit une délégation de pouvoir du niveau hiérarchique supérieur et doit, périodiquement, rendre compte.
- Il délègue au niveau inférieur une partie de son pouvoir.

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

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

Le réseau du tableau de bord est donc une mécanique (gigogne) aux caractéristiques suivantes :

⁶³ LEROYM, « le tableau de bord au service de l'entreprise », 2ème Edition, d'ORGANISATION P.38-41.

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

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

2.2. Un contenu synoptique et agrégé

Le tableau de bord doit permettre à son utilisateur de comprendre rapidement la situation de l'entreprise à l'aide des indicateurs. Le choix de ses indicateurs est donc important.

Parmi les informations possibles, il convient de sélectionner celles qui sont essentielles pour la gestion du centre de responsabilité concerné.

2.3. Une rapidité d'élaboration et de transmission

Dans la pratique, les tableaux de bord doivent être confectionnés dans les dix jours qui suivent la période concernée. De ce fait, de nombreux indicateurs doivent être estimés. Il doit être élaboré rapidement pour pouvoir remédier très vite au problème constaté.

3. Les instruments du tableau de bord

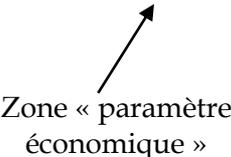
Le contenu des tableaux de bord varie en fonction des responsables impliqués, de leur niveau hiérarchique et des caractéristiques propres aux entreprises. Cependant, on retrouve des points communs dans tous les tableaux de bord, notamment dans :

La conception générale : La conception générale fait référence à la disposition et à l'organisation du tableau de bord, y compris les indicateurs clés, les objectifs et les axes de performance.

Les instruments utilisés : cela fait référence aux outils et aux méthodes utilisés pour collecter, analyser et présenter les données, tels que les écarts, les ratios, les graphiques, etc.

3.1. La conception générale

Le tableau suivant est une explication illustrant une maquette d'un tableau de bord
Tableau 4: la maquette d'un tableau de bord

Tableau de bord du centre			
Résultats	Résultats	Objectifs	Écarts
Rubrique 1 Indicateur A Indicateur B Rubrique 2  Zone « paramètre économique »	 Zone « résultats »	 Zone « Objectifs »	 Zone « écarts »

Source : ALAZARD. C et SEPARI. S, « DCG11, contrôle de gestion, manuel et applications », Dunod, Paris, 2007, p.640.

La zone « **paramètres économiques** » : comprend les différents indicateurs retenus comme essentiels au moment de la conception du tableau. Chaque rubrique devrait correspondre à un interlocuteur et présenter un poids économique significatif ;

La zone « **résultats réels** » : ces résultats peuvent être présentés par période et/ou cumulés. Ils concernent des informations relatives à l'activité (nombre d'articles fabriqués ; quantités de matières consommées ; heures machine ; effectifs, etc.). Mais aussi des éléments de nature plus qualitative (taux de rebuts ; nombre de retours clients ; taux d'invendus, etc.).

La zone « **objectifs** » : dans cette zone apparaissent les objectifs qui avaient été retenus pour la période concernée. Ils sont présentés selon les mêmes choix que ceux retenus pour les résultats (objectif du mois seul, ou cumulé).

La zone « **écarts** » : ces écarts sont exprimés en valeur absolue ou relative. Ce sont ceux de contrôle budgétaire, mais aussi de tout calcul présentant un intérêt pour la gestion.

3.2. Les instruments utilisés :

Les éléments les plus couramment utilisés dans le tableau de bord sont les écarts, les ratios, les graphiques et les indicateurs d'alerte. Leur fonction principale est d'attirer l'attention du responsable sur les informations essentielles, facilitant ainsi l'analyse et la prise de décision.

3.2.1. Écarts

Un écart représente la différence entre une donnée de référence et une donnée observée. Exemple : « écart entre coût prévu et coût réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée »⁶⁴.

L'analyse des écarts implique de comparer ce qui a été réalisé à l'objectif visé, permettant ainsi d'évaluer l'efficacité des actions entreprises, qu'elles se situent dans ou en dehors du cadre budgétaire. Cette analyse prend également en compte les écarts provenant d'indicateurs qualitatifs.

3.2.2. Les ratios

Sont des rapports qui mettent en évidence des grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise. Ils sont généralement évalués dans le temps pour en tirer des conclusions. Il est souvent difficile d'interpréter un ratio en l'isolant des autres indicateurs.

3.2.3. Les graphiques

Les graphiques offrent une représentation visuelle des évolutions et mettent en évidence les variations de rythme ou de tendance. Ils peuvent prendre différentes formes telles que les histogrammes, les graphiques circulaires (ou en "camembert") et les courbes.

3.2.4. Les clignotants

Sont des signaux visuels, qui font ressortir les écarts significatifs après comparaison de la valeur de l'indicateur avec seuil limité.

L'avantage de cet outil est d'attirer l'attention du responsable sur les anomalies, ce que lui permet de focaliser son action sur l'essentiel. L'aspect visuel du clignotant peut être :

⁶⁴ Doriath.B, « contrôle de gestion en 20 fiches », 5^{ème} Edition, Dunod, Paris 2008, page 72.

- Un pictogramme. 😊 😊 😞
- Une coloration de la valeur à l'écran pour avertir d'un écart significatif.
- Un cadran ou une barre graduée qui donne la position relative par rapport à la normalité et la zone à éviter.
- Une alarme sonore, etc.

4. Les étapes de conception d'un tableau de bord

Un tableau de bord devrait inclure des données permettant au responsable opérationnel de bien gérer son activité d'un côté, tout en offrant aux autres destinataires une vision globale et précise de la performance de l'organisation de l'autre côté.

Quelles sont les étapes clés à suivre pour élaborer efficacement un tableau de bord ?

À cet effet, la construction d'un tableau de bord peut se résumer en « 4 » étapes :

4.1. Fixation des objectifs

C'est une étape essentielle dans la planification et la gestion de projet. Elle implique de définir clairement les résultats à atteindre dans un délai donné. Ces objectifs doivent être spécifiques, mesurables, réalisables et pertinents. Chaque responsable impliqué dans cet outil (tableau de bord) doit choisir les bons objectifs

- Donc comment rédiger un bon objectif ?⁶⁵
- Il doit être rédigé clairement et précisément afin que les intéressés sachent ce qu'on attend d'eux. Il ne mesure qu'une seule chose à la fois ;
- Chaque objectif doit se concrétiser par une seule action que l'intéressé doit accomplir
- Les objectifs quantitatifs doivent décrire un résultat mesurable grâce aux critères de performance proposés ;
- Lorsqu'ils sont qualitatifs, ils doivent décrire un résultat observable qui sera évalué par des critères adaptés ;
- Chaque objectif voit sa finalité concrétisée par une échéance ;

⁶⁵ Michel LEROY, « Le tableau de bord au service de l'entreprise », Edition ORGANISATION, Paris, 1998.

- Chaque objectif doit être réalisable pour pouvoir être considéré par l'intéressé comme
- Motivant par rapport au défi qu'il présente.

Le tableau suivant nous sert d'une deuxième explication d'un objectif pertinent :

Tableau 5: Les critères d'un bon objectif

Un bon objectif est	
Borné	La date d'échéance est connue
Mesurable	L'unité de mesure est connue
Accessible	Les moyens sont disponibles, les contraintes ne sont pas insurmontables
Réaliste	La méthode d'accès est tout à fait applicable
Fédérateur	Un maximum d'acteurs est d'accord avec la poursuite de cet objectif
Constructif	Il contribue à l'accession à la finalité globale

Source : Fernandez. A, « L'essentiel du tableau de bord », édition d'Organisation, groupe Eyrolles, Paris, 2005, p.53.

Figure 8: Les six facettes d'un bon objectif



Source : Fernandez. A, « L'essentiel du tableau de bord », édition d'Organisation, groupe Eyrolles, Paris, 2005, p.42.

4.2. Identification des facteurs clés de succès

La seconde phase de la construction du tableau de bord est cruciale et délicate. Elle implique l'identification des facteurs clés de succès nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés. En d'autres termes, il s'agit de sélectionner les sous-objectifs prioritaires pour réaliser les

objectifs globaux. Cette étape requiert une certaine sélectivité, car il est impossible de prendre en compte tous les objectifs, étant donné leur importance variable.

Les facteurs clés de succès (FCS) sont les conditions essentielles permettant :

D'atteindre les objectifs ;

De résister aux actions d'un environnement hostile (pouvoir de négociation des clients, fournisseurs et prescripteurs, concurrence existante, menace d'entrée de nouveaux concurrents, producteurs d'autres biens ou services pouvant se substituer à l'usage de nos produits, etc.).⁶⁶

La détection des FCS d'un centre de responsabilité passe par deux étapes :

1^{ère} étape : établissement de la liste complète des facteurs conditionnant le succès du centre ;

2^{ème} étape : élimination des facteurs les moins importants et regroupement des facteurs restants.

À l'issue de cette procédure, il ne doit rester que quelques FCS, éventuellement décomposables en sous-facteurs. Il peut y avoir plusieurs indicateurs pour un seul FCS (ou même pour un seul sous-FCS).

4.3. **Choix des indicateurs pertinents**

Un indicateur est une information ou un ensemble d'informations significatives, une mesure représentative, une statistique spécifique et contextuelle, conçue pour répondre à un besoin de mesure. Il résulte de la collecte de données sur un état, sur l'observation manifeste d'un phénomène ou sur un aspect du fonctionnement d'une organisation.

Pour déterminer la pertinence d'un indicateur. Voici une explication de chaque condition⁶⁷

- Mesure-t-il l'objectif à suivre ? L'indicateur choisi doit être directement lié à l'objectif à atteindre. Il doit permettre de mesurer la performance de manière alignée avec cet objectif spécifique.

⁶⁶ 20Langlois. L et all, 2008, Op.cit, p.351-352.)

⁶⁷ A. FERNANDEZ, OP-Cit, P 58.59

- Est-il fiable ? La fiabilité de l'indicateur est essentielle. Les informations utilisées pour construire l'indicateur doivent être dignes de confiance et précises. Une décision ne doit pas être prise sur la base d'une information incertaine ou peu fiable.
- Incite-t-il à décider ? Un indicateur doit fournir une information qui permet de prendre des décisions éclairées. Il ne suffit pas de constater une situation, mais plutôt d'utiliser l'enseignement tiré de l'indicateur pour agir en conséquence et prendre des mesures appropriées.
- Peut-on le construire sans trop de difficultés ? Il est important que les informations nécessaires à la construction de l'indicateur soient disponibles et accessibles. Si les données clés requises pour l'indicateur sont difficiles à obtenir, il peut être préférable de choisir un autre indicateur plus réalisable.
- Sera-t-il toujours rafraîchi à temps ? L'indicateur doit fournir des informations actualisées en temps opportun. Il doit être mis à jour régulièrement selon le cycle d'information approprié, afin de permettre une prise de décision rapide et efficace.
- L'information est délivrée à un coût acceptable : Il est important de considérer le coût associé à la collecte et à la mise en place de l'information nécessaire pour l'indicateur. Il peut être nécessaire de prendre en compte les ressources financières, les efforts de collecte de données et les coûts d'infrastructure. Il est essentiel d'évaluer si le bénéfice de l'indicateur justifie les coûts engagés.

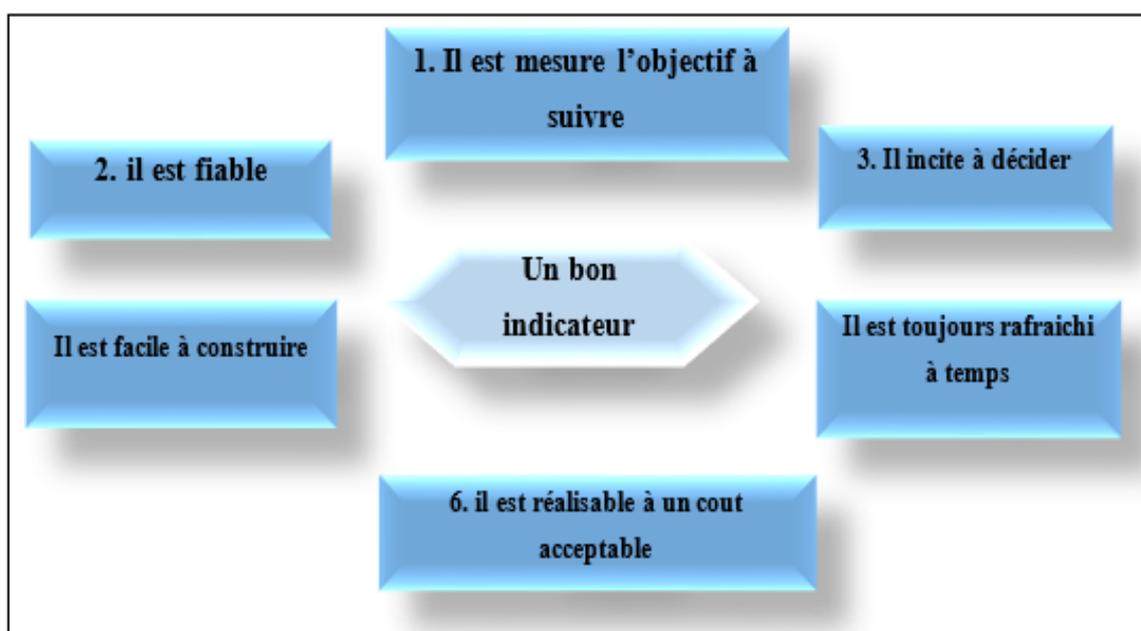
La qualité des indicateurs utilisés dans une évaluation ou une mesure influence directement la fiabilité et la pertinence des résultats obtenus. Dans cette optique, le tableau qui suit énumère de manière détaillée les critères permettant d'évaluer la robustesse et la pertinence d'un indicateur. En examinant ces critères avec soin, il est possible de sélectionner les indicateurs les mieux adaptés à chaque contexte d'analyse, garantissant ainsi des conclusions précises et significatives :

Tableau 6: Les critères d'un bon indicateur

Un bon indicateur	
Il mesure l'objectif à suivre	Il mesure la performance selon l'objectif
Il est fiable	Il n'utilise que des données dignes de confiance
Il incite à décider	À sa lecture, le décideur sera en mesure d'agir
Il est aisément constructible	Aucune difficulté majeure n'handicape sa réalisation
Il est rafraîchi à temps	L'information délivrée est toujours à jours pour permettre une réelle prise de décision
Il est réalisable à un coût acceptable	Le coût de réalisation sera toujours confronté à la valeur décisionnelle du message porté par l'indicateur

Source : FERNANDEZ. A, « L'essentiel du tableau de bord », édition d'Organisation, groupe Eyrolles, Paris, 2005, P.67.

Figure 9 : Les six facettes d'un bon indicateur



Source : FERNANDEZ. A, « L'essentiel du tableau de bord », édition d'Organisation, groupe Eyrolles, Paris, 2005, P.57.

Il est primordial de sélectionner les indicateurs les plus pertinents lors de toute évaluation ou mesure. **FRENANDEZ** a conçu une grille à cet effet, qui nous guide dans le choix des meilleurs indicateurs en évaluant leur qualité et leur adéquation.

La grille de choix des indicateurs

Tableau 7: *La grille de choix des indicateurs*

Indicateur	Objectif visé	Fiable	Incite l'action	Constructible	Rafraîchissement	Coût acceptable
Indicateur 1						
Indicateur 2						
Indicateur 3						
....						

Source : FERNANDEZ. A, « L'essentiel du tableau de bord », édition d'Organisation, groupe Eyrolles, Paris, 2005, P.59.

4.4. **Élaboration du tableau de bord**

Il s'agit d'une étape consacrée à la construction des pages du tableau de bord. La majorité des tableaux de bord des entreprises contiennent trois pages :

- Page de signalisation.
- Page d'analyse.
- Page de prospection.

La manière dont est préparée l'information a une influence sur le comportement des destinataires du tableau de bord financier. Il est donc nécessaire de structurer de manière opérationnelle le support d'information, qui est le tableau de bord. La démarche consiste à élaborer techniquement le dispositif, à vérifier son caractère opérationnel.

5. **Les différentes méthodes de construction d'un tableau de bord**

Le TDB est un support de communication opérationnel très puissant, s'il importe des informations dont nous pouvons prouver l'utilité, la pertinence et la fiabilité s'il offre une accessibilité adéquate.

C'est pourquoi, l'élaboration d'un TDB nécessite une méthode à suivre et une démarche adéquate pour mettre en œuvre la méthode.

Il existe différentes méthodes d'élaboration d'un tableau de bord, à savoir, parmi eux :

5.1. La méthode OVAR

La méthode OVAR (Objectifs Variables d'Action Responsables) est développée par des enseignants de HEC (Hautes Études Commerciales)⁶⁸. C'est une démarche de pilotage de la performance en déclinant les objectifs poursuivis à chaque niveau de responsabilité, et en s'assurant que les axes stratégiques sont en concordance avec les plans d'action grâce au suivi de variables d'action. C'est aussi une méthode de conception des tableaux de bord et des indicateurs.

Les étapes de la démarche sont les suivantes :

- Délimitation des objectifs et des variables d'action ;
- Délimitation des responsabilités ;
- Sélection des indicateurs ;
- Mise en forme des tableaux de bord.

Définir les objectifs

Cette étape consiste à revenir sur les missions confiées à un responsable de centre pour définir les principaux objectifs sur lesquels sa performance sera jugée (indicateur de coût, de chiffre d'affaires et de contribution au résultat).

- ✓ On détermine les objectifs de cette entité (**O**).

Déterminer les variables d'action

Cette seconde étape, se traduit par la sélection d'indicateurs permettant d'appréhender les composantes de la performance. Il s'agit de faire des choix pertinents, les responsables des centres doivent déterminer les indicateurs qui représentent le mieux le comportement de la variable dans l'atteinte de l'objectif.

- ✓ On identifie les variables d'action(**VA**).

Selon **Guennou P**, « La variable d'action est le facteur ou l'ensemble de facteurs sur lequel agir afin de faire évoluer tout ou partie d'un processus »⁶⁹. Une grille d'analyse est élaborée entre variables d'action et objectifs pour tester leurs cohérences.

⁶⁸ Alazard. C et Sépari. S, 2007, Op.cit, p.646-647.)

⁶⁹ Bonnefous. C et Courtois. A, 2001, Op.cit, p.152.

Déterminer les responsabilités

Dans cette dernière étape, il s'agit d'articuler les objectifs stratégiques et les plans d'action des différents niveaux hiérarchiques pour chaque niveau de responsabilités, de repérer la cohérence ou les conflits entre les différents objectifs et leurs variables d'action, à partir d'une grille :

Sélection des indicateurs

Dans cette étape il est important de faire un Choix d'indicateurs pertinents, quantitatifs, et qualitatifs, de résultat et d'effraction. Par la suite faire une confrontation aux données disponibles.

Mise en forme des tableaux de bord

La mise en forme des tableaux de bord est la dernière étape de la méthode OVAR, elle consiste à choisir la présentation, réaliser la maquette et enfin effectuer une informatisation.

Les étapes du processus OVAR, une méthode de conception de tableaux de bord stratégiques, sont décrites de la manière suivante :

Figure 10 : Les étapes de la démarche OVAR

I. Grille Objectifs/ Variables	<ul style="list-style-type: none"> 1. Analyse stratégique au niveau DG = Détermination des objectifs de l'entreprise 2. Détermination des variables d'action de l'entreprise 3. Test de cohérence : grille variables d'actions/objectifs
II. Responsabilités	<ul style="list-style-type: none"> 4. Analyse de la délégation : attribution des responsabilités 5. Grille de niveau (N-1) = Discussions des objectifs

Source : H. LÖNING. V et al. 2008, Opt Cit. p.83.

Figure 11: Les étapes complémentaires de l'OVAR

III. Indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> 7. Choix des indicateurs pertinents indicateurs quantitatifs et indicateurs de résultat et d'action 8. Confrontation aux données disponibles
IV. Mise en forme des tableaux de bord stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> 9. Choix de la présentation avec les utilisateurs 10. Test papier-tableur réalisation de maquette 11. Informatisation

Source : H. LÖNING. V et al. 2008, Opt Cit. p.83.

5.2. La méthode JANUS

C'est une méthode proposée par C. SELMER⁷⁰ qui se caractérise par sa simplicité dans son processus de mise en œuvre et la distinction, très utile, qu'elle opère entre les indicateurs de performance et les indicateurs de pilotage.

La démarche de la méthode **JANUS** se représente comme suit :

Jalonner les étapes du projet : Déterminer les grandes orientations du projet, concevoir des tableaux de bord et mettre en place une gestion du projet ;

Justifier d'un cadre pour l'action : Intégrer les spécificités de l'organisation, formaliser les missions des responsables et formaliser les enjeux des processus.

Analyser les besoins des utilisateurs : Recenser les besoins des utilisateurs et cataloguer les informations existantes ;

Architecturer le réseau des tableaux de bord : Veiller à la cohérence des informations et définir des règles communes de remontée des informations ;

Normaliser les différentes mesures de performance : Choisir les indicateurs de performance appropriés ;

Normée les liens entre performance et pilotage : A partir des déterminants de la performance, déterminer les indicateurs de pilotage pertinents ;

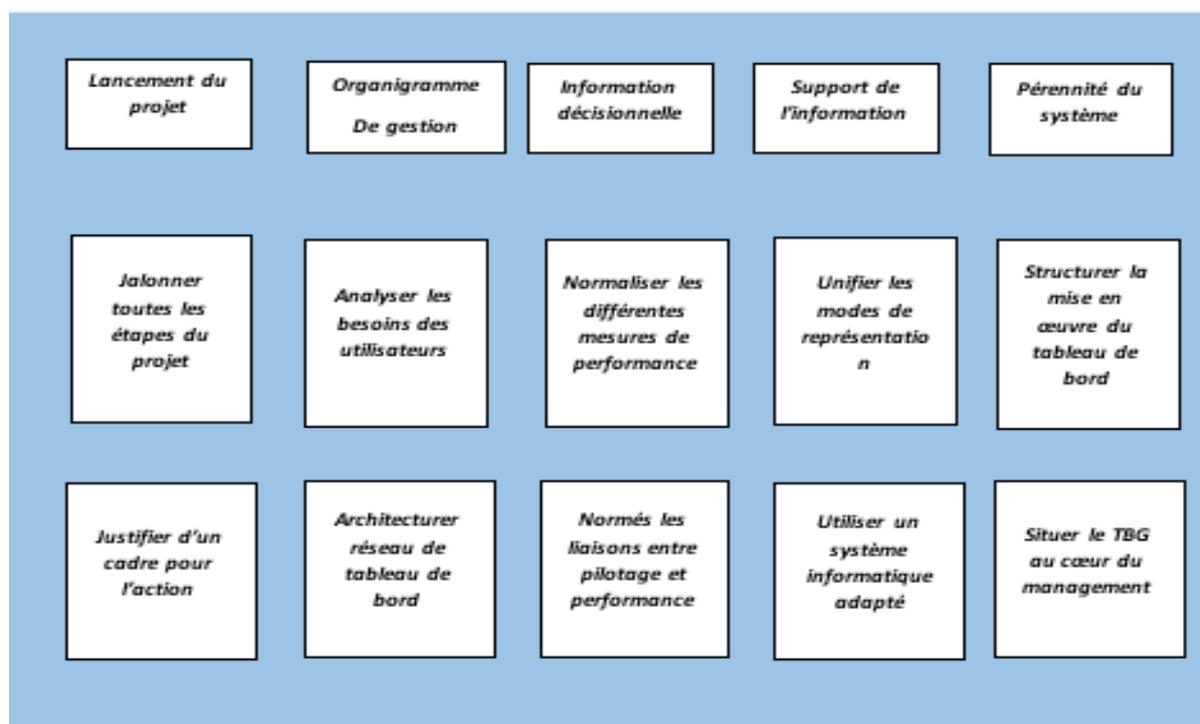
Unifier les modes de représentation : Unifier les modes de représentation de l'information afin que tous les intervenants utilisent le même langage ;

Utiliser un système informatique adapté : la démarche de choix du support informatique ;

Structurer la mise en œuvre du tableau de bord : Formaliser la procédure de gestion du tableau de bord et déterminer les règles d'ajout de nouveaux indicateurs.

⁷⁰ 3 SELMER.C, op.cit. Page : 42/54

Figure 12: Représentation de la méthode Janus



Source : CAROLINE. S, IN BALANTIZIAN G, « Tableau de bord » Edition Organisation, Paris, 2005, P.23.

5.3. La méthode GIMSI

GIMSI est une « méthode complète de mise en œuvre du projet de pilotage de la performance centrée sur l'homme, décideur en situation ». ⁷¹

C'est également une méthode coopérative de conception du système de pilotage, point centrale du business ou Corporatif Performance Management.

Fernandez. A mis en place la démarche GIMSI pour la conception des tableaux de bord de pilotage L'acronyme « GIMSI » signifie :

G : Généralisation : La méthode GIMSI est utilisée dans différents domaines : production, service, administration et par différents types d'organisations, de la grande structure à la PME en passant par les coopératives.

I : Information : L'accès à l'information pertinente est le fondement de l'aide à la décision.

M : Méthode et Mesure : GIMSI est une méthode dont la mesure est le principe.

⁷¹ FERNANDEZ.A, « les nouveaux tableaux de bord des managers », édition EYROLLES, Paris ,2013. P.118.

S : Système et Systématique la méthode permet de construire le système de pilotage et de l'intégrer au cœur du système d'information. Elle est fondée sur un concept d'inspiration systémique.

I : Individualité et Initiative : La méthode privilégie l'autonomie des individus pour une prise d'initiative plus naturelle.

La méthode **GIMSI** comporte dix étapes, chacune traite d'une préoccupation particulière du projet et chacune marquant un seuil identifiable dans l'avancement du système. Pour faciliter l'étude, les 10 étapes peuvent être regroupées en quatre phases principales :

Le tableau suivant présente les étapes des quatre phases de la méthode **GIMSI**

Tableau 8: les dix étapes de la méthode GIMSI

Phases	N°	Étapes	Objectifs
Identification Quel est-le contexte ?	1	Environnement de l'entreprise	Analyse de l'environnement économique et de la stratégie de l'entreprise afin de définir le périmètre et la portée de projet.
	2	Identification de l'entreprise	Analyse des structures de l'entreprise pour identifier Les processus, les activités et les acteurs concernés.
	3	Définition des objectifs	Sélection des objectifs tactiques de chaque équipe.
Conception Que faut-il Faire ?	4	Construction du tableau de bord	Définition de tableau de bord de chaque équipe.
	5	Choix des indicateurs	Choix des indicateurs en fonction des objectifs choisis.
	6	Collecte des informations	Identification des informations nécessaires à la construction des indicateurs.
	7	Le système de tableau de bord	Construction du système de tableau de bord, contrôle De la cohérence globale.
Mise en œuvre Comme le Faire ?	8	Le choix des progiciels	Élaboration de la grille des sélections pour le choix des progiciels adéquats.
	9	Intégration et déploiement	Implémentation des progiciels, déploiement à l'entreprise.
Amélioration permanente Le système correspond-il toujours aux attentes ?	10	Audit	Suivi permanent du système.

Source : FERNANDEZ A Les nouveaux tableaux de bord des managers, 4ème édition, édition d'Organisation, Groupe Eyrolles, Paris, 2008, p 131.

5.4. La méthode du tableau prospectif (Balanced Scorecard) (BCS)

Le tableau de bord prospectif (**Balanced Scorecard**) est la méthode la plus répandue des méthodes proposées. Les auteurs, Norton et Kaplan, affirment que la question du pilotage stratégique était plus importante que la formulation de la stratégie elle-même.

Selon **Dorbes. H**, les étapes de cette méthode sont comme suit :

- Identification des Facteurs Clés de Succès (FCS).
- Définition des Mesures Clés de Succès (MCS).
- Trouver les bons indicateurs : Financiers, Clients, Processus, Apprentissage.
- Etablir la carte stratégique.⁷²

La démarche générale de conception d'un tableau de bord prospectif (TBP) se présente comme suit :

- Phase 1 : Identification des utilisateurs.
- Phase 2 : Identification des facteurs de performance.
- Phase 3 : Définition d'un référentiel.
- Phase 4 : Identification des sources d'information.
- Phase 5 : Elaboration du tableau de bord.
- Phase 6 : Mise à jour du tableau de bord.

Dans la conception du TBP, nous rencontrons des phases générales et spécifiques telles que l'établissement d'un cadre stratégique et la définition des indicateurs.

⁷² DORBES. H, « Le tableau de bord prospectif : Une nouvelle approche de pilotage pour les PME avec le "Balanced Scorecard», 2004, in <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/53bbebf05c94b.pdf>. Consulté le : 03/05/2024.

Section 03 : Le lien entre le tableau de bord et le pilotage de la performance

Cette section explore la définition du système de pilotage ainsi que son lien avec le tableau de bord. Ensuite, elle aborde les différents niveaux du tableau de bord et examine comment ces derniers contribuent au pilotage de la performance de l'entreprise.

1. Système de pilotage d'une entreprise

Piloter c'est définir, déclarer, choisir les informations dont on a besoin pour obtenir une vue de l'état du système modélisé⁷³. Le pilotage de l'entreprise, c'est déployer sa stratégie en actions opérationnelles et de capitaliser les résultats. Il doit reposer essentiellement sur une gestion fiable et sur des indicateurs pertinents. Aussi, le rôle du contrôle de gestion doit répondre à certains objectifs. D'un côté il doit comprendre si les objectifs poursuivis par l'entreprise sont atteints. Dans un autre côté, savoir si l'entreprise a orienté l'action vers l'amélioration des performances, pour être efficace.

Piloter au niveau du contrôle stratégique, signifie le suivi des hypothèses et de sa mise en œuvre. Au niveau du contrôle de gestion cela signifie le suivi, l'anticipation et l'engagement d'actions correctives. En dernière position, le contrôle opérationnel ou des tâches/d'exécution signifie le suivi du déroulement par exception.

Pour (**Ph. LORINO, 1998**) : « piloter, c'est définir et mettre en œuvre des méthodes qui permettent d'apprendre ensemble : à agir ensemble de manière performante ; à agir ensemble de manière de plus en plus performante ». ⁷⁴

Selon **Demeestère. R**, « le pilotage est une démarche de management qui relie stratégie et action opérationnelle et qui s'appuie, au sein d'une structure, sur un ensemble de systèmes d'informations comme les plans, les budgets, les tableaux de bord, la comptabilité de gestion, qui constitue le contrôle de gestion ». ⁷⁵

Le pilotage s'appuie sur un système d'information support appelé « système de pilotage ». Celui-ci est défini comme un ensemble cohérent d'outils dont la fonction est de

⁷³ PEGUIRON.F & O. THIERY [2005] ; « Modélisation des acteurs et des ressources : application au contexte d'un SIS universitaire » Conférence « ISKO- France »,28-29 Avril 2005, P.1

⁷⁴ P. LORINO, « De la stratégie aux processus stratégiques », Revue Française de Gestion, n°119 Jan 1998

⁷⁵ DEMEESTERE. R, LORINO. P et MOTTIS. N, « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », Nathan, 2002, P.25

capter, traiter, mémoriser, transmettre, présenter, synthétiser, répartir des données liées aux compétences des acteurs.

Le système de pilotage d'une entreprise est un ensemble d'outils, de méthodes et d'indicateurs utilisés pour mesurer, évaluer et piloter la performance de l'entreprise. Il vise à fournir aux dirigeants et aux managers une vision claire et précise de l'état de l'entreprise, ainsi que des informations pertinentes pour prendre des décisions stratégiques et opérationnelles éclairées. Il peut inclure différents types de tableaux de bord, d'indicateurs de performance, de rapports et d'outils d'analyse, adaptés aux différents niveaux de pilotage de l'entreprise.

Le système de pilotage est composé des deux sous-systèmes suivants :⁷⁶

Un sous-système décisionnel stratégique, qui fixe des objectifs globaux qualitatifs et mesure des effets.

Un sous-système décisionnel tactique et opérationnel, doté de compétences cognitives, voire pratiques, pour ceux qui agissent sur le système opérant et qui mesurent le résultat de leur action physique.

Tableau 9 : Schéma de pilotage

Répond aux questions suivantes	En définissant
Comment insérer le pilotage dans notre organisation et notre culture ?	Les cultures et logiques globales de pilotage
Qui pilote quoi ?	La structure de pilotage (niveaux et axes).
Quelles sont les règles et les normes qui s'imposent à tous ?	Les politiques d'entreprise (délégations) et le rôle des services fonctionnels.
Quel mode de suivi et d'animation ?	Les méthodes d'animation de gestion.
Quelle expertise de pilotage ?	La définition et le positionnement des fonctions « pilotage » (ex : contrôle de gestion, qualité).

Source : LORINO. P, « Méthodes et pratiques de la performance », 3ème édition, édition d'Organisation, Paris, 2003, p.36-37.

⁷⁶ KANIT. A, Op.cit, p.7

2. Le lien entre le système de pilotage et le tableau de bord

Selon **Berland. N** « la construction d'un système de pilotage relève davantage d'une capacité à gérer (et à accepter) l'ambiguïté en gestion que de la recherche d'une solution uniquement technique et technologique. Il est d'ailleurs assez logique de penser que si de « bons indicateurs » existaient par nature, il y a sans doute déjà quelques années qu'ils auraient été identifiés. La gestion n'est en effet pas une discipline née d'hier ». ⁷⁷

Le pilotage d'une entreprise implique l'utilisation d'un ensemble d'outils tels que des tableaux de bord, des indicateurs et des méthodes statistiques pour aider le dirigeant à gérer efficacement l'entreprise. Bien que le terme "système" puisse sembler complexe, ces outils sont en réalité conçus pour simplifier la prise de décision et rendre la gestion de l'entreprise plus accessible et compréhensible.

De plus, la définition de **L. AUBUT-LUSSIÉ**, démontre bien le lien qui existe entre le tableau de bord et le système de pilotage. En soulignant qu'un « tableau de bord ce n'est finalement qu'un système de pilotage allégé agrégeant les informations essentielles au gestionnaire en vue d'une prise de décision éclairée, et accompagné d'un reportage ventilé ou synoptique ». ⁷⁸

Ainsi, le tableau de bord, au début de sa création, était construit pour constater les écarts par rapport à une norme établie. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas. Il ne s'agit pas de mesurer pour "contrôler" mais bien pour "piloter". En effet, il ne s'agit pas seulement de fabriquer, de créer ou bien de produire et de s'arrêter là. Bien plus, le tableau de bord est un outil à la mise en œuvre d'une démarche de pilotage.

3. Les niveaux de pilotage d'un tableau de bord dans l'entreprise

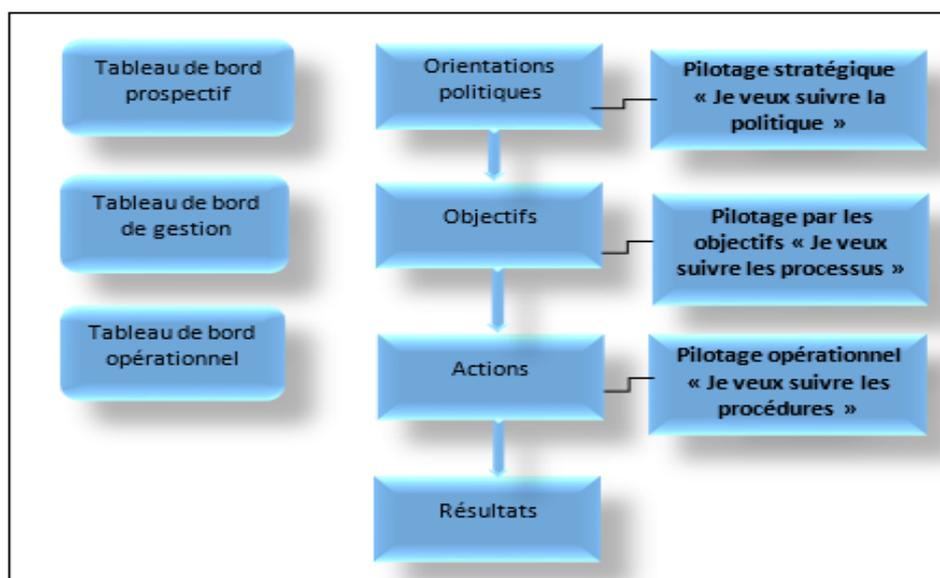
On peut distinguer trois niveaux de pilotage :

- **Le premier niveau** : le pilotage stratégique.
- **Le deuxième niveau** : le pilotage par objectif.
- **Le troisième niveau** : le pilotage opérationnel.

⁷⁷ N. BERLAND, « mesure et pilotage de la performance » ; e-book, www.management.free.fr , 2009, p 131. Consulter le : 05/05/2024.

⁷⁸ AUBUT-LUSSIÉ.L, « Le tableau de bord : ABC et meilleures pratiques », 2013, Editions d'Organisation, P.10

Figure 13: Les Niveaux de pilotage et d'utilisation des tableaux de bord dans l'entreprise



Source : ELLUL.F, « Un Tableau De Bord : Pourquoi, Pour Qui Et Comment ? », La Lettre du CEDIP - En lignes n° 25 - avril 2003, P.03.

Le schéma ci-dessus présente trois niveaux de pilotage à savoir :

3.1. Niveau stratégique

C'est le niveau hiérarchique le plus élevé en termes de responsabilité. Le PDG détient un rôle important. Par conséquent, il est en charge du pilotage, du management stratégique et du suivi de la politique stratégique, établissant les grands axes d'orientations et définissant des objectifs stratégiques. Ensuite, il effectue diverses activités de contrôle et corrige d'éventuelles insuffisances. Il peut aller jusqu'à revoir les objectifs et même procéder à la restructuration de l'entité. Tout cela relève du pilotage à long terme.

3.2. Le pilotage par objectif

Les responsables à ce niveau hiérarchique ont pour mission de gérer les activités en suivant les procédures et en exécutant les plans d'actions pour atteindre les résultats attendus. Ils s'approprient les objectifs de gestion et les adaptent aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Le suivi des résultats se fait à intervalles réguliers tels que le mois, le trimestre ou le semestre pour évaluer la progression par rapport aux objectifs fixés.

3.3. Le pilotage opérationnel

Situé en bas de la hiérarchie. Les cadres et gestionnaires responsables du pilotage opérationnel sont en charge de la mise en œuvre des plans d'actions et du suivi des procédures

pour atteindre les objectifs. Pour garantir l'atteinte des résultats, le suivi des programmes opérationnels doit être plus fréquent, avec des rapports d'information remontés au responsable hiérarchique à des intervalles réguliers (hebdomadaire, mensuel, quinzaine, etc.).

4. Pilotage de la performance de l'entreprise par les tableaux de bord

La performance nécessite un pilotage, elle représente une véritable source de développement et d'excellence pour l'entreprise. La mise en place du pilotage permet de suivre les surperformances, d'en analyser les causes afin de les reproduire. Il permet également de détecter les sous-performances, et d'élaborer un plan d'action dans le but de les améliorer.

Qu'est-ce que piloter la performance ?⁷⁹, Piloter la performance, c'est organiser l'ensemble des actions qui permettent d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

Le pilotage de la performance est à la fois :

- Un processus de diffusion, dans l'entreprise, d'une information sur les objectifs et les moyens ;
- Un processus d'animation afin de coordonner les actions des acteurs pour atteindre les objectifs.

Ce processus peut être décrit de la façon suivante

- Fixation des objectifs de l'organisation et déclinaison en sous-objectifs par centre de responsabilité, unité, projet ;
- Détermination des variables d'action afin d'agir sur les facteurs de la performance ;
- Information des acteurs ;
- Contrôle des réalisations, par comparaison avec les objectifs ;
- Régulation éventuelle quand la comparaison révèle des écarts trop importants.

Le pilotage de la performance de l'entreprise doit se baser sur la favorisation de l'amélioration continue du contrôle exercé pour les activités pratiquées au sein des entreprises en question.

⁷⁹ 8DORIATH, B, GOUJET, C. (2007), op.cit., P.176-177.

D'un autre angle de vu, le pilotage de la performance permet de mesurer le degré de réalisation des objectifs de mise en évidence d'une bonne structure et stratégie. et aussi le pilotage de la performance c'est être compétent et capable d'assurer l'efficacité de la stratégie poursuivie dans l'organisation, cette démarche de pilotage commence par la mise en place d'un système d'évaluation adéquat afin de garantir une mesure efficace des actions menées, les outils de pilotage ce qui veut dire les tableaux de bord offrent une interprétation et une explications des résultats et des écarts d'une manière claire et rapide, qui permettent d'engager rapidement des actions correctes à tous les niveaux de l'entité.

D'ailleurs le tableau est un instrument de pilotage le plus exclusif du management qui finalise à confronter les résultats obtenus aux objectifs fixés ainsi que les différents niveaux du fonctionnement de l'entité.

Pour bien éclairer ce concept on conclut que le tableau de bord consiste à observer le déroulement et le fonctionnement des opérations, contrôler les bonnes exécutions et faire le point à prendre éventuellement les mesures nécessaires en cas de dérives.

Conclusion

D'après ce que nous avons développé tout au long de ce chapitre on constate que le tableau de bord est bien plus qu'un simple tableau, c'est un affichage visuel de l'information la plus importante et nécessaire, qui permet d'éclairer les dirigeants sur la situation financière de l'entreprise et de prendre les décisions aux meilleurs moments.

Il existe plusieurs méthodes de conception du tableau de bord, cependant il n'y a pas de méthode plus efficace que l'autre, l'essentiel est que le contrôleur de gestion suive et pratique correctement les étapes de conception de la démarche choisie.

Le tableau de bord est un outil de pilotage constitué de plusieurs indicateurs de performance et qui ont pour principales vocations d'anticiper les évolutions prévisibles et d'inciter les chefs d'entreprise à prendre des décisions.

Chapitre III : Élaboration d'un tableau de bord financier au sein de la BMT SPA par la méthode OVAR

Chapitre III : Élaboration d'un tableau de bord financier au sein de la BMT SPA par la méthode OVAR

Introduction

Pour mettre en pratique notre travail, nous avons effectué un stage pratique au sein de la société BMT. Pendant ce stage, nous avons eu l'occasion d'interroger des dirigeants sur les formations internes disponibles. Notre focus s'est porté sur les données essentielles dans les documents comptables et financiers, comme les rapports de gestion, lors de notre immersion au sein du département de Finance et Comptabilité.

Notre objectif est d'illustrer la méthode OVAR permettant d'évaluer la performance financière au sein de la BMT en mettant en place un tableau de bord financier. Ce tableau de bord serait spécialement conçu pour fournir au dirigeant, de manière rapide et simultanée, les informations les plus utiles concernant son entreprise.

Dans ce troisième chapitre, nous visons à clarifier tous les aspects liés à cet outil en présentant le contexte théorique de cette notion. Tout d'abord, nous procéderons à une présentation générale de l'entreprise, en abordant son historique, ses missions, ses activités, etc. Ensuite, nous analyserons différents indicateurs de performance dans le cadre d'une étude de cas afin de parvenir à l'élaboration du tableau de bord financier avec la méthode OVAR.

Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil

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

1. Historique

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

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

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

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

2. Présentation de BMT SPA

BMT Spa est une société par action, c'est une entreprise prestataire de service spécialisées dans le fonctionnement, l'exploitation, et la gestion du terminal a conteneur pour atteindre son objectif, elle s'est dotée d'un personnel compétant particulièrement formé dans l'opération de gestion des terminaux à conteneurs. Elle dispose d'équipements d'exploitation des plus perfectionnées pour les opérations de manutention et d'aconage afin d'offrir des prestations de services de qualité, d'efficacité et de fiabilité en des temps records et a des couts compétitifs. BMT Spa offre ses prestations sur la base 24H /7j.

Le niveau de la technologie mis en place et la qualité des infrastructures et équipements performant (portiques de quai, portiques gerbeurs) font aujourd'hui du port de Bejaia et de BMT Spa, le premier terminal moderne d'Algérie avec une plate-forme portuaire très performante.

Raison sociale, statut juridique et capital social de BMT SPA

BMT est érigée sous forme de SPA (société par actions), son capital social s'élève à 500000000 da répartis à raison de 51% pour l'EPB et 49% pour PORTEK (Mitsui).

Figure 14 : Image BMT (EPB)



2.1. Situation Géographique

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

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

Figure 15 Situation géographique de la BMT



Source : Site internet de la BMT

3. Objectifs et Acquis de BMT

3.1. Les objectifs :

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

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

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

3.2. Principaux acquis :

Les performances réalisées depuis la mise en concession de BMT :

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

4. Missions, Valeurs et Objectifs de BMT spa

4.1. Missions de BMT Spa :

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

4.2. Les valeurs de BMT Spa :

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

Intégrité

Intégrité, en esprit et en forme, est notre règle de conduite et d'engagement. Nous œuvrerons, en toute circonstance et à tout moment, avec le respect absolu de l'intégrité et de L'honnêteté dans notre environnement de travail. Mentir, voler, décevoir, soudoyer, accepter des faveurs, ou faire du favoritisme vont à l'encontre de l'intégrité. L'intégrité est notre Guide et Centre de Gravité.

Innovation

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

Performance

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

Ténacité

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

Sécurité

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

Courtoisie

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

5. Activités et performances de BMT Spa :

5.1. Activités

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

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

5.2. Les opérations du terminal

Opérations planification :

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

Opérations de manutention :

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

Opération d'acconage :

- Transfert des conteneurs vers les zones d'entreposage ;
- Transfert des conteneurs frigorifiques vers la zone « REEFERS » ;
- Mise à disposition des conteneurs pour visite des services de contrôle aux frontières ;
- Mise à disposition des conteneurs vides pour empotage ;
- Suivi des livraisons et des dépotages ;

Chapitre III *Élaboration d'un tableau de bord financier au sein de la BMT SPA par la méthode OVAR*

- Suivi des restitutions et des mises à quai pour embarquement ;
- Gestion des conteneurs dans les zones de stockages ;
- Sécurité absolue sur le terminal.

Pour ce faire BMT Spa, dispose d'équipements spécialisés dans le traitement du conteneur, comme suit :

Tableau 10: *Équipements de la BMT SPA*

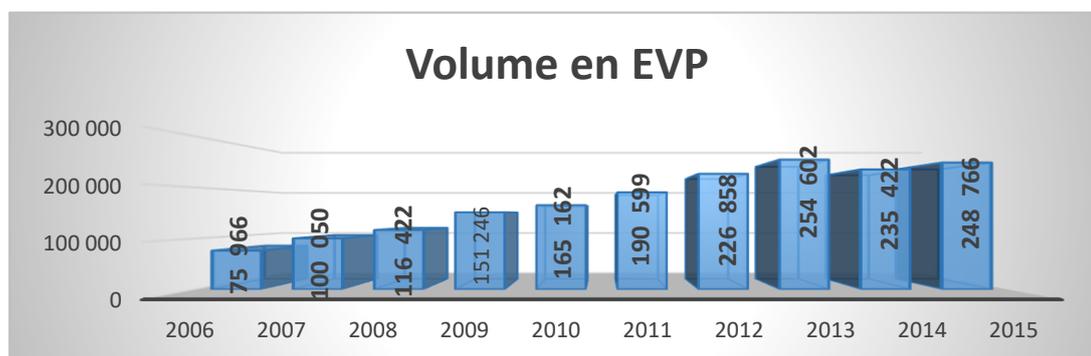
EQUIPEMENTS	Nombre BMT	Nombre TIXTER	Tonnage
PORTIQUES DE QUAI SUR RAIL (QC)	2	/	40 Tonnes
PORTIQUES GERBEUR SUR PNEUS (RTG)	10	/	36 Tonnes
REMORQUES PORTUAIRES	16	/	40 Tonnes
CHARIOT MANIPULATEUR DE VIDES	10	2	10 Tonnes
GRUE MOBILE PORTUAIRE (MHC)	2	/	100 Tonnes
STEACKERS	8	2	40 Tonnes
REMORQUES ROUTIERS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

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

6. Performances de BMT SPA

Graphique 1: *Le Trafic annuel en EVP (équivalent vingt pied)*

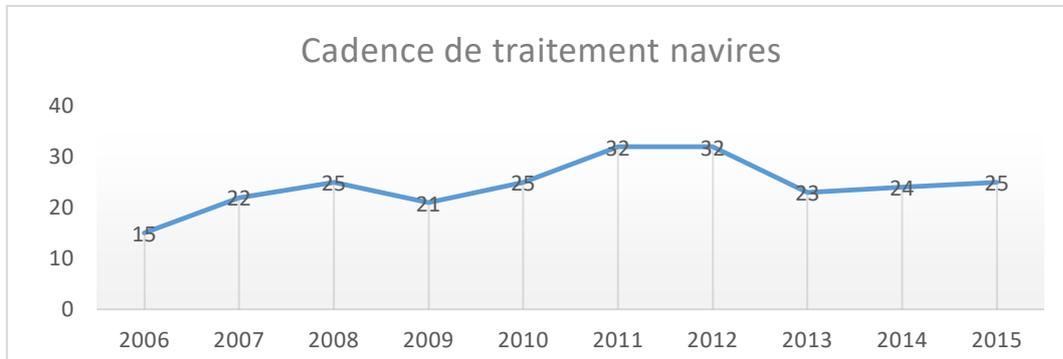
Le graphique montre le trafic annuel EVP (équivalent vingt pied) pour la BMT, il met en évidence la variation annuel et les tendances de croissance ou décroissance des volumes de conteneurs traités par l'entreprise



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

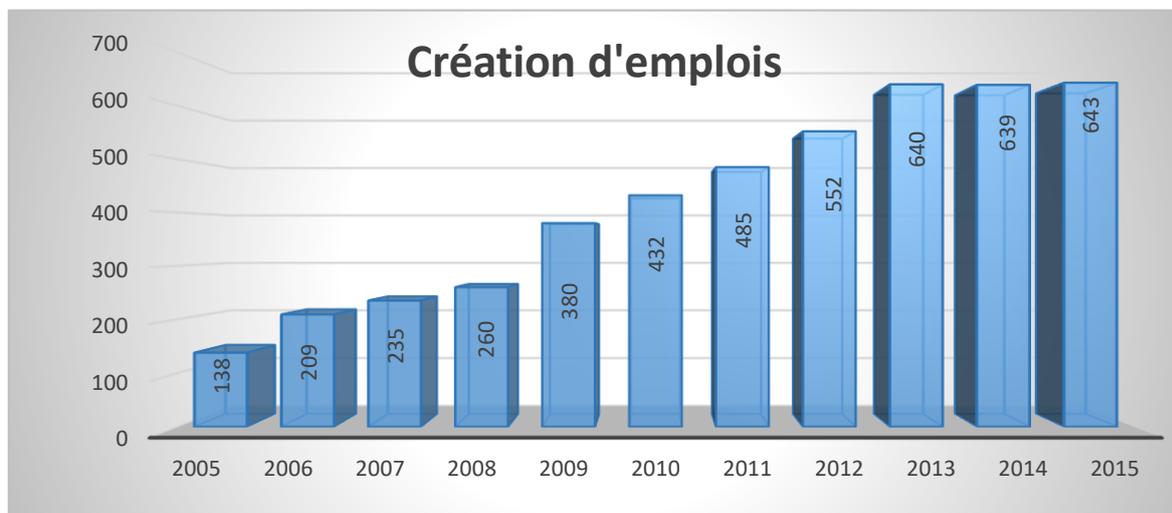
Ce graphique illustre la cadence de traitement au navire pour la BMT, mesurée en EVP par heure, il permet d'évaluer l'efficacité opérationnelle du port en termes de rapidité de chargement et de déchargement des navires.

Graphique 2: La cadence de traitement au navire



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

Graphique 3: La création d'emplois



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

7. Organisation de BMT

7.1. Les Différentes Structures de BMT

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

Direction des Ressources Humaines et Moyens : La Direction des Ressources Humaines et Moyens est assurée par le DRHM. Le DRHM est placé sous l'autorité directe du Directeur Général. Sa mission est de mettre en œuvre des systèmes de gestion intégrés à la stratégie de BMT pour atteindre ses objectifs et qui traduisent une adéquation entre les impératifs économiques et les attentes du personnel.

Direction des Finances et Comptabilité : La mission de la Direction des Finances et Comptabilité est :

- Veiller à l'adéquation de la politique financière de l'entreprise avec les objectifs globaux ;
- Coordonner et suivre les relations avec les institutions financières ;
- Assurer les relations avec les banques, et les administrations fiscales et parafiscales ;
- Assurer le recouvrement des créances de toute nature ;
- Établir et suivre les budgets et les plans de financement ;
- Élaborer les plans de financement en assurant l'actualisation et l'exécution ;
- Déterminer, rechercher et négocier les financements les plus appropriés en relation avec les établissements concernés ;
- Veiller à l'application des règles comptables et à la tenue correcte des livres au sein de la société ;
- Élaborer le bilan et autres états financiers et comptables ;
- Établir et analyser le bilan de fin d'année.

Direction Marketing : La Direction Marketing est restructurée récemment après la jonction des trois départements (Commercial + Marketing + Informatique). Sa mission est de :

- Élaborer une politique commerciale et tarifaire ;
- Élaborer le plan marketing ;
- Coordonner et veiller à la bonne exécution des actions marketing ;
- Assumer le rôle de représentation de l'entreprise en Algérie et à l'étranger ;
- Participer à l'élaboration du Business Plan ;
- Assurer la veille technologique en matière de la communication et de l'information ;
- Élaborer des plans d'action de l'entreprise en terme d'efficacité de facturation, de recouvrement et d'amélioration de la relation client ;

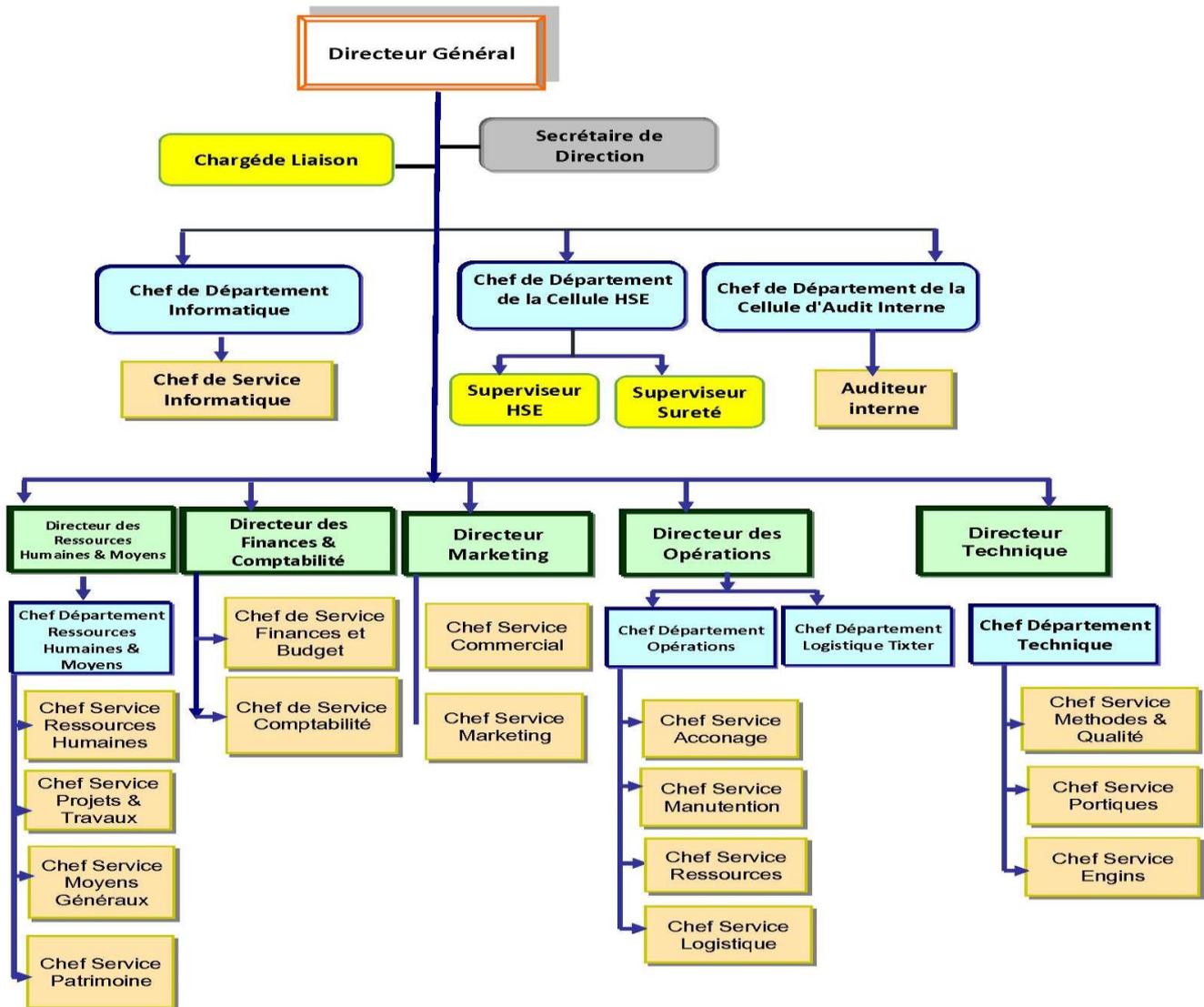
- Administration du système logiciel CTMS.

Direction des Opérations : La mission de la Direction des Opérations est de :

- Assurer la planification des escales, de parc à conteneurs et la planification des ressources, équipes et équipements ;
- Prendre en charge les opérations de manutentions, comme la réception des navires porte-conteneurs et leurs chargements et déchargement ;
- Suivre les opérations de l'aconage tel que : le suivi des livraisons, dépotages, restitutions du vide et le traitement des conteneurs frigorifiques.

Direction Technique : La mission de la Direction Technique est d'assurer une maintenance préventive et curative des engins du parc à conteneurs.

Figure 16 : Organigramme de la BMT SPA



Section 02 : Évaluation de la performance financière de l'entreprise BMT

Après avoir présenté l'organisme d'accueil, nous allons exposer les indicateurs utilisés par la société BMT Servons comme outils de conception d'un tableau de bord financier. Ce dernier nous permettra de surveiller l'évolution des résultats et les écarts entre les quatre exercices que nous avons étudiés, en utilisant les annexes fournies par l'organisme d'accueil : le bilan, le TCR, et la balance des exercices 2019, 2020, 2021 et 2022. Cette analyse nous permettra également d'identifier les indicateurs essentiels pour évaluer la performance financière de l'entreprise étudiée.

1. La mesure de la performance par les indicateurs économiques

Ils Englobent l'ensemble des soldes intermédiaires de gestion qui permettent d'analyser le résultat de l'entreprise en le décomposant en plusieurs indicateurs importants, ce qui permet d'obtenir de l'information sur l'activité d'une entreprise et la formation de son bénéfice ou déficit, il est calculé sur la base des éléments qui figurent dans le compte de résultat (charges et produits) comptabilisés au cours des exercices 2019, 2020, 2021 et 2022.

Ce type d'indicateurs comprend essentiellement :

- Les soldes intermédiaires de gestion (SIG).
- La capacité d'autofinancement (CAF).

1.1. Les Soldes intermédiaires de gestion (SIG)

Les soldes intermédiaires de gestion permettent d'analyser le résultat net de l'entreprise en le décomposant en plusieurs indicateurs importants, ce qui permet d'obtenir de l'information sur l'activité de l'entreprise et la formation de son bénéfice.

L'analyse de ces soldes est cruciale pour évaluer la situation financière de l'entreprise, elle permet de voir où le résultat de la BMT prend naissance, de constater quelles sont, d'un exercice à l'autre, les progressions de différents postes.

Chapitre III Élaboration d'un tableau de bord financier au sein de la BMT SPA par la méthode OVAR

Tableau 11: Les soldes intermédiaires de gestion.

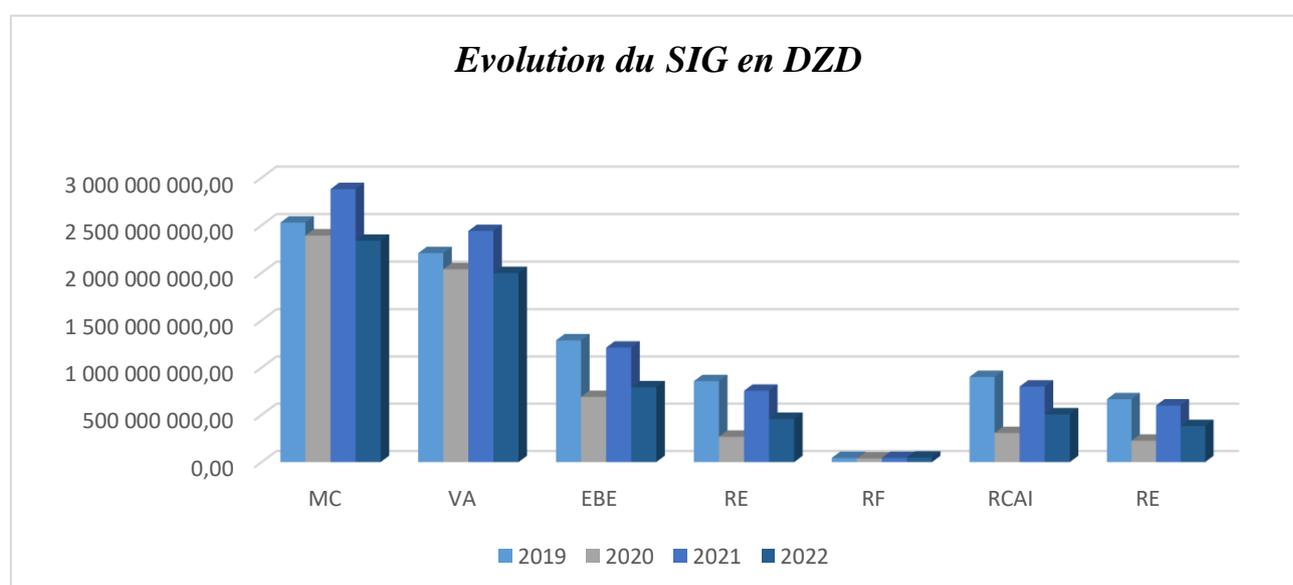
UM : DZD.

Désignation	2019	2020	2021	2022
Marge commerciale (MC)	2 528 588 522,25	2 392 771 068,75	2 880 916 150,07	2 337 221 375,72
Valeur ajoutée	2 207 396 360,51	2 037 595 828,46	2 440 563 565,2	1 997 319 142,1
Excédent brut d'exploitation	1 288 358 551,41	689 794 007,74	1 211 698 994,46	791 704 374,96
Résultat opérationnelle	857 240 898,95	268 533 929,52	755 339 856,59	457 155 479,2
Résultat financier	43 889 264	39 206 291,54	44 789 266,88	48 143 965,38
Résultat courant avant impôt	901 130 162,94	307 740 221,06	800 129 123,47	505 299 444,58
Résultat de l'exercice	665 459 191,73	226 273 359,58	599 337 282,06	381 347 424,77

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

Graphique 4 : Représentations graphique des SIG

UM : DZD.



Source : Établi par nous-même.

Solde N° 01 : la marge commerciale

Ce solde s'appuie sur la formulation théorique suivante

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

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

$$MC (2019) = 2\,528\,588\,522,25 \text{ DZD.}$$

$$MC (2020) = 2\,392\,771\,068,75 \text{ DZD.}$$

- **Écart (2020)** : $[MC (n) - MC (n-1)] = -135\,817\,454 \text{ DZD.}$
- **Taux de variation de la MC (%)** = $[MC (n) - MC (n-1) / MC (n-1)] * 100.$

$$\text{Donc le taux de variation de la MC (\%)} = [MC (2020) - MC (2019) / MC (2019)] * 100 = -5.37\%$$

$$MC (2020) = 2\,392\,771\,068,75 \text{ DZD.}$$

$$MC (2021) = 2\,880\,916\,150,07 \text{ DZD.}$$

- **Écart (2021)** : $[MC (n) - MC(n-1)] = 488\,145\,081.32 \text{ DZD.}$
- **Taux de variation de la MC (%)** = $[MC (n) - MC (n-1) / MC (n-1)] * 100.$

$$\text{Donc le taux de variation de la MC (\%)} = [MC (2021) - MC (2020) / MC (2020)] * 100 = 20.40\%.$$

$$MC (2021) = 2\,880\,916\,150,07 \text{ DZD.}$$

$$MC (2022) = 2\,337\,221\,375,72 \text{ DZD.}$$

- **Écart (2022)** : $[MC(n) - MC (n-1)] = -543\,694\,774,35.$
- **Taux de variation de la MC HT (%)** = $[MC (n) - MC (n-1) / MC (n-1)] * 100.$

$$\text{Donc le taux de variation de la MC (\%)} = [MC (2022) - MC (2021) / MC (2021)] * 100 = -18,87\%.$$

Chapitre III Élaboration d'un tableau de bord financier au sein de la BMT SPA par la méthode OVAR

Tableau 12: l'évolution de la production de l'exercice

UM : DZD

Désignation	2019	2020	2021	2022
MC	2 528 588 522,25	2 392 771 068,75	2 880 916 150,07	2 337 221 375,72
Écart	-	-135 817 454 DZD	488 145 081,32	-543694 774,35
Var en %	-	-5.37 %	20.40 %	-18,87 %

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

Graphique 5: Représentation graphique de l'évolution de la marge commerciale.



Source : Établie par nous-même.

Interprétation de la marge commerciale :

BMT SPA a enregistré une marge commerciale importante pour l'exercice 2019, alors que les autres ports ont subi l'effet contraire suite au COVID-19. La BMT a déployé des moyens pour assurer et maintenir le service, contrairement à d'autres ports qui ont réduit leurs horaires de travail, faisant ainsi de Bejaia une nouvelle destination portuaire.

On a constaté une diminution de 5,37 % de la marge commerciale en 2020 par rapport à 2019, expliquée par la baisse de l'activité de la société en termes de quantité de conteneurs traités suite à la reprise de l'activité portuaire des autres ports.

Chapitre III Élaboration d'un tableau de bord financier au sein de la BMT SPA par la méthode OVAR

En revanche, 2021 a enregistré une forte hausse de 20,40 % par rapport à 2020, principalement due à l'augmentation du nombre de conteneurs traités et au lancement de nouvelles prestations.

Concernant l'exercice 2022, le nombre de conteneurs traités a baissé de 18,87 % par rapport à l'exercice précédent, en raison de la fermeture de la zone extra-portuaire de BBA (étant donné que cette zone réceptionne des conteneurs destinés à l'EST), ce qui a entraîné cette baisse (les conteneurs destinés à la zone BBA traités auparavant par le port de Bejaia ont été détournés vers d'autres ports).

✓ **Solde N° 02 : Valeur ajoutée (VA)**

Ce solde s'appuie sur la formulation théorique suivante

$$\text{VA} = \text{production de l'exercice} - \text{consommations de l'exercice}$$

Dont :

$$\text{Consommations de l'exercice} = \text{achats consommés} + \text{services extérieurs} + \text{autres services.}$$

Tableau 13: Consommation de l'exercice en provenance de tiers.

UM : DZD

Libellé	2019	2020	2021	2022
Achats Consommés	138 992 547,66	149 824 268,87	177 856 669,19	124 969 483,23
Services extérieurs et autres Consommations	182 199 614,08	205 350 971,42	262 495 915,68	214 932 750,38
Consommation de l'exercice	321 192 161,74	355 175 240,29	440 352 584,87	339 902 233,61

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

À partir de ces formulations et sur la base du TCR, nous obtenons :

VA (2019) = 2 207 396 360,51 DZD.

VA (2020) = 2 037 595 828,46 DZD.

Chapitre III Élaboration d'un tableau de bord financier au sein de la BMT SPA par la méthode OVAR

- **Écart (2020) :** $[VA(n) - VA(n-1)] = -169\,800\,532,1 \text{ DZD}$.
- **Taux de variation du VA (%) :** $[VA(n) - VA(n-1) / VA(n-1)] * 100$.

Donc, le taux de variation du VA (%) = $[VA(2022) - VA(2021) / VA(2021)] * 100 = -7,69\%$

VA (2020) = 2 037 595 828,46 DZD.

VA (2021) = 2 440 563 565,2 DZD.

- **Écart (2021) :** $[VA(n) - VA(n-1)] = 402\,967\,736,74 \text{ DZD}$.
- **Taux de variation du VA (%) :** $[VA(n) - VA(n-1) / VA(n-1)] * 100$.

Donc le taux de variation du VA (%) = $[VA(2022) - VA(2021) / VA(2021)] * 100 = 19,77\%$

VA (2021) = 2 440 563 565,2 DZD.

VA (2022) = 1 997 319 142,1 DZD.

- **Écart (2022) :** $[VA(n) - VA(n-1)] = -443\,244\,423,1 \text{ DZD}$.
- **Taux de variation du VA (%) :** $[VA(n) - VA(n-1) / VA(n-1)] * 100$.

Donc, le taux de variation du VA (%) = $[VA(2022) - VA(2021) / VA(2021)] * 100 = -18,16\%$

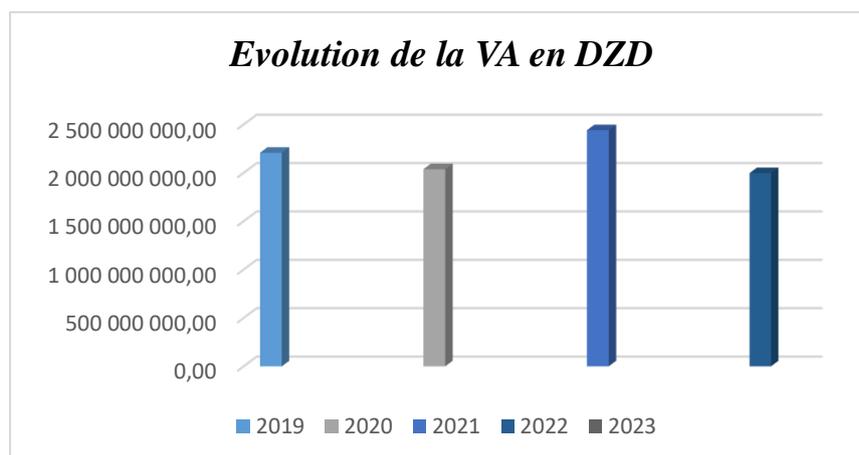
Tableau 14: L'évolution de la valeur ajoutée

UM : DZD.

Désignation	2019	2020	2021	2022
VA	2 207 396 360,5	2 037 595 828,46	2 440 563 565,2	1 997 319 142,1
Écart	-	-169 800 532,1	402 967 736,74	-443 244 423,1
Var en %	-	- 7,69%	19,77%	-18,16%

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

Graphique 6: Représentation graphique de l'évolution de la valeur ajoutée



Source : Établi par nous-même.

Interprétation

La valeur Ajoutée (VA) : La Valeur Ajoutée (VA) représente la richesse brute générée par l'entreprise pendant son activité.

Dans le cas de la BMT, on a observé une baisse de 7,69 % de la VA en 2020 par rapport à 2019, due à une diminution d'une marge commerciale et à une augmentation des consommations, résultant de l'augmentation du coût d'achat des biens liée à la hausse des frais de transport maritime.

En 2021, la BMT a enregistré une croissance de 19,77 % de la VA par rapport à l'exercice 2020, cette augmentation étant attribuée à la hausse d'une marge commerciale

Toutefois, nous remarquons une décroissance **18,16%**, en 2022 par rapport à l'année 2021, suite à la baisse de l'activité de la société.

Solde N° 03 : Excédent Brut d'Exploitation (EBE)

Ce solde s'appuie sur la formulation théorique suivante

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

Chapitre III Élaboration d'un tableau de bord financier au sein de la BMT SPA par la méthode OVAR

À partir de ces formulations et sur la base du TCR, nous obtenons :

EBE (2019) = 1 288 358 551,41 DZD.

EBE (2020) = 689 794 007,74 DZD.

- **Ecart (2020):** $[EBE (n) - EBE (n-1)] = - 598 564 543,7 \text{ DZD.}$
- **Taux de variation du EBE (%)** = $[EBE (n) - EBE (n-1) / EBE (n-1)] * 100.$

Donc le taux de variation du EBE (%) = $[EBE (2022) - EBE (2021) / EBE (2021)] * 100 = - 46,46\%$

EBE (2020) = 689 794 007,74 DZD.

EBE (2021) = 1 211 698 994,46 DZD.

- **Ecart (2021) :** $[EBE (n) - EBE (n-1)] = 521 904 986,72 \text{ DZD.}$
- **Taux de variation du EBE (%)** = $[EBE (n) - EBE (n-1) / EBE (n-1)] * 100.$

Donc, le taux de variation du EBE (%) = $[EBE (2022) - EBE (2021) / EBE (2021)] * 100 = 75,66\%$

EBE (2021) = 1211 698 994,46 DZD.

EBE (2022) = 791 704 374,96 DZD.

- **Ecart (2022):** $[EBE (n) - EBE (n-1)] = -419 994 619,5 \text{ DZD.}$
- **Taux de variation du EBE (%)** = $[EBE (n) - EBE (n-1) / EBE (n-1)] * 100.$

Donc, le taux de variation du EBE (%) = $[EBE (2022) - EBE (2021) / EBE (2021)] * 100 = -34,66\%$

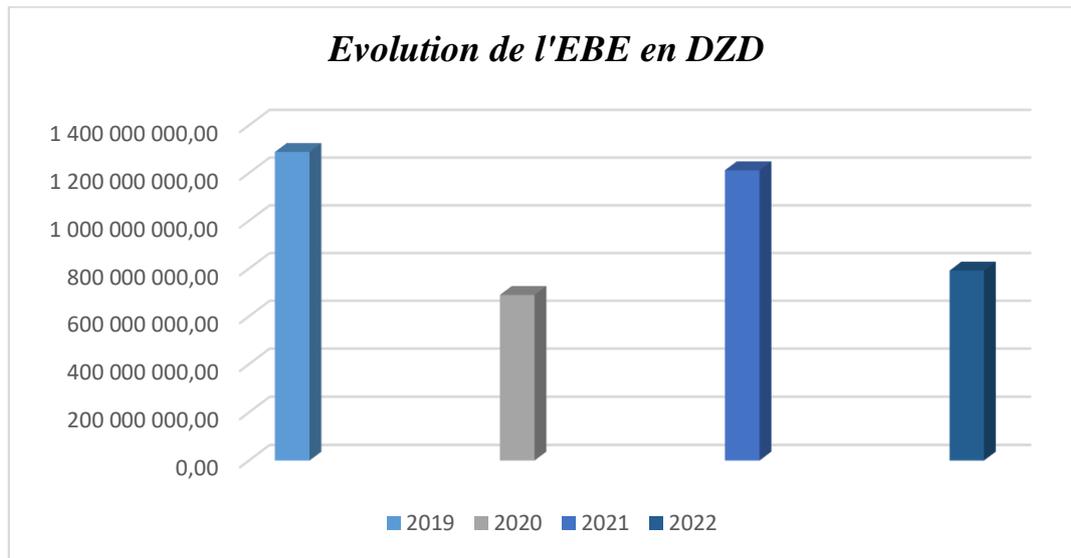
Tableau 15: L'évolution de l'Excédent Brut d'Exploitation

UM : DZD

Désignation	2019	2020	2021	2022
EBE	1 288 358 551,41	689 794 007,74	1211 698 994,46	791 704 374,96
Ecart	-	-598 564 543,7	521 904 986,72	-419 994 619,5
Var en %	-	-46,46%	75,66%	-34,66%

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

Graphique 7: Représentation graphique de l'évolution de l'EBE



Source : Établi par nous-même.

Interprétation

L'excédent brut d'exploitation : l'EBE constitue un bon critère de la performance industrielle et commerciale de l'entreprise.

Dans notre cas, la BMT a enregistré un excédent brut d'exploitation positif durant les quatre années (2019, 2020, 2021, 2022), ce qui signifie que l'exploitation est rentable.

L'exercice 2019 affiche un EBE de 1 288 398 551,41 DZD, on comparant à l'exercice 2020 une baisse importante de **46,46%** est enregistrée qui s'explique par une augmentation des charges de personnel sachant que la société a subi une augmentation de 26% des salaire de son personnels durant cette année avec un rappel rétrospectif sur salaires 2019. Par contre l'exercice 2021 a enregistré une augmentation de **19,77%** par rapport à l'exercice 2020 suite à la hausse significative de la marge commerciale et la diminution des salaires (parce que l'exercice 2020 a supportée l'augmentation de 26% et le rappel sur 2019 de même taux).

Alors que pour l'exercice 2022 on a recensé une diminution de **34,66%** par rapport à l'exercice 2021 qui s'explique aussi bien par la baisse de l'activité suite à la reprise normale de travail des autres ports.

Solde N° 04 : Résultat opérationnel (RO)

RO = EBE+ reprises sur charges et transferts de charges + autres produits opérationnels – dotation aux amortissements et aux provisions – autres charges opérationnelles.

Ce solde s'appuie sur la formulation théorique suivante

À partir de ces formulations et sur la base du TCR, nous obtenons :

RO (2019) = 857 240 898,95 DZD.

RO (2020) = 268 533 929,52 DZD.

- **Ecart (2020) : [RO (n) – RO (n-1)] = -588 706 969,4 DZD.**
- **Taux de variation du RO (%) = [RO (n) – RO (n-1) / RO (n-1)] *100.**

Donc le taux de variation du RO (%) = [RO (2020) – RO (2019) / RO (2019)] *100= **-68,67%**

RO (2020) = 268 533 929,52 DZD.

RO (2021) = 755 339 856,59 DZD.

- **Ecart (2021) : [RO (n) – RO (n-1)] = 486 805 927,07 DZD.**
- **Taux de variation du RO (%) = [RO (n) – RO (n-1) / RO (n-1)] *100.**

Donc le taux de variation du RO (%) = [RO (2021) – RO (2020) / RO (2020)] *100= **181,28%**

RO (2021) = 755 339 856,59 DZD.

RO (2022) = 457 155 479,2 DZD.

- **Ecart (2022) : [RO (n) – RO (n-1)] = -298 184 377,4 DZD.**
- **Taux de variation du RO (%) = [RO (n) – RO (n-1) / RO (n-1)] *100.**

Donc le taux de variation du RO (%) = [RO (2022) – RO (2021) / RO (2021)] *100= **-39,47%**

Chapitre III *Élaboration d'un tableau de bord financier au sein de la BMT SPA par la méthode OVAR*

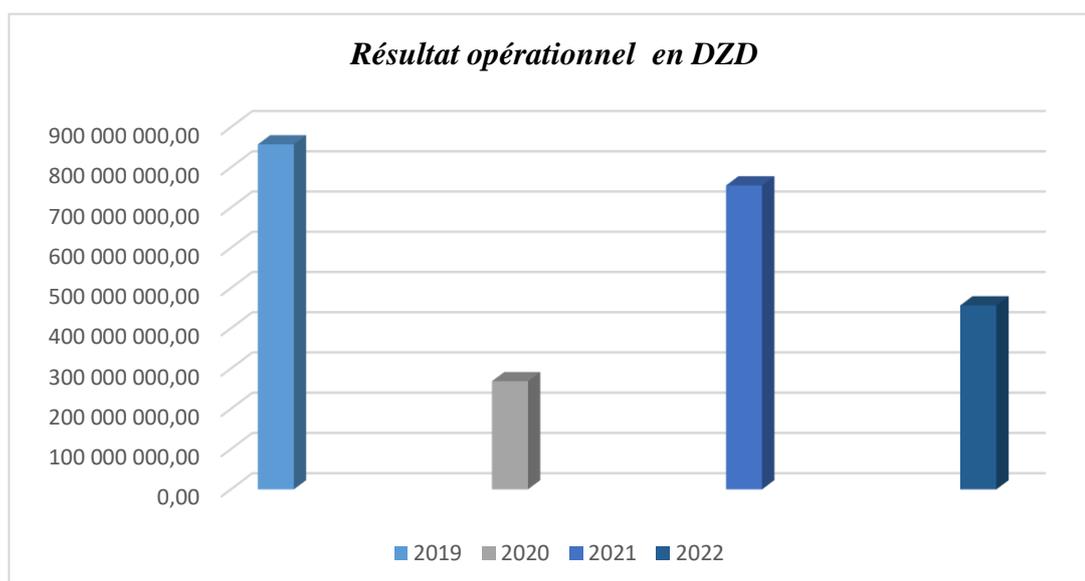
Tableau N°15 : L'évolution du résultat opérationnel

UM : DZD.

Désignation	2019	2020	2021	2022
RO	857 240 898,95	268 533 929,52	755 339 856,59	457 155 479,2
Ecart	-	-588 706 969,4	486 805 927,07	-298 184 377,4
Var en %	-	-68,67%	181,28%	-39,47%

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

Graphique 8: Représentation graphique de l'évolution du résultat opérationnel



Source : Établi par nous-même.

Interprétation

Le résultat opérationnel : le résultat permet de mesurer la capacité de la société à générer un bénéfice à partir de son activité principale.

On a constaté que la variation des résultats opérationnels des quatre années varie de la même façon que l'EBE suite à la stabilité des charges d'amortissement pratiquées par la société qui se résume par le non renouvellement des équipements existants suite à leurs nouveautés. Par contre l'exercice 2022 a l'enregistré une hausse importante des autres produits opérationnels représenté par indemnité des assurances suite à un sinistre engin.

Solde N° 05 : Résultat Financier (RF)

Ce solde s'appuie sur la formulation théorique suivante :

$$\text{Résultat financier} = \text{produits financiers} - \text{charges financières}$$

À partir de ces formulations et sur la base du TCR, nous obtenons :

$$\text{RF (2019)} = 43\,889\,264 \text{ DZD.}$$

$$\text{RF (2020)} = 39\,206\,291,54 \text{ DZD.}$$

- **Ecart (2020)** : $[\text{RF (n)} - \text{RF (n-1)}] = -4\,682\,972,46 \text{ DZD.}$
- **Taux de variation du RF (%)** = $[\text{RF (n)} - \text{RF (n-1)} / \text{RF (n-1)}] * 100.$

$$\text{Donc le taux de variation du RF (\%)} = [\text{RF (2022)} - \text{RF (2021)} / \text{RF (2021)}] * 100 = -10,66\%$$

$$\text{RF (2020)} = 39\,206\,291,54 \text{ DZD.}$$

$$\text{RF (2021)} = 44\,789\,266,88 \text{ DZD.}$$

- **Ecart (2021)** : $[\text{RF (n)} - \text{RF (n-1)}] = 5\,582\,975,34 \text{ DZD.}$
- **Taux de variation du RF (%)** = $[\text{RF (n)} - \text{RF (n-1)} / \text{RF (n-1)}] * 100.$

$$\text{Donc le taux de variation du RF (\%)} = [\text{RF (2022)} - \text{RF (2021)} / \text{RF (2021)}] * 100 = 14,24\%$$

$$\text{RF (2021)} = 44\,789\,266,88 \text{ DZD.}$$

$$\text{RF (2022)} = 48\,143\,965,38 \text{ DZD.}$$

- **Ecart (2022)** : $[\text{RF (n)} - \text{RF (n-1)}] = 3\,354\,698,5 \text{ DZD.}$
- **Taux de variation du RF (%)** = $[\text{RF (n)} - \text{RF (n-1)} / \text{RF (n-1)}] * 100.$

$$\text{Donc, le taux de variation du RF (\%)} = [\text{RF (2022)} - \text{RF (2021)} / \text{RF (2021)}] * 100 = 7,48\%$$

Chapitre III *Élaboration d'un tableau de bord financier au sein de la BMT SPA par la méthode OVAR*

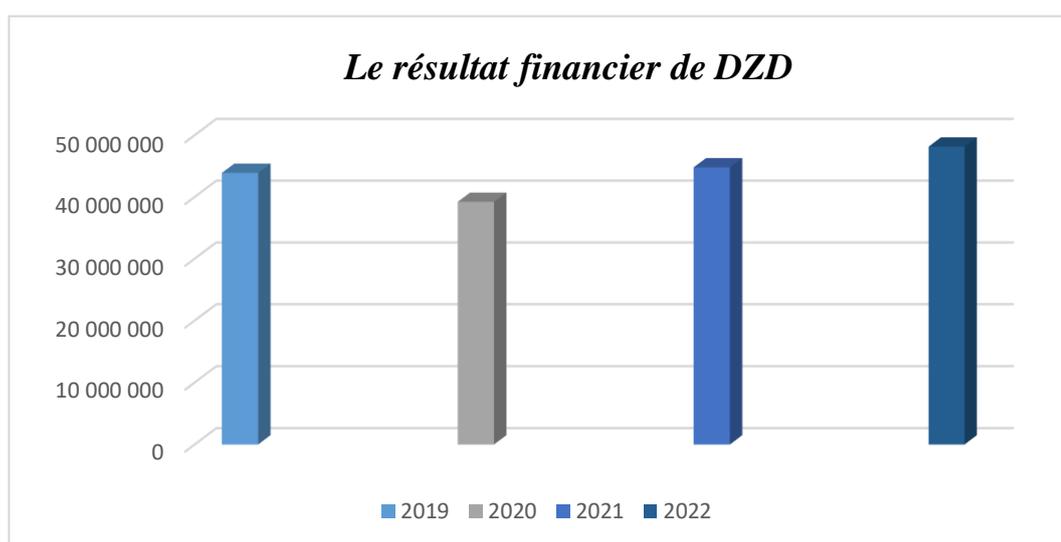
Tableau 16: L'évolution du résultat financier

UM : DZD

Désignation	2019	2020	2021	2022
RF	43 889 264	39 206 291,54	44 789 266,88	48 143 965,38
Ecart	-	-4 682 972,46	5 582 975,34	3 354 698,5
Var en %	-	-10,66%	14,24%	7,48%

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

Graphique 9: Représentation graphique de l'évolution du résultat financier



Source : Établi par nous-même.

Interprétation

Résultat financier : est la différence entre les produits financiers et les charges financières constatés durant chaque année. On a remarqué que la société a enregistré des résultats positifs durant ces quatre ans.

Concernant l'exercice 2020, on a enregistré un recul du résultat financier de 10,66% suite à la diminution des produits financiers exprimé par le non reconduction d'un placement à terme arrivé à échéance fin de l'exercice 2019. L'exercice 2021, le résultat avoisiné le résultat 2019 suite au nouveau placement réalisé qui a généré des intérêts.

En 2022 BMT a effectué un placement de garantie suite à l'acquisition d'un RTG (engin de levage) par financement partiel d'un crédit bancaire, le placement a fait augmenté le produit financier et la charge financière.

Solde N° 06 : Résultat Courant avant impôt (RCAI)

Ce solde s'appuie sur la formulation théorique suivante :

$$\text{RCAI} = \text{RO} \pm \text{quote-part de résultat sur opération faites en communs} + \text{résultat financier}$$

À partir de ces formulations et sur la base du TCR, nous obtenons :

$$\text{RCAI (2019)} = 901\,130\,162,94 \text{ DZD.}$$

$$\text{RCAI (2020)} = 307\,740\,221,06 \text{ DZD.}$$

- **Ecart (2020)** : $[\text{RCAI (n)} - \text{RCAI (n-1)}] = -593\,389\,941,9 \text{ DZD.}$
- **Taux de variation du RCAI (%)** = $[\text{RCAI (n)} - \text{RCAI (n-1)} / \text{RCAI (n-1)}] * 100.$

Donc, le taux de variation du RCAI (%) = $[\text{RCAI (2020)} - \text{RCAI (2019)} / \text{RCAI (2019)}] * 100 = -65,85\%$

$$\text{RCAI (2020)} = 307\,740\,221,06 \text{ DZD.}$$

$$\text{RCAI (2021)} = 800\,129\,123,47 \text{ DZD.}$$

- **Ecart (2021)** : $[\text{RCAI (n)} - \text{RCAI (n-1)}] = 492\,388\,902,41 \text{ DZD.}$
- **Taux de variation du RCAI (%)** = $[\text{RCAI (n)} - \text{RCAI (n-1)} / \text{RCAI (n-1)}] * 100.$

Donc, le taux de variation du RCAI (%) = $[\text{RCAI (2021)} - \text{RCAI (2020)} / \text{RCAI (2020)}] * 100 = 160,01\%$

$$\text{RCAI (2021)} = 800\,129\,123,47 \text{ DZD.}$$

$$\text{RCAI (2022)} = 505\,299\,444,58 \text{ DZD.}$$

- **Ecart (2022)** : $[\text{RCAI (n)} - \text{RCAI (n-1)}] = -294\,829\,678,9 \text{ DZD.}$
- **Taux de variation du RCAI (%)** = $[\text{RCAI (n)} - \text{RCAI (n-1)} / \text{RCAI (n-1)}] * 100.$

Donc, le taux de variation du RCAI (%) = $[\text{RCAI (2022)} - \text{RCAI (2021)} / \text{RCAI (2021)}] * 100 = -36,85\%$

Chapitre III Élaboration d'un tableau de bord financier au sein de la BMT SPA par la méthode OVAR

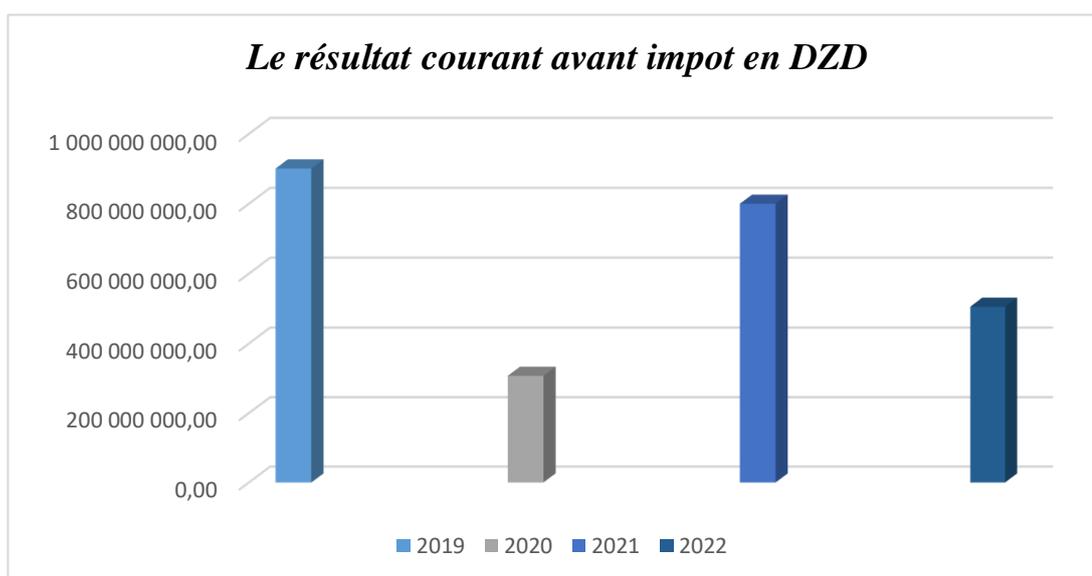
Tableau 17: L'évolution du résultat courant avant impôt

UM : DZD.

Désignation	2019	2020	2021	2022
RCAI	901 130 162,94	307 740 221,06	800 129 123,47	505 299 444,58
Écart	-	-593 389 941,9	492 388 902,41	-294 829 678,9
Var en %	-	-65,85%	160,01%	-36,85%

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

Graphique 10: Représentation graphique de l'évolution du RCAI.



Source : Établi par nous-même.

Interprétation

Le Résultat Courant Avant Impôt (RCAI) : est un indicateur de gestion essentiel à l'analyse de l'activité et de la rentabilité de l'entreprise.

On a constaté que le résultat financier a peu d'impact sur le résultat courant avant impôt suite à l'importance de la variation des résultats opérationnels d'un exercice à l'autre. Pour cela la variation des résultats courant avant impôt varie de la même façon que le résultat opérationnel.

Solde N° 07 : Résultat de l'exercice (RE)

Résultat de l'exercice = total des produits – total des charges ...1

Résultat de l'exercice = RCAI + résultat exceptionnel – participations des salariés – IBS ...2

Ce solde s'appuie sur la formulation théorique suivante

À partir de ces deux formulations et sur la base du TCR, nous obtenons :

De la formule (1), on aura :

$$\text{RE (2019)} = 2\,598\,542\,875,12 - 1\,933\,083\,683,39 = 665\,459\,191,73 \text{ DZD.}$$

$$\text{RE (2020)} = 2\,460\,744\,982,67 - 2\,234\,471\,623,09 = 226\,273\,359,58 \text{ DZD.}$$

$$\text{RE (2021)} = 2\,954\,058\,900,81 - 2\,354\,721\,618,75 = 599\,337\,282,06 \text{ DZD.}$$

$$\text{RE (2022)} = 2\,507\,556\,980,92 - 2\,126\,209\,556,15 = 381\,347\,424,77 \text{ DZD.}$$

De la formule (2), on aura :

$$\text{RE (2019)} = 901\,130\,162,94 - 243\,700\,605,77 - 802\,963,56 = 665\,459\,191,73 \text{ DZD.}$$

$$\text{RE (2020)} = 307\,740\,221,06 - 85\,805\,738,06 - 4\,338\,876,97 = 226\,273\,359,58 \text{ DZD.}$$

$$\text{RE (2021)} = 800\,129\,123,47 - 242\,779\,037,42 - 41\,987\,196,01 = 599\,337\,282,06 \text{ DZD.}$$

$$\text{RE (2022)} = 505\,299\,444,58 - 144\,155\,391,58 - 9\,796\,628,24 = 381\,347\,424,77 \text{ DZD.}$$

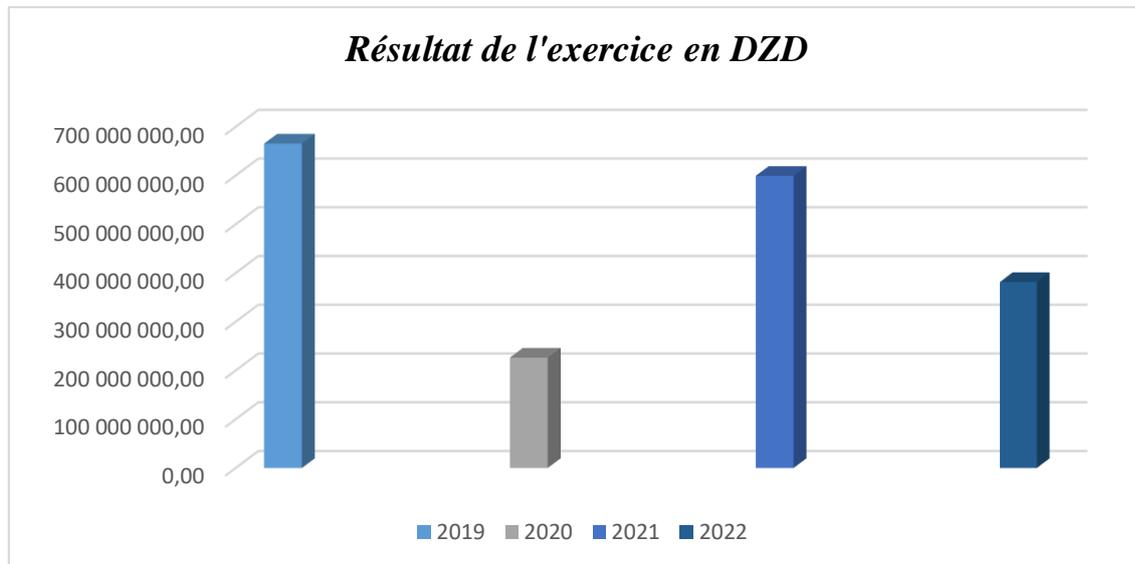
Tableau 18: L'évolution du résultat de l'exercice

UM : DZD

Désignation	2019	2020	2021	2022
RE	665 459 191,73	226 273 359,58	599 337 282,06	381 347 424,77
Ecart	-	-439 185 832,16	373 063 922,48	-217 989 857,3
Var en %	-	-66,00 %	164,87 %	-36,37 %

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

Graphique 11: Représentation graphique de l'évolution du résultat de l'exercice



Source : Établi par nous-même.

Le Résultat de l'Exercice (RE) : est un indicateur important de la performance financière d'une entreprise. Il indique sa capacité à générer des bénéfices en prenant en compte l'ensemble des revenus et des dépenses sur la période considérée.

Dans notre cas la BMT a réalisé des résultats positifs pour les quarts exercices (2019, 2020, 2021, 2022) qui représentent respectivement : **665 459 191,73. 226 273 359,58. 599 337 282,06. 381 347 424,77.** La variation de ce dernier est la même que celle du résultat courant avant impôt car le taux d'imposition en matière IBS est fixe et représente 26%. Alors nous pouvons affirmer que la BMT est performante financièrement et qu'elle arrive à dégager un bénéfice.

1.2. La capacité d'autofinancement (CAF)

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

La capacité d'autofinancement est un indicateur financier clé qui mesure la capacité d'une entreprise à générer des ressources internes pour financer ses besoins d'exploitation et de développement. Elle représente la part du bénéfice net qui n'est pas consommée par les distributions de dividendes et qui peut être utilisée pour financer l'investissement, le remboursement des dettes. Cette dernière peut être évaluée selon deux méthodes de calcul:

Chapitre III Élaboration d'un tableau de bord financier au sein de la BMT SPA par la méthode OVAR

- **La méthode additive** : à partir du résultat net.
- **La méthode soustractive** : à partir de l'excédent brut d'exploitation (EBE).

Pour calculer la CAF nous allons commencer par la méthode additive, puis nous passerons à la méthode soustractive.

La première méthode : La méthode additive

Tableau 19: Le calcul de la capacité d'autofinancement à partir du résultat net (DA) UN : DZD

	Désignation	2019	2020	2021	2022
+	Résultat de l'exercice	665 459 191,73	226 273 359,58	599 337 282,06	381 347 424,77
+	Dotation aux amortissements, provisions	335 299 138,34	336 718 916,87	334 961 636,91	321 725 472,41
-	Reprise sur amortissements, dépréciations, provisions	12 994 360,80	18 024 932,38	7 295 607,29	1 019 889,56
-	VNC des éléments d'actifs cédés	-	-	-	-
-	Produits des cessions d'éléments d'actif immobilisés	-	-	-	-
-	Quote-part des subventions d'investissement virée au résultat de l'exercice	-	-	-	-
	CAF	987 7639 969,27	544 967 344,07	927 003 314,68	702 053 007,62

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

Chapitre III Élaboration d'un tableau de bord financier au sein de la BMT SPA par la méthode OVAR

La deuxième méthode : La méthode soustractive

*Tableau 20: Le calcul de la capacité d'autofinancement à partir de l'EBE (DA).
UN : DZD*

	Désignation	2019	2020	2021	2022
+	EBE	1 288 358 551,41	689 794 007,74	1 211 698 994,46	791 704 374,96
+	Transfert de charges				
+	Autre produits opérationnels	11 881 393,86	10 693 412,75	21 057 290,59	119 773 592,75
-	Autre charges opérationnelles	120 694 268,79	113 259 506,48	149 750 398,84	133 616 905,66
-	Quotes parts de résultat sur				
+	opération faites en communs				
+	produits financier	45 078 598,21	39 255 568,79	44 789 852,87	49 542 122,90
-	Charges financière	1 189 334,21	49 277,25	585,99	1 398 157,52
+	Produits exceptionnels				
-	Charges exceptionnelles				
-	Participations des salariés au résultat				
-	Impôts sur bénéfiques (IBS)	8 029 634,56	4 338 876,97	41 987 196,01	9 796 628,24
-	Impôts exigibles sur résultat ordinaires	243 700 605,77	85 805 738,45	242 779 037,42	114 155 391,58
	CAF	9877639 969,27	544 967 344,07	927 003 314,68	702 053 007,62

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

Interprétation

La BMT a enregistré une ressource interne de financement nettement positive au cours des quatre exercices (2019, 2020, 2021, 2022). Cela signifie que la société dispose d'un surplus monétaire et a la capacité d'accroître son activité financière, ainsi que de financer de nouveaux équipements et de rembourser des emprunts.

La Capacité d'Autofinancement de la BMT a diminué de **94,48%**, en 2020 par rapport à l'exercice 2019. Cette diminution est justifiée par la baisse du résultat net de la BMT SPA de 66%.

Chapitre III Élaboration d'un tableau de bord financier au sein de la BMT SPA par la méthode OVAR

Cependant, une augmentation de la capacité d'autofinancement de 70,10 % a été observée en 2021 par rapport à 2020, principalement due à l'augmentation du résultat net de 165 %

Nettement, il a diminué de 24,27% en 2022 par rapport à l'exercice 2021, suite la baisse du résultat net.

2. La mesure de la performance par les indicateurs financiers

Avant d'effectuer les calculs des indicateurs financiers tels que le fonds de roulement (FRN), le besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie, il est primordial de préparer les bilans des grandes masses pour les exercices 2019, 2020, 2021 et 2022. Grâce à ces bilans de grandes masses, nous sommes en mesure de créer des bilans condensés composés de quatre catégories, dont deux du côté de l'actif (Actif fixe et actifs circulants) et deux du côté du passif (capitaux permanents et passif courant).

2.1. Présentation des bilans financiers de grandes masses

2.1.1. L'actif :

L'actif comprend deux grandes catégories : l'actif fixe et l'actif circulant. L'actif circulant se subdivise en valeurs d'exploitation, valeurs réalisables et valeurs disponibles.

Tableau 21: Évolution de l'exercice 2020 (ACTIF) (DA).

Structure actif							
Libellé	Valeur		Pourcentage		Écart	Var %	
	2019	2020	2019	2020			
Actif fixe	VI	2 301 554 436,08	2 186 006 444,36	61,11%	63,59%	-115 547 991,72	-5,02%
	VE	191 046 879,69	188 964 812,37	5,07%	36,41%	-2 082 067,32	-1,09%
Actif circulant	VR	385 143 566,49	394 493 572,01	10,23%	5,50%	9 350 005,52	2,43%
	VD	888 276 117,04	668 143 755,43	23,59%	11,48%	-220 132 361,61	-24,78%
	Σ	1 464 466 563,21	1 251 602 139,80	38,89%	19,43%	-212 864 423,39	-14,54%
Total		3 766 020 999,30	3 437 608 584,16	100%	100%	-328 412 415,13	-8,72%

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

Chapitre III Élaboration d'un tableau de bord financier au sein de la BMT SPA par la méthode OVAR

Tableau 22 Évolution de l'exercice 2021 (ACTIF) (DA).

Structure actif							
Libellé	Valeur		Pourcentage		Écart	Var %	
	2020	2021	2020	2021			
Actif fixe	VI	2 186 006 444,36	2 243 009 734,70	63,59%	55%	57 003 290,34	2,61%
	VE	188 964 812,37	170 168 932,04	36,41%	4,17%	-18 795 880,33	-9,95%
Actif circulant	VR	394 493 572,01	309 560 156,17	5,50%	7,59%	-84 933 415,84	-21,53%
	VD	668 143 755,43	1 355 708 658,25	11,48%	33,24%	687 564 902,82	102,91%
	Σ	1 251 602 139,80	1 835 437 746,45	19,43%	45%	58 383 5606,65	46,65%
Total		3 437 608 584,16	4 078 447 481,15	100%	100%	640 838 896,99	18,64%

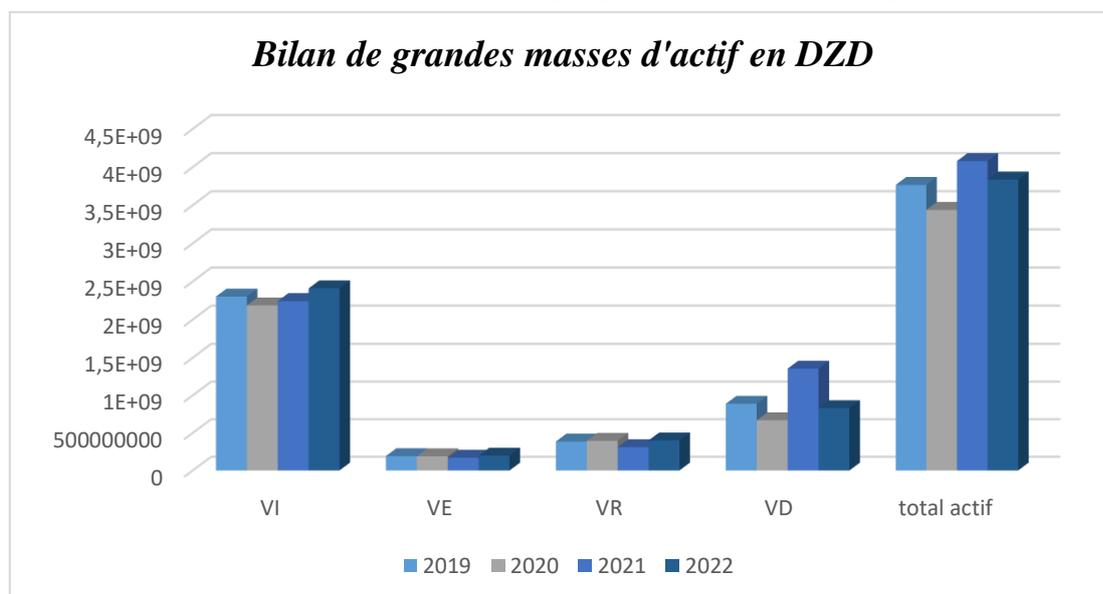
Source : réalisé par nos soins à partir des données de la BMT SPA.

Tableau 23 Évolution de l'exercice 2022 (ACTIF) (DA).

Structure actif							
Libellé	Valeur		Pourcentage		Ecart	Var %	
	2021	2022	2021	2022			
Actif fixe	VI	2 243 009 734,70	2 409 925 381,70	55%	62,81%	166 915 647	7,44%
Actif circulant	VE	170 168 932,04	196 724 561,91	4,17%	5,13%	26 555 629,87	15,61%
	VR	309 560 156,17	399 995 761,11	7,59%	10,43%	90 435 604,94	29,21%
	VD	1 355 708 658,25	829 976 200,79	33,24%	21,63%	-525 732 457,46	-38,78%
	Σ	1 835 437 746,45	1 426 696 523,81	45%	37,19%	-408 741 222,64	-22,27%
Total		4 078 447 481,15	3 836 621 905,51	100%	100%	-241 825 575,64	-5,93%

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

Graphique 12: Représentation graphique des bilans de grande masse d'actif.



Source : Établi par nous-même.

Interprétation :

Les Valeur Immobilisées : Nous avons observé durant les quatre exercices (2019,2020, 2021, 2022) que les VI représentent une part importante du total Actif net représentée respectivement par les proportions suivantes **61,11%, 63,59%, 55%, 62,8%** suite aux placements réalisés et la nature des équipements de BMTspa à savoir les grues portuaires et les engins de levages.

Nous avons remarqué que les VI ont enregistrées différents mouvements au cours des trois exercices à savoir 2020,2021 et 2022.

L'exercice 2020 a connu une baisse de 5,02% par rapport à 2019, qui s'explique par la baisse de la valeur nette des immobilisations corporelles suite à l'importance de la dotation aux amortissements enregistrées pour l'exercice 2020 par rapport aux acquisitions réalisées.

Par contre les VI ont connu une progression pour les deux exercices qui ont suivi respectivement de **2,61%** et **7,44%** suite au nouveau placement réalisé pour l'exercice 2021 et pour 2022 la valeur des acquisitions réalisée supérieure à la dotation aux amortissements pratiquées.

L'Actif circulant : L'Actif circulant englobe toutes les ressources de l'entreprise qui peuvent être rapidement converties en liquidités, généralement en moins d'un an. Cela inclut des éléments tels que les stocks, les créances clients, les liquidités disponibles et les équivalents de

liquidités. Au cours des exercices 2019, 2020, 2021 et 2022, la part de l'actif circulant dans le total de l'actif atteint respectivement 38,89 %, 19,43 %, 45 % et 37,19 %.

Les Valeurs d'exploitation :

Nous avons constaté à partir des quatre bilans des grandes masses que les valeurs d'exploitation (VE) ont enregistré une stabilité suite au niveau des stocks de la société qui affiche une faible variation.

Les Valeurs réalisables (VR) :

Cette valeur a connu une stabilité pour ces trois exercices 2019, 2020 et 2022 par contre 2021 a enregistré une baisse remarquable suite à la chute de la valeur des Impôts et assimilés engendrée par le solde de liquidation IBS ressortie sur l'exercice 2021 alors que pour les autres exercices BMT se trouve dans des situations de précompte IBS.

Les Valeurs disponibles (VD) :

L'Étude de la valeur disponible de la société sur quatre exercices a fait ressortir un mouvement remarquable.

Concernant 2020, on a enregistré une baisse de 24,78% par rapport à 2019 traduite par la dépense des frais du personnel qui a connu une augmentation et les rappels régularisés durant cet exercice (rappel sur salaire 2019 est payé en 2020) et la distribution de bénéfice exercice 2019 décaissé en 2020.

L'Exercice 2021 a subi une forte hausse de 102,91% par rapport à 2020 entraînée par la baisse de l'assiette distribuable de cet exercice en termes de dividendes. Alors que l'exercice 2022 a baissé de 38,79% par rapport à 2021 suite à l'importance du résultat réalisé en 2021 qui a fait l'objet d'une répartition totale en termes de dividendes et décaissés durant l'exercice 2022.

2.1.2. Le Passif :

La structure du passif comprend trois rubriques : les capitaux propres, dettes à long et moyen terme et les dettes à court terme.

Chapitre III Élaboration d'un tableau de bord financier au sein de la BMT SPA par la méthode OVAR

Tableau 24 Évolution de l'exercice 2020 (passif) (DA).

Structure passif							
Libellé	Valeur		Pourcentage		Écart	Var %	
	2019	2020	2019	2020			
CP	3 323 271 299,20	2 723 371 528,33	88,24%	79,23%	-599 519 770,87	-18,04%	
Capitaux permanent	DL						
	MT	97 353 502,64	343 837 274,48	2,59%	10%	246 483 771,84	253,1%
	Σ	3 420 624 801,84	3 067 208 802,81	90,83%	89,23%	-353 415 999,03	-10,33%
Passif courant	DCT	345 396 197,46	370 399 781 ,35	9,17%	10,77%	25 003 583,89	7,24%
Total		3 766 020 999,3	3 437 608 584,16	100%	100%	-328 412 415,14	-8,72%

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

Tableau 25: Évolution de l'exercice 2021 (passif) (DA).

Structure passif							
Libellé	Valeur		Pourcentage		Écart	Var %	
	2020	2021	2020	2021			
CP	2 723 371 528,33	3 096 628 810,39	79,23%	75,93%	373 257 282,06	13,71%	
Capitaux permanent	DLMT	343 837 274,48	389 819 726,96	10%	9,56%	45 982 452,48	13,37%
	Σ	3 067 208 802,81	3 486 448 537,35	89,23%	85,48%	419 239 734,54	13,67%
	Passif courant	DCT	370 399 781 ,35	591 998 943,80	10,77%	14,52%	221 599 162,45
Total		3 437 608 584,16	4 078 447 481,15	100%	100%	640 838 896,99	18,64%

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

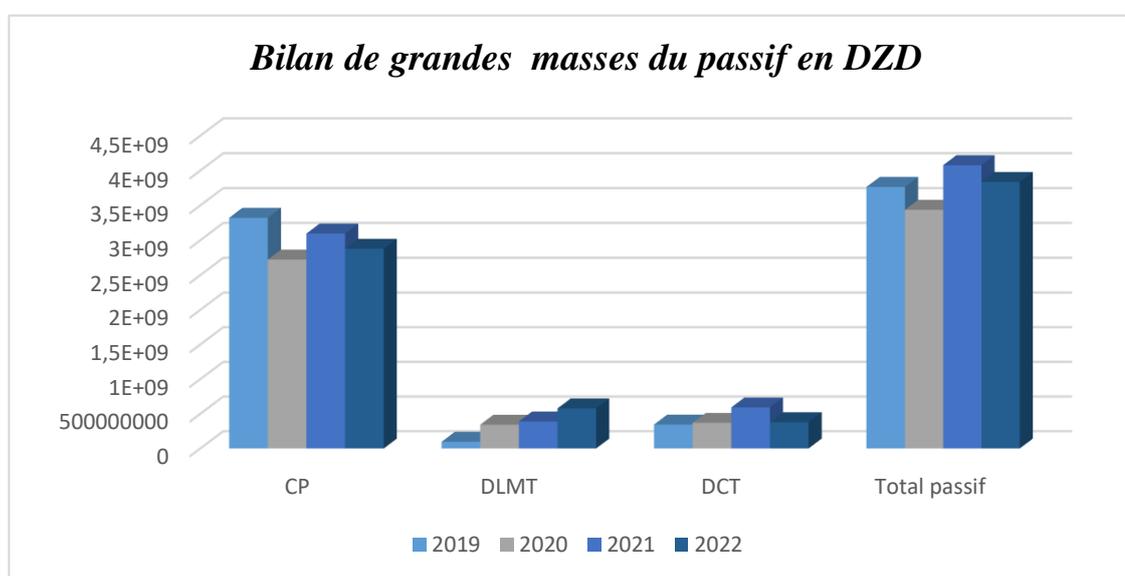
Chapitre III Élaboration d'un tableau de bord financier au sein de la BMT SPA par la méthode OVAR

Tableau 26: Évolution de l'exercice 2021 (passif) (DA).

Structure passif							
Libellé	Valeur		pourcentage		Ecart	Var %	
	2021	2022	2021	2022			
Capitaux permanent	CP	3 096 628 810,39	2 878 638 953,09	75,93%	75,03%	-217 989 857,3	-7,04%
	DLMT	389 819 726,96	578 486 446,34	9,56%	15,08%	188 666 719,38	48,40%
	Σ	3 486 448 537,35	3 457 125 399,43	85,48%	90,11%	-29 323 137,92	-0,84%
Passif courant	DCT	591 998 943,80	379 496 506,07	14,52%	9,89%	-212 502 437,73	35,90%
Total		4 078 447 481,15	3 836 621 905,51	100%	100%	-241 825 575,64	-5,93%

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

Graphique 13: Représentation graphique de l'évolution du bilan des grandes masses du passif.



Source : Établi par nous-même.

Capitaux propres : on a constaté une diminution sur l'exercice 2020 par rapport à 2019 de 18,04% suite à la diminution de résultat 2020 et la constatation du report à nouveau débiteur en 2019.

Par contre l'exercice 2021 a enregistré une augmentation de 13,71% par rapport à l'exercice 2020 suite au montant du résultat réalisé durant cet exercice. La diminution qu'on a constatée sur l'exercice 2022 par rapport à 2021 de 7,04% est engendrée par la diminution du résultat de l'exercice en question.

Les Dettes à long et moyen terme : On a enregistré une progression continue durant ces exercices, sachant que 2020 a enregistré une forte progression par rapport à 2019 qui s'explique par l'augmentation de la provision de départ à la retraite des travailleurs (IDR) qui se calcule sur la base du salaire moyen annuel. Sachant que l'exercice 2020 a subi une augmentation des salaires et un rappel de 2019. Une légère progression en 2021 par rapport à 2020 entraînée par IDR suite à l'augmentation structurelle des salaires. Par contre 2022 a marqué une forte progression qui se résume par l'octroi d'un crédit bancaire pour financer l'acquisition d'un engin de levage RTG 11 et IDR.

Les Dettes à court terme Les Dettes à court terme ont connu des fluctuations au cours de ces exercices. Une légère progression a été constatée en 2020 par rapport à 2019, due à l'augmentation de la dette IRG causée par l'augmentation des salaires. En revanche, 2021 a enregistré une forte progression par rapport à 2020, suite à l'augmentation de la charge redevance liée à la marge commerciale, qui a lui-même connu une progression remarquable en 2021, ainsi que les dettes fournisseurs. Cependant, l'exercice 2022 a enregistré une chute par rapport à 2021, expliquée par la diminution du montant de l'endettement fournisseurs et la situation de précompte IBS que la société a rencontrée en termes d'impôts, au lieu d'un solde de liquidation IBS affiché en 2021.

2.2. Le fonds de roulement net

Il existe deux approches pour calculer le fonds de roulement :

Par le haut du bilan : $FRN = KP - VI$

Avec : **KP** = C. propres + DLMT

VI = I incorporelles + I corporelles + I financières

Par le bas du bilan : $FRN = AC - DCT$

Avec : **AC** = VE + VR + VD

Chapitre III Élaboration d'un tableau de bord financier au sein de la BMT SPA par la méthode OVAR

Partir de ces deux formulations et sur la base du bilan, nous obtenons :

✓ **De la formule (1), on aura :**

$$\text{FRN (2019)} = 3\,420\,624\,801,84 - 2\,301\,554\,436,08 = 1\,119\,070\,365,76.$$

$$\text{FRN (2020)} = 3\,067\,208\,802,81 - 2\,186\,006\,444,36 = 881\,202\,358,45.$$

$$\text{FRN (2021)} = 3\,486\,448\,537,35 - 2\,243\,009\,734,7 = 1\,243\,438\,802,65.$$

$$\text{FRN (2022)} = 3\,457\,125\,399,43 - 2\,409\,925\,381,7 = 1\,047\,200\,017,73.$$

✓ **De la formule (2), on aura :**

$$\text{FRN (2019)} = 1\,464\,466\,563,20 - 345\,398\,197,46 = 1\,119\,070\,365,76.$$

$$\text{FRN (2020)} = 1\,251\,602\,139,8 - 370\,399\,781,35 = 881\,202\,358,45.$$

$$\text{FRN (2021)} = 1\,835\,437\,746,45 - 591\,998\,943,80 = 1\,243\,438\,802,65.$$

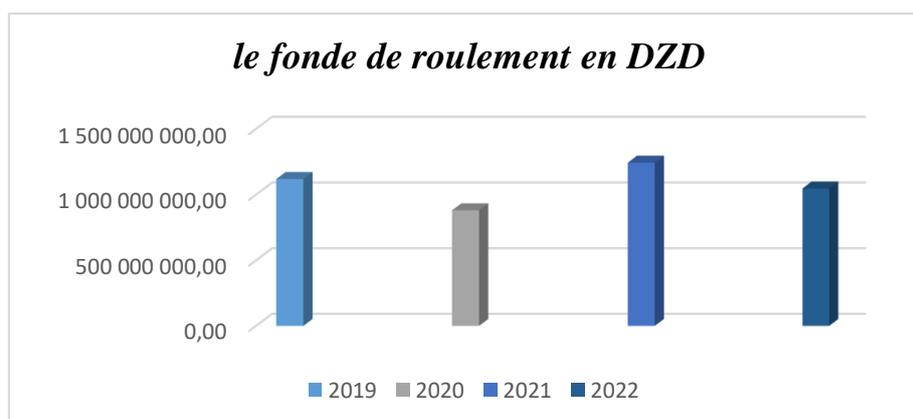
$$\text{FRN (2022)} = 1\,426\,696\,523,81 - 379\,496\,506,07 = 1\,047\,200\,017,73.$$

Tableau 27: L'évolution du fonds de roulement net.

Désignation	2019	2020	2021	2022
FRN	1 119 070 365,76	881 202 358,45	1 243 438 802,65	1 047 200 017,73
Ecart	-	-237 868 007,31	362 236 444,2	196 238 784,92
Var en %	-	- 21,26%	41,11%	-15,78%

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

Graphique 14: Représentation graphique de l'évolution du fonds de roulement net.



Source : Établie par nous-même.

Interprétation

À travers l'analyse du tableau des indicateurs de l'équilibre financier, on constate que la BMT a maintenu un fonds de roulement positif au cours des quatre exercices, à savoir 2019, 2020, 2021 et 2022, avec des valeurs respectives de 1 119 070 365,76, 881 202 358,45, 1 243 438 802,65 et 1 047 200 017,73. Cette réussite indique que l'entreprise a pu financer complètement ses actifs à long terme avec ses capitaux propres, générant ainsi un excédent positif qui constitue une marge de sécurité à court terme. En conclusion, les ressources stables de la société couvrent entièrement ses besoins financiers. (La baisse de FRN en 2020 à cause de la baisse des disponibilités cette baisse des disponibilités suite au rappel 2019 supporté).

2.3. Le besoin en fonds de roulement

Il existe deux approches pour calculer le Besoin en fonds de roulement :

$$\text{BFR} = (\text{actif circulant} - \text{disponibilités}) - (\text{dettes court terme} - \text{trésorerie passif}) \dots 1$$

De la formule (1), on aura :

A partir de ces deux formulations et sur la base du bilan, nous obtenons :

$$\text{BFR (2019)} = (1\,464\,466\,563,21 - 888\,276\,117,04) - (345\,396\,197,46 - 0) = 230\,794\,248,71.$$

$$\text{BFR (2020)} = (1\,251\,602\,139,8 - 668\,143\,755,43) - (370\,399\,781,35 - 0) = 231\,058\,603,02.$$

$$\text{BFR (2021)} = (1\,835\,437\,746,45 - 1\,355\,708\,658,25) - (591\,998\,943,80 - 0) = -112\,269\,855,6.$$

$$\text{BFR (2022)} = (1\,426\,696\,523,8 - 829\,976\,200,79) - (379\,496\,506,07 - 0) = 217\,223\,816,94.$$

De la formule (2), on aura :

$$\text{BFR (2019)} = (191\,046\,879,69 + 385\,143\,566,49) - (345\,396\,197,46 - 0) = 230\,794\,248,71.$$

$$\text{BFR (2020)} = (188\,964\,812,37 + 394\,493\,572,01) - (370\,399\,781,35 - 0) = 231\,058\,603,02.$$

$$\text{BFR (2021)} = (170\,168\,932,04 + 309\,560\,156,17) - (591\,998\,943,80 - 0) = -112\,269\,855,6.$$

$$\text{BFR (2022)} = (196\,724\,561,91 + 39\,999\,576,11) - (379\,496\,506,07 - 0) = 217\,223\,816,94.$$

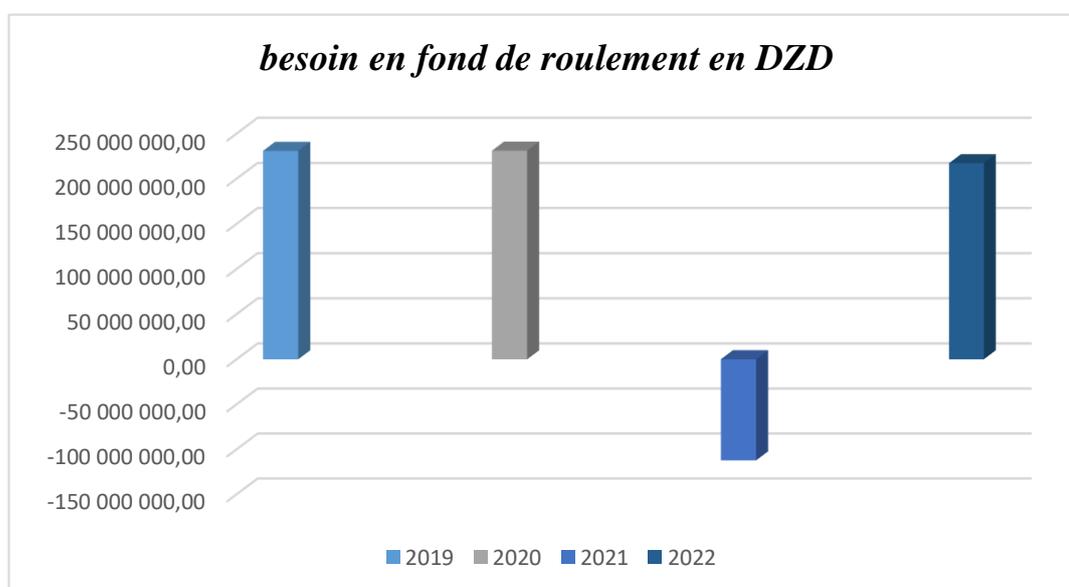
Chapitre III *Élaboration d'un tableau de bord financier au sein de la BMT SPA par la méthode OVAR*

Tableau 28: *l'évolution du besoin en fonds de roulement net.*

Désignation	2019	2020	2021	2022
BFR	230 794 248,71	231 058 603,02	-112 269 855,6	217 223 816,94
Ecart	-	264 354,31	-343 328 458,62	329 493 672,54
Var %	-	0,11%	-148,59	293,48%

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

Graphique 15: *Représentation graphique de l'évolution du besoin en fonds de roulement net.*



Source : Établi par nous-même.

Interprétation

Le BFR est positif pour les deux premiers exercices, passant de 230 794 248,7 DA en 2019 à 231 056 603,02 DA en 2020, soit une augmentation de 264 354,31 DA. Cela indique que la BMT a des besoins de financement cycliques élevés, liés à ses activités opérationnelles.

En 2021, la tendance s'est inversée, avec un BFR de -1 112 269 855,6 DA, montrant que la BMT a accumulé beaucoup de dettes cycliques, ce qui a entraîné un BFR négatif.

Cependant, durant l'exercice 2022, la BMT a de nouveau enregistré un BFR positif de 217 223 816,94 DA, reflet des besoins de financement récurrents et importants pour soutenir son cycle d'exploitation.

2.4. La trésorerie :

Il existe deux méthodes pour calculer la trésorerie nette

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

$$\text{TR} = \text{VD} - \text{TR PASSIVE}$$

À partir de ces deux formulations et sur la base du bilan, nous obtenons :

De la formule (1), on aura :

$$\text{TR (2019)} = 1\,113\,070\,365,76 - 230\,794\,248,71 = 888\,276\,117,04.$$

$$\text{TR (2020)} = 881\,202\,358,45 - 213\,058\,603,02 = 668\,143\,755,43.$$

$$\text{TR (2021)} = 1\,243\,438\,802,65 - (-112\,269\,855,6) = 1\,355\,708\,658,25.$$

$$\text{TR (2022)} = 1\,047\,200\,017,7 - 217\,223\,816,94 = 829\,976\,200,76.$$

De la formule (2), on aura :

$$\text{TR (2019)} = 888\,276\,117,04 - 0 = 888\,276\,117,04.$$

$$\text{TR (2020)} = 668\,143\,755,43 - 0 = 668\,143\,755,43.$$

$$\text{TR (2021)} = 1\,355\,708\,658,25 - 0 = 1\,355\,708\,658,25.$$

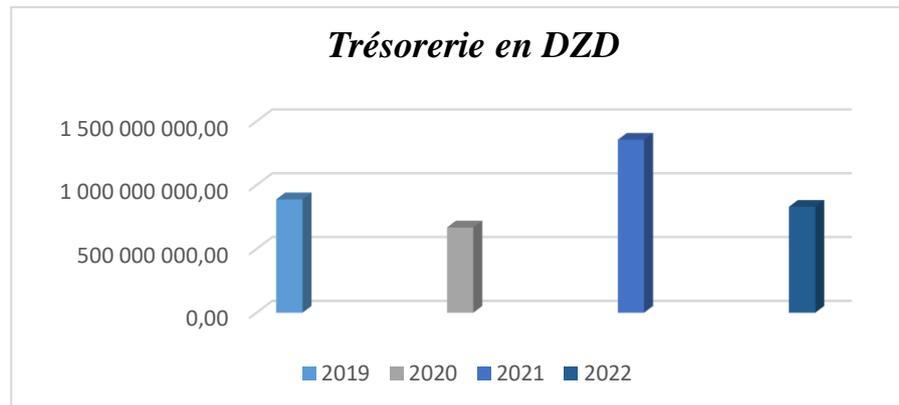
$$\text{TR (2022)} = 829\,976\,200,76 - 0 = 829\,976\,200,76.$$

Tableau 29: l'évolution de la trésorerie.

Désignation	2019	2020	2021	2022
TR	888 276 117,04	668 143 755,43	1 355 708 658,25	829 976 200,76
Écart	-	-220 132 361,61	687 564 902,82	-525 732 457,49
Var %	-	-24,78%	102,91%	-38,78%

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

Graphique 16: Représentation graphique de l'évolution de la TR



Source : Établi par nous-même.

Interprétation

La trésorerie positive observée au cours des quatre exercices démontre que la BMT dispose de liquidités excédentaires après avoir couvert ses obligations financières à court terme. Cela suggère que l'entreprise est bien positionnée pour investir dans son domaine portuaire et autres nouvelles opportunités de croissance le cas ouverture d'un centre de formation entré en activité en 2021, rembourser ses dettes à long terme ou distribuer des dividendes aux actionnaires. En outre, une trésorerie positive renforce la stabilité financière de la BMT et lui confère une flexibilité accrue pour faire face à d'éventuels imprévus ou fluctuations du marché.

3. Analyse par les ratios

Un ratio est un rapport mathématique qui compare deux grandeurs économiques ou financières et qui permet d'évaluer de manière objective la performance et la santé financière d'une entreprise. Il existe une grande variété de ratios disponibles, mais il est recommandé de se concentrer sur les ratios les plus importants et significatifs pour obtenir une vision claire de la situation financière de l'entreprise.

Nous aborderons les ratios suivants :

- Ratios de structure financière
- Ratios de rentabilité.
- Ratios de liquidité
- Ratios de solvabilité

- Ratios de rotation
- Ratios de profitabilité

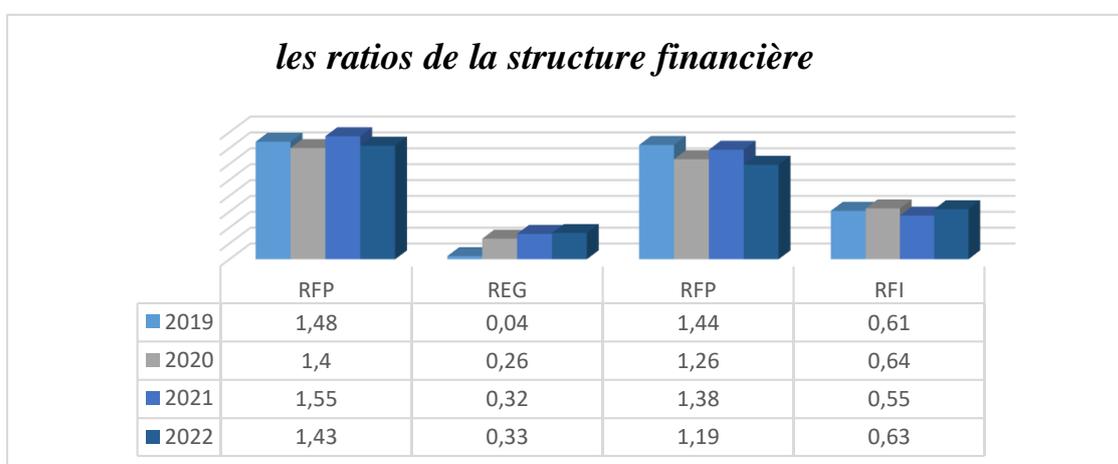
3.1. Ratio de structure financière

Tableau 30: Calcul des ratios de structure financière

Libellé	Formule de calcul	2019	2020	2021	2022
Ratio de financement permanent	Capitaux permanents				
	$\frac{\text{Capitaux permanents}}{\text{Valeur immobilisé}}$	1,48	1,40	1,55	1,43
Ratio d'endettement global	Dettes globales				
	$\frac{\text{Dettes globales}}{\text{Capitaux Propres}}$	0,13	0,26	0,32	0,33
Ratio de financement propre	Capitaux Propres				
	$\frac{\text{Capitaux Propres}}{\text{Valeur immobilisé}}$	1,44	1,26	1,38	1,19
Ratio de financement d'investissement	Valeur immobilisé				
	$\frac{\text{Valeur immobilisé}}{\text{Total Actif}}$	0,61	0,64	0,55	0,63

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

Graphique 17: Représentation de l'évolution des ratios de structure financière.



Source : Établi par nous-même.

Interprétation

Ratio de financement permanent : ce ratio est calculé à partir du capital permanent il peut vérifier si les immobilisations sont financées par des capitaux permanents. En ce qui concerne la situation financière examinée, elle supérieur à 1 ce qui reflète que les l'actif immobilisé est financé par les capitaux propres, et la société possède des capitaux permanents supplémentaires pour financer ses besoins d'exploitation.

Ratio d'endettement global : Le ratio d'endettement est un indicateur financier utilisé pour évaluer le niveau d'endettement d'une entreprise. Il est recommandé qu'il soit inférieur à 50%. Pour la BMT, ce ratio pour les exercices 2019 à 2022 était de 13%, 26%, 32% et 33% respectivement. Ces chiffres suggèrent que la BMT peut financer ses activités principalement avec ses propres ressources, indiquant ainsi un faible niveau d'endettement et une bonne santé financière de la société.

Ratio de financement propre : Les ratios de financement propres révèlent le degré de financement des immobilisations par les ressources internes de l'entreprise, et idéalement, ils devraient dépasser 0,5. Dans notre cas, pour les exercices 2019 à 2022, ces ratios étaient respectivement de 1,44, 1,26, 1,38 et 1,19. Ces valeurs indiquent que la société dispose d'une base financière solide et d'une capacité suffisante pour financer ses activités avec ses ressources internes.

Ratio de financement d'investissement : est calculé dans le but de mesurer l'impact de la politique d'investissement de l'entreprise Lorsqu'il dépasse 50%, cela indique une politique d'investissement significative, tandis qu'un chiffre inférieur suggère le contraire. Dans notre cas, le RFI a dépassé 0,5 pour les exercices 2019 à 2022, avec des valeurs respectives de 0,61, 0,64, 0,55 et 0,63. Cela démontre que la société a mis en place un solide politique d'investissement.

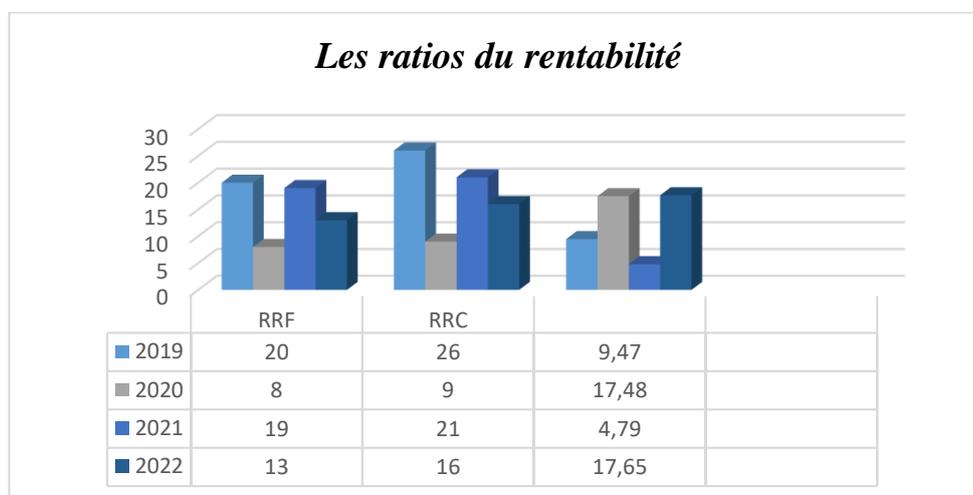
3.2. Ratio de rentabilité

Tableau 31: Le calcul des ratios de rentabilité

Libellé	Formule de calcul	2019	2020	2021	2021
Ratio de rentabilité financière	$\frac{\text{Résultat net de l'exercice}}{\text{Capitaux propres}}$	20%	8%	19%	13%
Ratio de rentabilité commerciale	$\frac{\text{Résultat net de l'exercice}}{\text{CA HT}}$	26%	9%	21%	16%
Ratio de rentabilité économique	$\frac{\text{Résultat net + impôts et taxes + charges financières}}{\text{Capitaux permanent}}$	9,47%	17,48%	4,79%	17,65%

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

Graphique 18: Représentation graphique de l'évolution des ratios de rentabilité



Source : Établi par nous-même.

Interprétation

Le ratio de rentabilité financière : Ce ratio estime le niveau de rentabilité des capitaux propres de l'entreprise, ce qui intéresse particulièrement les actionnaires à la prise de décision au sujet d'investir ou pas. Dans notre cas, le ratio de rentabilité financière reste satisfaisant suite aux résultats réalisés au cours des quatre exercices.

Le ratio de rentabilité commerciale : ce ratio mesure les profits générés par l'entreprise grâce à la vente de ses produits ou services. Dans notre cas, il a connu une baisse de 0,26% en 2019 à 0,09 en 2020, reflétant ainsi la diminution des résultats de l'exercice. Par la suite, il a augmenté de 0,09 en 2020 à 0,21 en 2021 en raison de l'amélioration des résultats, avant de diminuer à nouveau de 0,21 en 2021 à 0,16 en 2022 en raison de la baisse des performances.

Le ratio de rentabilité économique : Le ratio de rentabilité économique mesure la capacité d'une entreprise à générer des bénéfices. Dans notre cas, la société a enregistré un taux positif au cours des quatre exercices, ce qui témoigne de la capacité de la société BMTspa à gérer son cycle d'exploitation et à réaliser des profits à partir de ses ressources, avec des taux respectifs de 9,47% en 2019 et 17,48% en 2020. En 2021, le taux a été de 4,79%, suivi d'une augmentation à 17,65% en 2022.

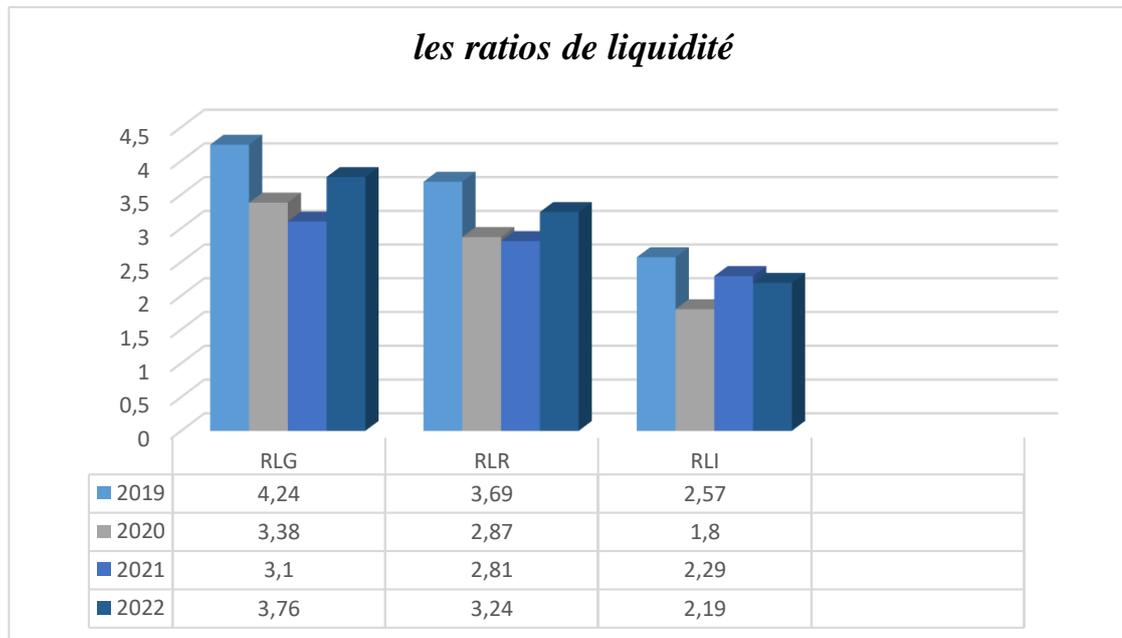
3.3. Ratio de liquidité

Tableau 32: Le calcul des ratios de liquidité

Libellé	Formule de calcul	2019	2020	2021	2022
Ratio de liquidité générale	$\frac{\text{Actif circulant}}{\text{DCT}}$	4,24	3,38	3,10	3,76
Ratio de liquidité réduite	$\frac{(\text{VR}+\text{VD})}{\text{DCT}}$	3,69	2,87	2,81	3,24
Ratio de liquidité immédiate	$\frac{\text{VD}}{\text{DCT}}$	2,57	1,80	2,29	2,19

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

Graphique 19: Représentation des ratios de liquidité



Source : Établi par nous-même.

Interprétation

Le ratio de liquidité générale : est un indicateur clé de la capacité de la BMT à générer des liquidités pour répondre à ses obligations financières à court terme. Au cours des exercices 2019, 2020, 2021 et 2022, nous avons observé des ratios supérieurs à 1 : 4,24 en 2019 (ce qui signifie que l'actif courant est 4,24 fois plus élevé que les dettes à court terme), 3,38 en 2020, 3,10 en 2021 et 3,76 en 2022. Ces chiffres indiquent que les actifs à court terme de la BMT dépassent largement ses passifs, démontrant ainsi sa solvabilité à court terme.

Le ratio de liquidité réduite : évalue la capacité d'une entreprise à couvrir ses passifs à court terme avec ses actifs les plus liquides (VR + VD) en excluant les valeurs d'exploitation (stocks). Ce ratio devrait être supérieur à 1. Pour la BMT, les ratios de liquidité au cours des quatre derniers exercices ont été supérieurs à 1. Dans notre cas, pour les exercices 2019, 2020, 2021 et 2022, le ratio était positif, avec des valeurs respectives de 3,69, 2,87, 2,87 et 2,81, puis 3,24. Cela indique que les actifs liquides à court terme de la société dépassent les dettes à court terme, ce qui signifie que les valeurs réalisables et disponibles sont suffisantes pour couvrir ces dettes. Par conséquent, l'entreprise n'est pas en difficulté et peut répondre aux demandes de paiement de ses créanciers sans problèmes.

Ratio de liquidité immédiate : permet d'évaluer si les dettes à court terme peuvent être remboursées exclusivement avec les liquidités déjà disponibles. Nous observons que pendant les quatre exercices 2019, 2020, 2021 et 2022, le RLI est supérieur à 1, ce qui est considéré comme élevé. Cela signifie que l'entreprise dispose de suffisamment d'actifs liquides pour rembourser ses dettes à court terme, ce qui reflète une bonne gestion de la trésorerie et une stabilité financière.

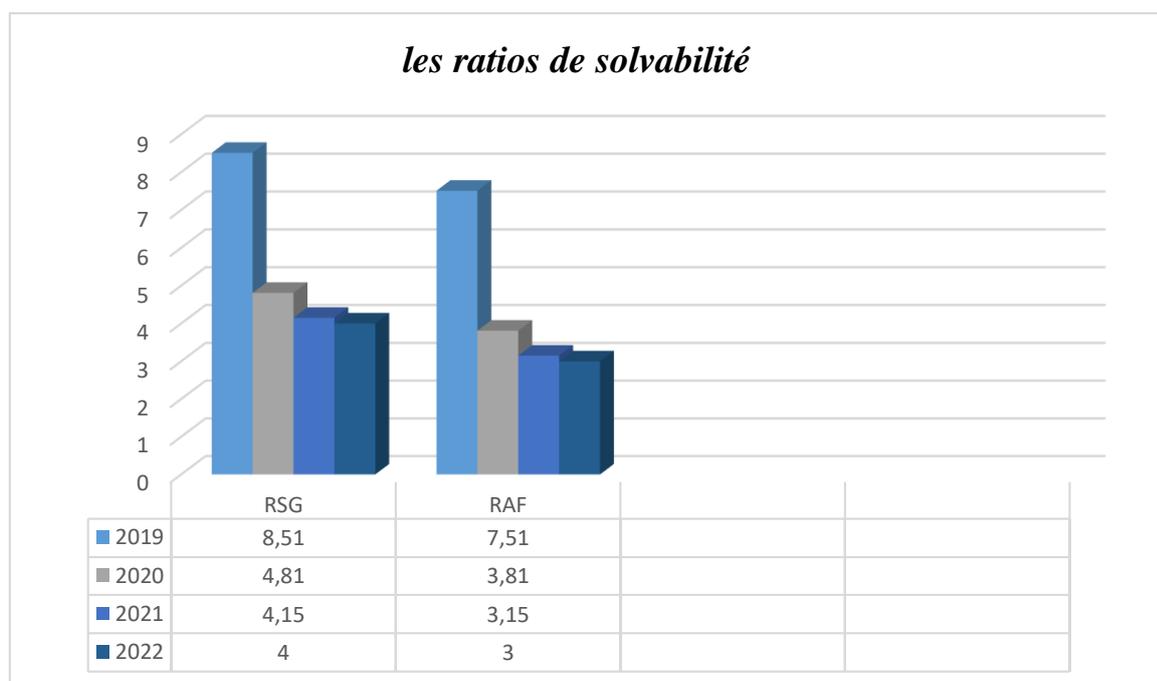
3.4. Ratio de solvabilité

Tableau 33: Le calcul des ratios de solvabilité

Libellé	Formule de calcul	2019	2020	2021	2022
Ratio de solvabilité générale	$\frac{\text{Total de l'actif}}{\text{Totale des dettes}}$	8,51	4,81	4,15	4
Ratio d'autonomie financière	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Totale des dettes}}$	7,51	3,81	3,15	3

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

Graphique 20: Représentation graphique de l'évolution du ratio de solvabilité



Source : Établi par nous-même.

Interprétation

Ratio de solvabilité générale : Ce ratio évalue la capacité de l'entreprise à rembourser l'intégralité de ses dettes en utilisant l'ensemble de ses actifs. Il devrait normalement dépasser 1. Pour la BMT, les ratios ont dépassé 1 au cours des quatre exercices 2019, 2020, 2021 et 2022, avec des valeurs respectives de 8,51, 4,81, 4,15 et 4. Donc la BMT spa dispose des ressources financières nécessaires pour payer toutes ses dettes.

Le ratio d'autonomie financière : est un indicateur utilisé pour évaluer dans quelle mesure une entreprise dépend des financements externes, notamment des emprunts bancaires. Dans notre cas, les capitaux propres sont respectivement 7,51 fois, 3,81 fois, 3,15 fois et 3 fois supérieures aux dettes en 2019, 2020, 2021 et 2022. Cela indique que les capitaux propres de la BMT sont considérablement plus importants que ses dettes financières, témoignant ainsi de son indépendance vis-à-vis des banques, car elle parvient à se financer par ses propres moyens.

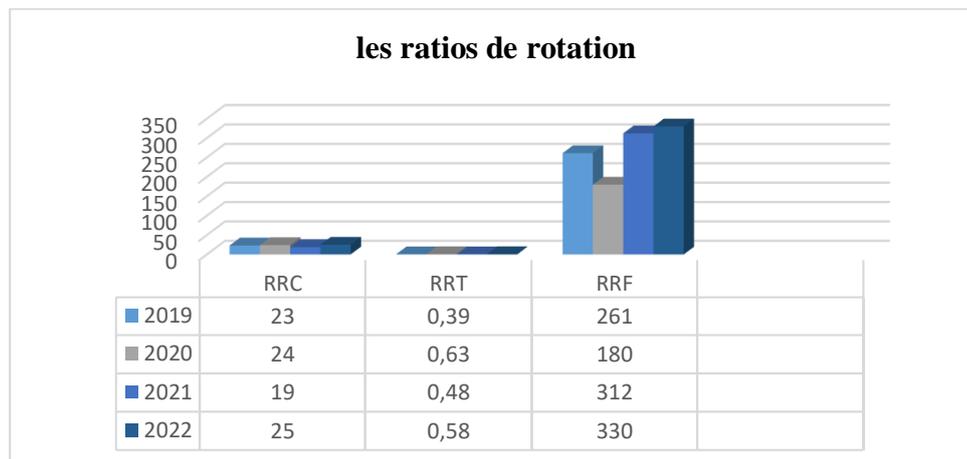
3.5. Ratios de rotation

Tableau 34: Le calcul des ratios de rotation

Libellé	Formule de calcul	2019	2020	2021	2022
Ratio de recouvrement des créances (clients)	$\frac{\text{Créances clients} * 360j}{\text{CA TTC}}$	23 j	24 j	19 j	25 j
Ratio de rendement du travail	$\frac{\text{Charge du personnel}}{\text{VA}}$	0,39	0,63	0,48	0,58
Ratio de rotation crédit fournisseur	$\frac{\text{Dettes fournisseurs} * 360}{\text{Achats TTC}}$	62 j	48 j	70 j	43 j

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

Graphique 21: Représentation graphique de l'évolution des ratios de rotation.



Source : Établi par nous-même.

Interprétation

Ratio de recouvrement des créances clients : L'objectif est de calculer le nombre moyen de jours nécessaires aux clients pour régler leurs obligations envers l'entreprise. En 2019, la BMT a accordé à ses clients un délai moyen de paiement de 23 jours, puis de 24 jours en 2020, 19 jours en 2021 et 25 jours en 2022. Cette tendance démontre un délai de paiement des clients très satisfaisant, soulignant ainsi la fiabilité des clients de l'entreprise et leur respect des échéances. Cette performance résulte d'une gestion optimisée du processus de recouvrement.

Le ratio de rendement du travail : ce ratio mesure l'efficacité de l'entreprise à utiliser sa main-d'œuvre pour générer de la valeur ajoutée. Le ratio de rendement du travail mesure l'efficacité de l'entreprise à utiliser sa main-d'œuvre pour générer de la valeur ajoutée. Dans notre cas, les résultats obtenus montrent que les charges de personnel suivent une tendance haussière pour les deux premiers exercices, représentant 39 % en 2019 et 63 % en 2020. Cela résulte des augmentations de salaires et de la hausse de la masse salariale adoptées par la société. En 2021, les charges de personnel ont diminué à 48 %, puis la tendance haussière a repris en 2022, atteignant 58 %. Cette évolution est également due aux augmentations de salaires et à la croissance de la masse salariale.

Ratio de rotation crédit fournisseur : Ce ratio désigne le délai moyen nécessaire à l'entreprise pour régler les dettes contractées auprès de ses fournisseurs. En 2019, la BMT a enregistré un délai moyen de règlement de 261 jours. Pour le deuxième exercice, ce délai a diminué de 81 jours. En

Chapitre III Élaboration d'un tableau de bord financier au sein de la BMT SPA par la méthode OVAR

revanche, lors des deux derniers exercices, ce délai s'est allongé de 132 jours et de 18 jours respectivement.

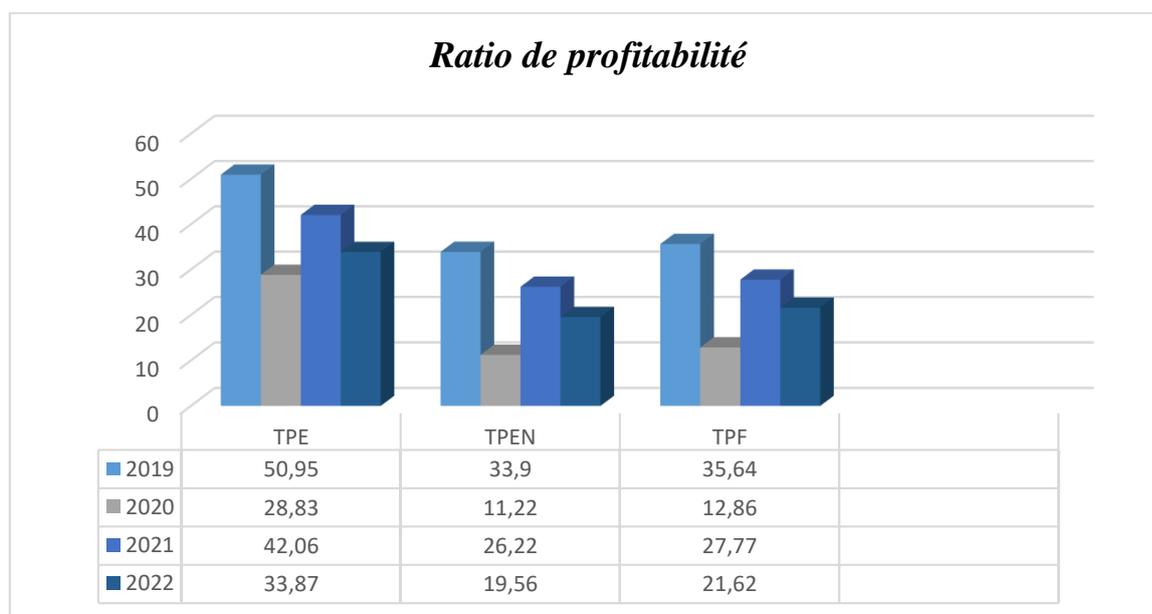
3.6. Ratio de profitabilité

Tableau 35: Le calcul des ratios de profitabilité

Libellé	Formule de calcul	2019	2020	2021	2022
Taux de profitabilité économique	$\frac{EBE}{CA}$	50,95	28,83	42,06	33,87
Taux de profitabilité économique nette	Résultat d'exploitation	33,90	11,22	26,22	19,56
	CA				
Taux de profitabilité financière	$\frac{RCAI}{CA}$	35,64	12,86	27,77	21,62

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

Graphique 22 : Représentation graphique des ratios de profitabilité.



Source : Établi par nous-même.

Interprétation

Taux de profitabilité économique : Le taux de profitabilité économique mesure le rapport entre l'EBE et la marge commerciale. Il a connu une forte baisse, passant de 50,95% en 2019 à 28,83% en 2020, reflétant ainsi une diminution de l'EBE cette année-là. En revanche, il a fortement augmenté, passant de 28,83% en 2020 à 42,06% en 2021, principalement en raison de l'augmentation de l'EBE cette année-là. Cependant, il a enregistré une baisse, passant de 42,06% en 2021 à 33,87% en 2022, ce qui reflète une nouvelle diminution de l'EBE cette année-là.

Taux de profitabilité économique nette : Ce ratio, mesurant la contribution des ventes au résultat d'exploitation, dans notre cas ce ratio a connu des fluctuations notables. Après avoir chuté de 33,90% en 2019 à 11,22% en 2020, il a ensuite progressé pour atteindre 26,22% en 2021, avant de régresser à 19,56% en 2022. Malgré ces variations, le taux de profitabilité de la BMT demeure positif, témoignant de sa capacité à maintenir une rentabilité solide grâce à sa marge commerciale.

Taux de profitabilité financière : Le taux de profitabilité financière permet d'estimer l'efficacité d'une entreprise à utiliser les capitaux propres qui lui sont disponibles. On constate une tendance positive sur les quatre exercices, avec des taux de 35,64% en 2019, 12,86% en 2020, 27,77% en 2021 et 21,62% en 2022, donc la société a généré un bénéfice à partir de ses opérations financières.

Section 3 : La mise en forme du tableau de bord financier

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

1. Le tableau de bord financier

Une fois les calculs effectués et les différents indicateurs interprétés, nous passerons à l'élaboration du tableau de bord financier ;

Tableau 36: l'élaboration d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise BMT exercice 2020 (DA)

Rubrique	Indicateur/ Ratio	Unité	Réalisations 2019	Réalisations 2020	Écart	19 vr 20%	Picto	
Indicateurs Du Bilan	Structure Du Bilan	Total immobilisations	DZD	2 301 554 436,08	2 186 006 444,36	-115 547 991,72	-5,02%	☹
		Total stocks	DZD	191 046 879,69	188 964 812,37	-2 082 067,32	-1,09%	☹
		Total créances	DZD	385 143 566,48	394 493 572,01	9 350 005,52	2,43%	☺
		Total Disponibilité	DZD	888 276 117,04	668 143 755,43	-220 132 361,61	-24,78%	☹
		Total dettes	DZD	345 396 197,46	370 399 781,35	25 003 583,89	7,24%	☹
	Équilibre Financier	FRN	DZD	1 119 070 365,76	881 202 358,45	-237 868 007,31	-21,26%	☹
		BFR	DZD	230 794 248,71	231 058 603,02	264 354 ,31	0,11%	☹
		TR	DZD	888 276 117,04	668 143 755,43	-220 132 361,61	-24,78%	☹
	Indicateurs du compte de résultat	Les principaux soldes intermédiaires de gestion (SIG)	CA HT	DZD	2 528 588 522,25	2 392 771 068,75	-135 817 454	-5.37 %
VA			DZD	2 207 396 360,5	2 037 595 828,46	-169 800 532,1	- 7,69%	☹
EBE			DZD	1 288 358 551,41	689 794 007,74	-598 564 543,7	-46,46%	☹
RE			DZD	857 240 898,95	268 533 929,52	-588 706 969,4	-68,67%	☹
RF			DZD	43 889 264	39 206 291,54	-4 682 972,46	-10,66%	☹
RCAI			DZD	901 130 162,94	307 740 221,06	-593 389 941,9	-65,85%	☹

Chapitre III Élaboration d'un tableau de bord financier au sein de la BMT SPA par la méthode OVAR

	Résultat de l'exercice	DZD	665 459 191,73	226 273 359,58	-439 185 832,16	-66,00 %	☹
	CAF	DZD	987 7639 969,27	544 967 344,07	-9 332 672 625	-94%	☹

Ratio de structure financière	Ratio de financement permanent	%	1,48	1,40	-0,08	-5%	☹
	Ratio d'endettement global	%	0,13	0,26	0,13	100%	☺
	Ratio de financement propre	%	1,44	1,26	-0,18	-13%	☹
	Ratio de financement d'investissement	%	0,61	0,64	0,03	5%	☺
Ratio de rentabilité	Ratio de rentabilité financière	%	20%	8%	-12	-60%	☹
	Ratio de rentabilité commerciale	%	26%	9%	-17	-65%	☹
	Ratio de rentabilité économique	%	9,47%	17,48%	8,01	0,84%	☺
Ratio de liquidité	Ratio de liquidité générale	%	4,24	3,38	-0,86	-20%	☹
	Ratio de liquidité réduite	%	3,69	2,87	-0,82	-22%	☹
	Ratio de liquidité immédiate	%	2,57	1,80	-0,77	-3%	☹
Ratio de solvabilité	Ratio de solvabilité générale	%	8,51	4,81	-3,7	-43%	☹
	Ratio d'autonomie financière	%	7,51	3,81	-3,7	-50%	☹
Ratios de rotation	Ratio de recouvrement des créances (clients)	%	23 j	24 j	1	4%	☹
	Ratio de rendement du travail	%	0,39	0,63	0,24	62%	☹
	Ratio de rotation crédit fournisseur	%	62 j	48 j	-14	-23%	☹

Ratio de profitabilité	Taux de profitabilité économique	%	50,95%	28,83%	-22,12	-0,43	☹
	Taux de profitabilité économique nette	%	33,90%	11,22%	-22,68	-0,67%	☹
	Taux de profitabilité financière	%	35,64%	12,86%	-22,78	-0,64%	☹

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

Chapitre III Élaboration d'un tableau de bord financier au sein de la BMT SPA par la méthode OVAR

Tableau 37: l'élaboration d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise BMT exercice 2021 (DA)

<i>Rubrique</i>	<i>Indicateur/ Ratio</i>	<i>Unité</i>	<i>Réalisations 2020</i>	<i>Réalisations 20221</i>	<i>Écart</i>	<i>20 vr 21%</i>	<i>Pictn</i>	
Indicateurs Du Bilan	Structure Du Bilan	Total immobilisations	<i>DZD</i>	2 186 006 444,36	2 243 009 734,70	57 003 290,34	2,61%	😊
		Total stocks	<i>DZD</i>	188 964 812,37	170 168 932,04	-18 795 880,33	-9,95%	😞
		Total créances	<i>DZD</i>	394 493 572,01	309 560 156,16	-84 933 415,84	-21,53%	😞
		Total Disponibilité	<i>DZD</i>	668 143 755,43	1 355 708 658,25	687 564 902,82	102,91%	😊
		Total dettes	<i>DZD</i>	370 399 781,35	591 998 943,80	221 599 162,45	59,83%	😞
	Équilibre Financier	FRN	<i>DZD</i>	881 202 358,45	1 243 438 802,65	362 236 444,2	41,11%	😊
		BFR	<i>DZD</i>	231 058 603,02	-112 269 855,6	-343 328 458,62	-148,59%	😞
		TR	<i>DZD</i>	668 143 755,43	1 355 708 658,25	687 564 902,82	102,91%	😊
	Indicateurs du compte de résultat	Les principaux soldes intermédiaires de gestion (SIG)	CA HT	<i>DZD</i>	2 392 771 068,75	2 880 916 150,07	488 145 081,32	20,40 %
VA			<i>DZD</i>	2 037 595 828,46	2 440 563 565,2	402 967 736,74	19,77%	😊
EBE			<i>DZD</i>	689 794 007,74	1211 698 994,46	521 904 986,72	75,66%	😊
RE			<i>DZD</i>	268 533 929,52	755 339 856,59	486 805 927,07	181,28%	😊
RF			<i>DZD</i>	39 206 291,54	44 789 266,88	5 582 975,34	14,24%	😊
RCAI			<i>DZD</i>	307 740 221,06	800 129 123,47	492 388 902,41	160,01%	😊
Résultat de l'exercice			<i>DZD</i>	226 273 359,58	599 337 282,06	373 063 922,48	164,87 %	😊
CAF			<i>DZD</i>	544 967 344,07	927 003 314,68	382 035 970,61	70%	😊

Chapitre III Élaboration d'un tableau de bord financier au sein de la BMT SPA par la méthode OVAR

Ratio de structure financière	Ratio de financement permanent	%	1,40	1,55	0,15	11%	☹
	Ratio d'endettement global	%	0,26	0,32	0,06	23%	☺
	Ratio de financement propre	%	1,26	1,38	0,12	10%	☺
	Ratio de financement d'investissement	%	0,64	0,55	-0,09	-14%	☺
Ratio de rentabilité	Ratio de rentabilité financière	%	8%	19%	11	138%	☹
	Ratio de rentabilité commerciale	%	9%	21%	12	133%	☹
	Ratio de rentabilité économique	%	17,48	4,79%	-12,69	0,72%	☺
Ratio de liquidité	Ratio de liquidité générale	%	3,38	3,10	-0,28	-8%	☹
	Ratio de liquidité réduite	%	2,87	2,81	-0,06	-2%	☹
	Ratio de liquidité immédiate	%	1,80	2,29	0,49	27%	☺
Ratio de solvabilité	Ratio de solvabilité générale	%	4,81	4,15	-0,66	-13%	☹
	Ratio d'autonomie financière	%	3,81	3,15	-0,66	-17%	☹
Ratios de rotation	Ratio de recouvrement des créances (clients)	%	24 j	19 j	-5	-21%	☺
	Ratio de rendement du travail	%	0,63	0,48	-0,15	-24%	☹
	Ratio de rotation crédit fournisseur	%	48 j	70 j	22	45%	☺
Ratio de profitabilité	Taux de profitabilité économique	%	28,83%	42,06	13,23	0,46%	☺
	Taux de profitabilité économique nette	%	11,22%	26,22	15	1,34%	☺
	Taux de profitabilité financière	%	12,86%	27,77	14,91	1,16%	☺

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

Chapitre III *Élaboration d'un tableau de bord financier au sein de la BMT SPA par la méthode OVAR*

Tableau 38: *l'élaboration d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise BMT exercice 2022 (DA)*

Rubrique	Indicateur/Ratio	Unité	Réalisations 2021	Réalisations 2022	Écart	21 vr 22	Picto	
Indicateurs Du Bilan	Structure Du Bilan	Total immobilisations	DZD	2 243 009 734,70	2 409 925 381,70	166 915 647	7,44%	😊
		Total stocks	DZD	170 168 932,04	196 724 561,91	26 555 629,87	15,61%	😊
		Total créances	DZD	309 560 156,16	399 995 761,10	90 435 604,94	29,21%	😊
		Total Disponibilité	DZD	1 355 708 658,25	829 976 200,79	-525 732 457,46	-38,78%	😞
		Total dettes	DZD	591 998 943,80	379 496 506,07	-212 502 437,73	-35,90%	😊
	Equilibre Financier	FRN	DZD	1 243 438 802,65	1 047 200 017,73	196 238 784,92	-15,78	😞
		BFR	DZD	-112 269 855,6	217 223 816,94	329 493 672,54	293,48%	😞
		TR	DZD	1 355 708 658,25	829 976 200,76	-525 732 457,49	-38,78%	😞
	Indicateurs du compte de résultat	Les principaux soldes intermédiaires de gestion (SIG)	CA HT	DZD	2 880 916 150,07	2 337 221 375,72	-543694 774,35	-18,87%
VA			DZD	2 440 563 565,2	1 997 319 142,1	-443 244 423,1	-18,16%	😞
EBE			DZD	1211 698 994,46	791 704 374,96	-419 994 619,5	-34,66%	😞
RE			DZD	755 339 856,59	457 155 479,2	-298 184 377,4	-39,47%	😞
RF			DZD	44 789 266,88	48 143 965,38	3 354 698,5	7,48%	😊
RCAI			DZD	800 129 123,47	505 299 444,58	-294 829 678,9	-36,85%	😞
Résultat de l'exercice			DZD	599 337 282,06	381 347 424,77	-217 989 857,3	-36,37%	😞
CAF			DZD	927 003 314,68	702 053 007,62	-224 950 307,1	-0,24%	😞

Chapitre III Élaboration d'un tableau de bord financier au sein de la BMT SPA par la méthode OVAR

Ratio de structure financière	Ratio de financement permanent	%	1,55	1,43	-0,12	-8%	☹️
	Ratio d'endettement global	%	0,32	0,33	0,01	3%	😊
	Ratio de financement propre	%	1,38	1,19	-0,19	-14%	☹️
	Ratio de financement d'investissement	%	0,55	0,63	0,08	15%	😊
Ratio de rentabilité	Ratio de rentabilité financière	%	19%	13%	-6	-32%	☹️
	Ratio de rentabilité commerciale	%	21%	16%	-5	-24%	☹️
	Ratio de rentabilité économique	%	4,79%	17,65%	12,86	2,68%	😊
Ratio de liquidité	Ratio de liquidité générale	%	3,10	3,76	0,66	21%	😊
	Ratio de liquidité réduite	%	2,81	3,24	0,43	15%	😊
	Ratio de liquidité immédiate	%	2,29	2,19	-0,1	-4%	☹️
Ratio de solvabilité	Ratio de solvabilité générale	%	4,15	4	-0,15	-4%	☹️
	Ratio d'autonomie financière	%	3,15	3	-0,15	-5%	☹️
Ratios de rotation	Ratio de recouvrement des créances (clients)	%	19 j	25 j	6	32%	☹️
	Ratio de rendement du travail	%	0,48	0,58	0,1	21%	😊
	Ratio de rotation crédit fournisseur	%	70 j	43 j	-27	-39%	☹️
Ratio de profitabilité	Taux de profitabilité économique	%	42,06	33,87	-8,19	-0,19%	☹️
	Taux de profitabilité économique nette	%	26,22	19,56	-6,66	-0,25%	😊
	Taux de profitabilité financière	%	27,77	21,62	-6,15	-0,22%	☹️

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

1.1. Analyse du tableau de bord financier

Un tableau de bord est un instrument de pilotage qui regroupe des indicateurs clés permettant de mesurer la performance d'une entreprise, d'un service ou d'un projet. Visent à fournir une vision globale et en temps réel de la performance de l'entreprise, à faciliter la prise de décisions stratégiques, à suivre l'avancement des objectifs fixés, à identifier les écarts et à ajuster les actions en conséquence.

Après avoir terminé l'élaboration du tableau de bord financier pour la société BMT SPA à partir des différents calculs et analyses des écarts et les réalisations des quatre exercices, Nous relevons les constats qui suivent :

Tout d'abord, BMT est financièrement solide. Cela signifie qu'elle a une base financière stable pour ses activités.

Ensuite, BMT réalise des profits importants. Cela lui permet d'investir dans ses opérations et de répondre à ses obligations financières sans difficulté.

En ce qui concerne sa capacité à honorer ses dettes, BMT se débrouille bien. Elle peut facilement rembourser ce qu'elle doit et dispose de suffisamment de liquidités pour faire face à ses dépenses à court terme.

De plus, BMT peut financer une partie de ses activités avec ses propres ressources, ce qui témoigne de son indépendance financière.

Enfin, BMT gère ses finances de manière responsable. Elle peut rembourser ses dettes à temps et garde toujours une réserve financière pour les périodes difficiles.

En résumé, la société BMT spa présente une situation financière solide, génère des profits et peut répondre à ses obligations financières sans difficulté.

D'après l'analyse d'évolution sur les indicateurs financiers qu'on a choisis pour étudier la performance financière on a arrivé de constater que la société BMT spa est financièrement performante :

- Elle possède une structure financière importante.
- Elle arrive à dégager une rentabilité très importante.
- En termes de solvabilité, elle affiche des ratios très satisfaisants qui traduisent sa capacité à faire face ses engagements.

Malgré les difficultés économiques mondiales causées par la crise sanitaire, la BMT a rapidement atteint ses objectifs. Contrairement à d'autres entreprises, elle a maintenu ses opérations normales sans réduire les heures de travail et a compensé la baisse d'activité des autres ports algériens en absorbant leur surplus de volume horaire, ce qui lui a permis de maintenir un niveau de production acceptable pendant le confinement.

Conclusion

Tout au long de ce chapitre, nous avons développé l'idée que le tableau de bord va bien au-delà d'une simple représentation visuelle des données. Il s'agit en réalité d'un outil crucial pour éclairer les dirigeants sur la situation financière de l'entreprise et les aider à prendre des décisions éclairées.

Bien qu'il existe différentes méthodes pour concevoir un tableau de bord, aucune n'est intrinsèquement plus efficace que les autres. L'essentiel réside dans la bonne pratique des étapes de conception choisies par le contrôleur de gestion.

En tant qu'outil de pilotage, le tableau de bord se compose de plusieurs indicateurs de performance, permettant d'anticiper les évolutions futures et d'inciter les chefs d'entreprise à agir. C'est donc l'outil idéal pour offrir une vision claire, synthétique et prédictive de la situation d'une entreprise.

Conclusion générale

Notre recherche a principalement ciblé l'analyse et la maîtrise d'un outil essentiel de contrôle de gestion, à savoir le tableau de bord, au sein de la société BMT spa.

Notre travail au sein du département des finances de la BMT a consisté à évaluer la performance financière de l'entreprise en concevant et analysant un tableau de bord financier. Cette étude approfondie nous a permis de comprendre pleinement le concept de tableau de bord et son importance dans l'évaluation pratique et théorique de la performance de l'entreprise, en parfaite adéquation avec sa structure organisationnelle.

Le tableau de bord financier présente de multiples avantages pour les chefs d'entreprises. Il offre une vision claire et précise des résultats globaux de l'entreprise grâce à l'analyse des indicateurs financiers, permettant ainsi de prendre des décisions éclairées sur les dépenses tout en surveillant la progression vers les objectifs fixés, et d'en assurer le suivi. De plus, il constitue un outil fiable pour évaluer les performances de l'entreprise par rapport aux stratégies adoptées, permettant ainsi aux dirigeants de suivre de près la rentabilité des projets en cours et futurs.

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

Durant cette étude, nous avons cherché à valider les hypothèses énoncées précédemment, visant à répondre à la question suivante : « ***Comment le tableau de bord financier peut-il servir à l'évaluation et au pilotage de la performance financière de l'entreprise, en l'occurrence la société BMT ?*** » Pour vérifier nos hypothèses initiales, nous avons formulé les conclusions suivantes :

La première hypothèse est confirmée. Le contrôle de gestion, en tant que processus visant à évaluer, surveiller et améliorer les performances de l'entreprise, a effectivement une influence sur sa performance financière. Cette confirmation est établie en analysant les pratiques de contrôle de gestion mises en œuvre dans une entreprise spécifique et en examinant leur corrélation avec ses résultats financiers.

Un tableau de bord est un outil qui résume les principaux indicateurs de performance d'une entreprise. Pour évaluer sa performance financière, on utilise des indicateurs tels que le chiffre d'affaires, le bénéfice net, la rentabilité, etc. Ces données aident les dirigeants à prendre des

décisions éclairées et à suivre les progrès vers les objectifs financiers de l'entreprise. Cela confirme notre deuxième hypothèse.

La mesure de la performance financière de l'entreprise repose sur l'analyse des indicateurs du tableau de bord financier, qui inclut l'examen des données du bilan et du compte de résultat, ainsi que le calcul de ratios tels que l'activité, la rentabilité, la profitabilité, le financement, l'autonomie financière, etc. Ainsi, le tableau de bord permet d'évaluer la santé financière de la BMT et d'orienter les décisions nécessaires en offrant une comparaison directe entre les prévisions, les réalisations et les écarts par rapport aux objectifs fixés. Par conséquent la dernière hypothèse est également confirmée.

Pendant la période de la pandémie de coronavirus, les entreprises du monde entier ont connu une baisse de leur chiffre d'affaires « marge commerciale » et de leurs profits en raison des restrictions imposées à leurs activités. Certaines ont même fait faillite. Contrairement à cela, la BMT a pu éviter cette situation et réaliser une marge commerciale plus élevée grâce à sa capacité à maintenir son activité à un niveau normal, sans réduction de volume, et en absorbant une partie du trafic portuaire des autres ports algériens. Nos résultats pratiques confirment la bonne santé financière de la BMT.

Nous avons conclu que le tableau de bord reste un outil indispensable du contrôle de gestion, sa nécessité au niveau des entreprises ainsi, que son importance lui permet d'aider à prendre des décisions et de bien guider les dirigeants dans un délai suffisant pour bien réaliser les missions et finalités fixées par l'entité.

Cependant, bien que notre analyse détaillée de la performance financière de la société BMT spa à travers l'établissement d'un tableau de bord soit exhaustive, nous formulons quelques recommandations pour garantir une mise en place efficace et une exploitation optimale de cet outil :

- Clarifier les objectifs financiers tels que la rentabilité, la liquidité et la croissance.
- Sélectionner judicieusement les indicateurs financiers fournissant une vue d'ensemble de la santé financière, comme la marge commerciale, les ratios de liquidité et la marge bénéficiaire.
- Utiliser des graphiques, des diagrammes et autres éléments visuels pour rendre les données plus accessibles et faciles à interpréter.
- Assurer l'accessibilité du tableau de bord à toutes les parties prenantes, en le rendant convivial, compréhensible et interactif.

- Procéder à des révisions régulières et à des mises à jour du tableau de bord financier pour maintenir sa pertinence et son efficacité, en tenant compte des évolutions internes de l'entreprise.

En suivant ces recommandations, toute entreprise pourra instaurer avec succès un tableau de bord financier permettant une gestion financière plus stratégique et une prise de décision plus informée.

Le travail que nous avons accompli nous a permis d'appliquer nos connaissances théoriques, de développer de nouvelles compétences et d'adopter une perspective différente sur le domaine financier. Ce mémoire nous a également enseigné à travailler de manière autonome, à synthétiser des informations et à adopter de nouvelles méthodes de travail

Bibliographie

Ouvrages

1. **ALZARD, C**, « Contrôle de gestion, manuel et application », 5^{ème} édition, 2001, Paris, page 677.
2. **ALZARAD, C.** & **SEPARI, S**, op.cit., Page: 266.
3. **ALAZARD, C.** et **SEPARI, S**, 2007, Op.cit, p.634-635.
4. **ARNOUD, H**, « Le contrôle de gestion... En action » Edition LIAISONS, 2001, P9.
5. **AUBUT-LUSSIER, L**, « Le tableau de bord : ABC et meilleures pratiques », 2013, Editions d'Organisation, P.10.
6. **BERLAND, N**, « Mesure et pilotage de la performance » ; e-book, www.management.free.fr, 2009, p 131. Consulter le : 03/05/2024.
7. **BOISLANDELLE, H. M**, « Gestion des Ressources Humaines », 2^e édition revue et augmentée, Paris, Economica, janvier, 1998, P.140.
8. **BONNEFOUS, C.** et **COURTOIS, A**, « Indicateurs de performance », HERMES science Europe Ltd, Paris, 2001, P.143.
9. **BOQUIN, H**, « Le contrôle de gestion », 7^{ème} édition presse de France, 2006, P34.
10. **BOQUIN, H**, « Le contrôle de gestion », 8^{ème} Edition, presse universitaire de France, Paris, 2008, P75.
11. **BOIX, D.** et **FEMINIER, B**, « Le tableau de bord facile », Edition d'organisation, Paris, 2003, p 9-10.
12. **BOURGUIGNON, A**, « Peut-on définir la performance ? », Revue française de comptabilité, n 269.
13. **BRIGITE, D**, « Contrôle de gestion en 20 fichiers », 5^e édition, DONUD, Paris, 2008, P.01.
14. **BRUSLERIE, H**, « Analyse financière », édition Dunod, Paris, 2010, P.173.
15. **BUISSART, C**, « Analyse financière », Editions FOUCHER, Paris, 1999, P.89.
16. **CHADOUNE, D**, « Comptabilité nationale financière », Série, Paris 2005 /2006, P14.
17. **DEMEESTERE, R**, **LORINO, P** et **MOTTIS, N**, « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », Nathan, 2002, P.25.
18. **DORIATH, B**, « Le contrôle de gestion en 20 fiches », Dunod, Paris, 2008, P. 143.
19. **DORIATH, B**, « Contrôle de gestion en 20 fichiers », 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008, page 72.
20. **DORIATH, B**, **GOUJET, C**, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance » 3^{ème} édition DONUD, Paris, 2007, P17.
21. **DORIATH, B**, **GOUJET, C**, (2007), op.cit., P.176-177.

22. **DORBES, H**, « Le tableau de bord prospectif : Une nouvelle approche de pilotage pour les PME avec le "Balanced Scorecard», 2004.
23. **DUMAS, G & LARUE, D**, « Contrôle de gestion », édition, Litec, Paris, 2005, P.15.
24. **DURAND, X & HELLUY, A**, « Les fondamentaux du contrôle de gestion », édition d'organisation, Paris, 2009, p.60.
25. **EGLÉN, J-Y** et al, « Analyse comptable et financière », Édition DUNOD, Paris, 2000.
26. **EGLÉN, J-Y** et al, « Analyse comptable et financière », Edition DUNOD.
27. **FERNANDEZ, A**, « L'essentiel du tableau de bord », Edition d'organisation, Paris 2005, P178.
28. **FERNANDEZ, A**, « L'essentiel du tableau de bord », édition d'Organisation, groupe Eyrolles, Paris, 2005, p.69-70.
29. **FERNANDEZ, A**, « Les nouveaux tableaux de bord des managers », édition EYROLLES, Paris, 2013, P.118.
30. **GERAIS, M**, « Le contrôle de gestion par le système budgétaire », Edition Aubin imprimeur, France, 1989, p162.
31. **GIRUD, F** et **ALI**, « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », Edition GULIANO, Paris, 2004, P21.
32. **GIRAUD, F** et **SAULPICO**, « Le contrôle de gestion et pilotage des performances », Édition GUALINO, France, 2002, P72.
33. **GRANDGUILLOT, B** et **F**, « L'essentiel du contrôle de gestion », Edition GUALINO, 2015, P123.
34. **GUEDJ, N**, « Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise », Organisation, Paris 2001, P.319.
35. **GERVAIS, M**, « Le contrôle de gestion », 7ème, Paris, Economica, 2002, P273.
36. **GUERRA, F**, « Pilotage stratégique de l'entreprise », Edition de Boeck supérieur, Paris, 2007, P.110.
37. **HADHBI, F**, Cours d'analyse financière, 3ème année finance et comptabilité, cours regroupés par, université de Bejaia, 2017.
38. **HAMMER, M & CHAMPY, J**, [2000], « Le Re-engineering » Éd Dunod (mars 2000).
39. **HONORÉ, L**, « Gestion financière », Nathan, France, 2001, p.28.
40. **IRIBARIN, P**, « Les tableaux de bord de la performance », Edition Dunod, Paris, 2009, p130.
41. **ISSOR, Z**, « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », revue projectique, 2017, N 17, p.93-103.

42. **KAANIT, A**, op.cit, p.7.
43. **KALIKA, M**, « Structure d'entreprise : réalité, déterminations, performance », éd Economisa, Paris, 1995, P.340.
44. **KHEMAKHEM, A**, « La dynamique de contrôle de gestion ». 2ème édition, DUNOD, Paris, 1976, p. 311.
45. **KHEMAKHEM, A**, (2007), « La dynamique de contrôle de gestion » Edition Dunod, Paris, p 43.
46. **LAUZEL, P**, « Comptabilité analytique » SIREY, Paris, 1971, p 384.
47. **LEGROS, G**, « Mini manuel de finance d'entreprise », Edition DUNOD, 2010, P20.
48. **LEROY, M**, « Le tableau de bord au service de l'entreprise », Ed d'Organisation, 2001, P14.
49. **LEROY, M**, « Le tableau de bord au service de l'entreprise », Edition ORGANISATION, Paris, 1998.
50. **LEROY, M**, « Le tableau de bord au service de l'entreprise », 2ème Edition, d'ORGANISATION P.38-41.
51. **LANGLOIS, L, BONNIER, C, BRIGER, M**, op.cit., P. 28.
52. **LEVENE, J. P**, « Gestion comptable 3 analyses », Paris, Edition Foucher, 1998, P. 09.
53. **LORINO, P**, « Méthode et pratique de la performance », Edition d'organisation, Paris, 1998, P. 87.
54. **LORINO, P**, « De la stratégie aux processus stratégiques », Revue Française de Gestion, n°119 Jan 1998.
55. **MAMELON, J-L et al**, « DECF 4 gestion financière : Manuel et applications », Edition DUNOD, 14ème édition, Paris, 2005, P134.
56. **MORAND, M-C**, « La performance globale et ses déterminants », article en ligne, centre de ressource économie.
57. **NECIB, R**, « Méthodes d'analyse financière », Annaba, Algérie : DAR EL-OULOUM, 2005. P 93.
58. **PEGURION, F & THIERY, O**, [2005], « Modélisation des acteurs et des ressources : application au contexte d'un SIS universitaire » Conférence « ISKO-France », 28-29 Avril 2005, P.1.
59. **PLAUCHET, V**, « Mesure et amélioration des performances industrielles », France, 2006, p 207.
60. **REIX, R**, « Système d'information et management de l'organisation », Edition VUIBERT, 5ème édition, Paris, 2005, P3.

61. **SAHUT, J & LANTZ, J**, « La création de la valeur et de la performance financière », revue du financier, 2003, P28.
62. **SADI, N-E**, « Innovations comptables internationales et analyse des états financiers », Edition PUG, France, 2011, P305.
63. **SELMER, C**, « Concevoir un tableau de bord de gestion », Edition Dunod, Paris, 1998, P32.
64. **STEPHANY, P**, « Finance d'entreprise », Edition ECONOMICA, 2ème édition, Paris, 2000, P92.
65. **THIBIERGE, C**, « Analyse financière », Edition VUIBERT, Paris, 2005, P46.
66. **VERRIMMEN, P**, « Finance d'entreprise », Edition DALLOZ, Paris, 2002, P157.
67. **AVRIL, O**, [2009], « Contrôle de Gestion dans les PME : points essentiels et objectifs » ; paru dans le Site : www.acting.Finances.com, Article n° 38, Novembre 2009, P.1.
68. **FERNANDEZ, A**, « Les nouveaux tableaux de bord des managers », édition EYROLLES, Paris, 2013, P.118.
69. **SAHUT, J & LANTZ, J**, « La création de la valeur et de la performance financière », revue du financier, 2003, P.28.
70. PLANNING AND CONTROL SYSTEM. FRAMEWORK FOR ANALYSES » Harvard université Boston PIRSS. 1965, P17.

Autres références

1. Ayad, N. (2020). **Comptabilité. Contrôle. Audit**. Cours d'analyse financière, Master 1. Université de Bejaia.
2. Hadhbi, F. (2017). **Cours d'analyse financière**. 3ème année finance et comptabilité. Université de Bejaia.
3. Ifourah, H. (2021). **Cours de gestion financière**. Master 1 comptabilité audit. Université de Bejaia.
4. Meroudj, M. (2021). **Cours d'analyse financière**. 3ème année finance et comptabilité. Université de Bejaia.

Sites web

1. www.bing.com consulté 15-04-2024
2. [Web Filter Violation \(finances.com\)](http://Web Filter Violation (finances.com)) consulté 20-04-2024
3. www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm consulté 26-04-2024

4. www.compta-facile.com/soldes-intermediaires-de-gestion-sig/ consulté 28-04-2024
5. [53bbe05c94b \(9\).pdf](#) consulté 03-05-2024
6. www.management.free.fr consulté 05-05-2024

Annexes

BMTspa

Capital Social De 500 000 000 DA
 Nouveau Quai Port De BEJAJA
 IF : 000406018473045
 TIN : 0006385 1

Période : 3 Exercice 2020/2021 et 2022

COMPTES DE RESULTATS

LIBELLE	NOTE	2022	2021	2020	2019
Ventes et produits annexes		2 337 221 375,72	2 880 916 150,07	2 392 771 068,75	2 528 588 522,25
Variation stocks produits finis et en cours					
Production immobilisée					
Subventions d'exploitation					
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		2 337 221 375,72	2 880 916 150,07	2 392 771 068,75	2 528 588 522,25
Achats consommés		- 124 969 483,23	- 177 856 669,19	- 149 824 268,87	- 138 992 547,66
Services extérieurs et autres consommations		- 214 932 750,38	- 262 495 915,68	- 205 350 971,42	- 182 199 614,08
II-CONSUMATION DE L'EXERCICE		- 339 902 233,61	- 440 352 584,87	- 355 175 240,30	- 321 192 161,74
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		1 997 319 142,10	2 440 563 565,20	2 037 595 828,46	2 207 396 360,51
Charges de personnel		- 1 153 153 056,69	- 1 165 816 606,39	- 1 288 623 433,67	- 864 875 715,25
Impôts, taxes et versements assimilés		- 52 461 708,45	- 63 047 964,35	- 59 178 387,05	- 54 162 093,86
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		791 704 374,96	1 211 698 994,46	689 794 007,74	1 288 358 551,41
Autres produits opérationnels		119 773 592,75	21 057 290,59	10 693 412,75	11 881 393,86
Autres charges opérationnelles		- 133 616 905,66	- 149 750 398,84	- 113 259 506,48	- 120 694 268,79
Dotations, aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		- 321 725 472,41	- 334 961 636,91	- 336 718 916,87	- 335 299 138,34
Reprise sur pertes de valeur et provisions		1 019 898,56	7 295 607,29	18 024 932,38	12 994 360,80
V- RESULTAT OPERATIONNEL		457 155 479,20	755 339 856,59	268 533 929,52	857 240 898,95
Produits financiers		49 542 122,90	44 789 852,87	39 255 568,79	45 078 598,21
Charges financières		- 1 398 157,52	- 585,99	- 49 277,25	- 1 189 334,21
IV-RESULTAT FINANCIER		48 143 965,38	44 789 266,88	39 206 291,54	43 889 264,00
IV-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		505 299 444,58	800 129 123,47	307 740 221,06	901 130 162,94
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		- 114 155 391,58	- 242 779 037,42	- 85 805 738,45	- 243 700 605,77
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		- 9 796 628,24	41 987 196,01	4 338 876,97	8 029 634,56
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 507 556 980,92	2 954 058 900,81	2 460 744 982,67	2 598 542 875,12
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 2 126 209 556,15	- 2 354 721 618,75	- 2 234 471 623,09	- 1 933 083 683,39
Eléments extraordinaires (produits)(à préciser)		381 347 424,77	599 337 282,06	226 273 359,58	665 459 191,73
Eléments extraordinaires (charges)(à préciser)		-	-	-	-
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE		-	-	-	-
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		381 347 424,77	599 337 282,06	226 273 359,58	665 459 191,73

BMTspa

Capital Social De 500 000 000 DA
 Nouveau Quai Port De BEJAIA
 IF : 000406018473045
 TIN : 00063851

Exercice : 2020
 Période : du 01.01.2020 au 31.12.2020

BILAN (ACTIF)

LIBELLE	NOTE	BRUT	AMO/PROV	NET	NET 2019
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif		255 783 050,86	166 892 539,96	88 890 510,90	90 338 306,93
Immobilisations incorporelles					
Immobilisations corporelles		10 770 000,00	-	10 770 000,00	10 770 000,00
Terrains					
Bâtimens		779 173 573,19	463 342 189,34	315 831 383,86	276 819 209,35
Autres immobilisations corporelles		3 403 903 590,51	2 685 400 690,49	718 502 900,03	903 578 507,87
Immobilisations en concession		-	-	-	-
Immobilisations encours		29 807 231,03	-	29 807 231,03	67 946 494,43
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence		-	-	-	-
Autres participations et créances rattachées		-	-	-	-
Autres titres immobilisés		300 000 000,00	-	300 000 000,00	600 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		605 106 075,07	-	605 106 075,07	301 088 201,25
Impôts différés actif		117 098 343,48	-	117 098 343,48	51 013 716,25
TOTAL ACTIF NON COURANT		5 501 641 864,13	3 315 635 419,78	2 186 006 444,36	2 301 554 436,08
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		192 920 765,11	3 955 952,74	188 964 812,37	191 046 879,69
Créances et emplois assimilés					
Clients		241 200 718,79	5 984 670,06	235 216 048,73	326 914 339,45
Autres débiteurs		24 477 717,23	-	24 477 717,23	26 698 142,55
Impôts et assimilés		134 799 806,05	-	134 799 806,05	31 531 084,49
Autres créances et emplois assimilés		-	-	-	-
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants		-	-	-	-
Trésorerie		668 143 755,43	-	668 143 755,43	888 276 117,04
TOTAL ACTIF COURANT		1 261 542 762,60	9 940 622,80	1 251 602 139,80	1 464 466 563,21
TOTAL GENERAL ACTIF		6 763 184 626,73	3 325 576 042,58	3 437 608 584,16	3 766 020 999,29

BMTspa

Capital Social De 500 000 000 DA
 Nouveau Quai Port De BEJAMA
 IF : 000406018473045
 TIN : 00063851

Exercice : 2020
 Période : du 01.01.2020 au 31.12.2020

BILAN (PASSIF)

LIBELLE	NOTE	2020	2019
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		500 000 000,00	500 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)		2 174 521 299,20	2 157 812 107,47
Ecart de réévaluation		-	-
Ecart d'équivalence (1)		-	-
Résultat net - Résultat net du groupe (1)		226 273 359,58	665 459 191,73
Autres capitaux propres - Report à nouveau		- 177 423 130,45	-
Part de la société consolidante (1)		-	-
Part des minoritaires (1)		-	-
TOTAL I		2 723 371 528,33	3 323 271 299,20
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières		9 602 706,87	9 602 706,87
Impôts (différés et provisionnés)		11 502 138,09	12 094 244,46
Autres dettes non courantes		-	-
Provisions et produits constatés d'avance		322 732 429,52	75 656 551,31
TOTAL II		343 837 274,48	97 353 502,64
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		75 213 192,06	100 812 377,77
Impôts		132 335 414,42	109 268 494,06
Autres dettes		162 851 174,87	135 315 325,64
Trésorerie passif		-	-
TOTAL III		370 399 781,35	345 396 197,46
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		3 437 608 584,16	3 766 020 999,29

BMTspa

Capital Social De 500 000 000 DA

Nouveau Quai Port De BEJMA

IF : 000406018473045

TIN : 00063851

Exercice : 2021

Période : du 01.01.2021 au 31.12.2021

BILAN (ACTIF)

LIBELLE	NOTE	BRUT	AMO/PROV	NET	NET 2020
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		256 461 800,86	183 283 481,84	73 178 319,02	88 890 510,90
Immobilisations corporelles					
Terrains		10 770 000,00	-	10 770 000,00	10 770 000,00
Bâtements		822 151 015,04	499 111 545,65	323 039 469,39	315 831 383,86
Autres immobilisations corporelles		3 419 703 828,23	2 791 059 989,28	628 643 838,95	718 502 900,03
Immobilisations en concession		-	-	-	-
Immobilisations encours		31 776 138,01	-	31 776 138,01	29 807 231,03
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence		-	-	-	-
Autres participations et créances rattachées		-	-	-	-
Autres titres immobilisés		300 000 000,00	-	300 000 000,00	300 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		719 727 825,07	-	719 727 825,07	605 106 075,07
Impôts différés actif		155 874 144,26	-	155 874 144,26	117 098 343,48
TOTAL ACTIF NON COURANT		5 716 464 751,46	3 473 455 016,77	2 243 009 734,70	2 186 006 444,36
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		170 241 079,55	72 147,51	170 168 932,04	188 964 812,37
Créances et emplois assimilés					
Clients		281 624 654,98	3 887 482,56	277 737 172,42	235 216 048,73
Autres débiteurs		29 272 983,95	-	29 272 983,95	24 477 717,23
Impôts et assimilés		2 549 999,80	-	2 549 999,80	134 799 806,05
Autres créances et emplois assimilés		-	-	-	-
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants		-	-	-	-
Trésorerie		1 355 708 658,25	-	1 355 708 658,25	668 143 755,43
TOTAL ACTIF COURANT		1 839 397 376,52	3 959 630,07	1 835 437 746,45	1 251 602 139,80
TOTAL GENERAL ACTIF		7 555 862 127,98	3 477 414 646,84	4 078 447 481,15	3 437 608 584,16

BMTspa

Capital Social De 500 000 000 DA

Nouveau Quai Port De BEJAJA

IF : 000406018473045

TIN : 00063851

Exercice : 2021

Période : du 01.01.2021 au 31.12.2021

BILAN (PASSIF)

LIBELLE	NOTE	2021	2020
Capital émis		500 000 000,00	500 000 000,00
Capital non appelé		-	-
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		1 997 291 528,33	2 174 521 299,20
Ecart de réévaluation		-	-
Ecart d'équivalence (1)		-	-
Résultat net - Résultat net du groupe (1)		599 337 282,06	226 273 359,58
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-	- 177 423 130,45
Part de la société consolidante (1)		-	-
Part des minoritaires (1)		-	-
TOTAL I		3 096 628 810,39	2 723 371 528,33
PASSIFS NON-COURANTS		-	-
Emprunts et dettes financières		9 602 706,87	9 602 706,87
Impôts (différés et provisionnés)		8 290 742,87	11 502 138,09
Autres dettes non courantes		-	-
Provisions et produits constatés d'avance		371 926 277,23	322 732 429,52
TOTAL II		389 819 726,96	343 837 274,48
PASSIFS COURANTS:		-	-
Fournisseurs et comptes rattachés		154 290 607,77	75 213 192,06
Impôts		203 761 393,45	132 335 414,42
Autres dettes		233 946 942,58	162 851 174,87
Trésorerie passif		-	-
TOTAL III		591 998 943,80	370 399 781,35
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		4 078 447 481,15	3 437 608 584,16

BMTspa

Capital Social De 500 000 000 DA
 Nouveau Quay Port De BEJAJA
 IF : 000406018473045
 TIN : 00063851

Exercice : 2022

Période : du 01.01.2022 au 31.12.2022

BILAN (ACTIF)

LIBELLE	NOTE	BRUT	AMO/PROV	NET	NET 2021
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif		261 908 458,36	200 138 121,03	61 770 337,33	73 178 319,02
Immobilisations incorporelles					
Immobilisations corporelles		10 770 000,00	-	10 770 000,00	10 770 000,00
Terrains					
Bâtiments		844 844 923,04	539 138 758,73	305 706 164,32	323 039 469,39
Autres immobilisations corporelles		3 704 884 796,81	2 859 484 015,18	845 400 781,63	628 643 838,95
Immobilisations en concession		-	-	-	-
Immobilisations en cours		13 147 541,65	-	13 147 541,65	31 776 138,01
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence		-	-	-	-
Autres participations et créances rattachées		-	-	-	-
Autres titres immobilisés		-	-	-	300 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		1 019 832 825,07	-	1 019 832 825,07	719 727 825,07
Impôts différés actif		153 297 731,72	-	153 297 731,72	155 874 144,26
TOTAL ACTIF NON COURANT		6 008 686 276,64	3 598 760 894,93	2 409 925 381,70	2 243 009 734,70
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		196 796 709,42	72 147,51	196 724 561,91	170 168 932,04
Créances et emplois assimilés					
Clients		261 047 293,35	3 828 099,44	267 219 193,92	277 737 172,42
Autres débiteurs		30 119 005,52	-	30 119 005,52	29 272 983,95
Impôts et assimilés		112 657 561,67	-	112 657 561,67	2 549 999,80
Autres créances et emplois assimilés		-	-	-	-
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants		-	-	-	-
Trésorerie		829 976 200,79	-	829 976 200,79	1 355 708 658,25
TOTAL ACTIF COURANT		1 430 596 770,75	3 900 246,95	1 426 696 523,81	1 835 437 746,45
TOTAL GENERAL ACTIF		7 439 283 047,39	3 602 661 141,88	3 836 621 905,51	4 078 447 481,15

BMTspa

Capital Social De 500 000 000 DA
 Nouveau Quai Port De BEJAJA
 IF : 000406018473045
 TIN : 00063851

Exercice : 2022
 Période : du 01.01.2022 au 31.12.2022

BILAN (PASSIF)

LIBELLE	NOTE	2022	2021
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		500 000 000,00	500 000 000,00
Capital non appelé		-	-
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		1 997 291 528,33	1 997 291 528,33
Ecart de réévaluation		-	-
Ecart d'équivalence (1)		-	-
Résultat net - Résultat net du groupe (1)		381 347 424,77	599 337 282,06
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-	-
Part de la société consolidante (1)		-	-
Part des minoritaires (1)		-	-
TOTAL I		2 878 638 953,09	3 096 628 810,39
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières		125 494 847,93	9 602 706,87
Impôts (différés et provisionnés)		15 510 958,55	8 290 742,87
Autres dettes non courantes		-	-
Provisions et produits constatés d'avance		437 480 639,86	371 926 277,23
TOTAL II		578 486 446,34	389 819 726,96
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		114 554 740,36	154 290 607,77
Impôts		69 242 380,10	203 761 393,45
Autres dettes		195 699 385,62	233 946 942,58
Trésorerie passif		-	-
TOTAL III		379 496 506,07	591 998 943,80
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		3 836 621 905,51	4 078 447 481,15

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Dédicaces

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des graphiques

Introduction générale..... 1

**Chapitre I : Le contrôle de gestion un pilier clé pour l'amélioration de la performance
entreprise..... 5**

Introduction 5

Section 01 : Les concepts et les fondements du contrôle de gestion..... 6

1. Les notions de contrôle de gestion 6

1.1. La Notion de contrôle..... 6

1.2. La Notion de Gestion 6

1.3. Définitions du contrôle de gestion 6

2. Les Typologies du contrôle de gestion..... 7

2.1. Le contrôle stratégique 7

2.2. Le Contrôle opérationnel..... 8

2.3. Le Contrôle de gestion 8

3. Les processus de contrôle de gestion 9

3.1. La phase de prévision 9

3.2. La phase d'exécution..... 9

3.3. La phase d'évaluation..... 10

3.4. La phase d'apprentissage..... 10

4. Les objectifs du contrôle de gestion 11

4.1. La performance de l'entreprise..... 11

4.2. L'amélioration permanente de l'organisation 11

4.3. La prise en compte des risques..... 11

5. Les limites et les missions de Contrôle de gestion..... 12

5.1. Les limite..... 12

5.2. Les missions 12

Section 02 : Les outils du contrôle de gestion..... 13

1. Les outils de pilotage et de communication 13

1.1. La comptabilité générale 13

1.2. La comptabilité Analytique 14

1.3. La gestion budgétaire	15
1.4. Le Système d'information	16
1.5. Le tableau de bord	16
1.6. Le reporting	17
2. Les outils de planification et de prévision	19
2.1. Planification stratégique	19
2.2. Planification opérationnelle	19
2.3. Le Budget	19
2.4. Business plan	19
3. Les outils d'appuis	20
3.1. Le Re-engineering	20
3.2. Le Benchmarking	20
Section 03 : la mesure de la performance (approche financière)	21
1. Définition de la performance	21
2. Les composantes de la performance	22
2.1. L'efficacité	22
2.2. L'efficience	23
2.3. La pertinence	23
2.4. Les économies des ressources	24
3. Les objectifs de la performance	25
4. Les caractéristiques de la performance	26
5. Les typologies de la performance	26
5.1. La Performance organisationnelle	26
5.2. La performance économique	27
5.3. La performance stratégique	27
5.4. La performance concurrentielle	28
5.5. La performance technologique	28
5.6. La performance financière	28
5.7. La performance commerciale	28
6. La mesure de la performance	29
6.1. Les mesures comptables	29
6.1.1. La mesure par Les indicateurs économiques (Compte de résultat)	29
6.1.1.1. Les soles intermédiaires de gestion	29
6.1.1.2. La capacité d'autofinancement (CAF)	34
6.1.2. La mesure par Les indicateurs financiers (Bilan)	36
6.1.2.1. Le Fonds de roulement net (FRN)	36
6.1.2.2. Le besoin en fonds de roulement (BFR)	38

6.1.2.3. La trésorerie nette (TRN).....	39
6.1.3. La mesure par l'analyse des ratios	41
6.1.3.1. Ratio de structure financière	41
6.1.3.2. Ratio de Rentabilité	43
6.1.3.3. Ratio de Liquidité	44
6.1.3.4. Ratio de Solvabilité	45
6.1.3.5. Ratio de Rotation	46
6.1.3.6. Ratio de Profitabilité.....	48
Conclusion.....	50
Chapitre II : Le tableau de bord financier comme outil stratégique pour piloter la performance financière.....	52
Introduction	52
Section 01 : Notions de base du tableau de bord.....	53
1. Définition et objectifs du tableau de bord	53
1.1. Définition du tableau de bord.....	53
1.2. Les objectifs du tableau de bord.....	54
2. Rôles du tableau de bord	55
2.1. Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison	55
2.2. Le tableau de bord, outil d'aide à la décision.....	56
2.3. Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication.....	56
3. Les typologies du tableau de bord.....	56
3.1. Tableau de bord de gestion.....	57
3.2. Le tableau de bord stratégique.....	57
3.3. Le tableau de bord opérationnel (TBO) (tableau de bord performance).....	57
3.4. Le tableau de bord financier	58
4. Les caractéristiques du tableau de bord.....	59
5. Les qualités essentielles d'un tableau de bord efficace	59
6. Les limites du tableau de bord.....	60
Section 02 : Conception et construction d'un tableau de bord.....	62
1. L'importance du tableau de bord.....	62
2. Les principes de la construction d'un tableau de bord	63
2.1. Une cohérence avec l'organigramme	63
2.2. Un contenu synoptique et agrégé	64
2.3. Une rapidité d'élaboration et de transmission	64
3. Les instruments du tableau de bord.....	64
3.1. La conception générale.....	65
3.2. Les instruments utilisés :	66

3.2.1. Écarts.....	66
3.2.2. Les ratios	66
3.2.3. Les graphiques	66
3.2.4. Les clignotants	66
4. Les étapes de conception d'un tableau de bord.....	67
4.1. Fixation des objectifs	67
4.2. Identification des facteurs clés de succès	68
4.3. Choix des indicateurs pertinents	69
4.4. Élaboration du tableau de bord.....	72
5. Les différentes méthodes de construction d'un tableau de bord	72
5.1. La méthode OVAR.....	73
5.2. La méthode JANUS	75
5.3. La méthode GIMSI.....	76
5.4. La méthode du tableau prospectif (Balanced Scorecard) (BCS).....	78
Section 03 : Le lien entre le tableau de bord et le pilotage de la performance.....	79
1. Système de pilotage d'une entreprise.....	79
2. Le lien entre le système de pilotage et le tableau de bord.....	81
3. Les niveaux de pilotage d'un tableau de bord dans l'entreprise	81
3.1. Niveau stratégique.....	82
3.2. Le pilotage par objectif.....	82
3.3. Le pilotage opérationnel.....	82
4. Pilotage de la performance de l'entreprise par les tableaux de bord.....	83
Conclusion.....	84
Chapitre III : Élaboration d'un tableau de bord financier au sein de la BMT SPA par la méthode OVAR	86
Introduction	86
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil.....	86
1. Historique	87
2. Présentation de BMT SPA	87
2.1. Situation Géographique.....	88
3. Objectifs et Acquis de BMT.....	89
3.1. Les objectifs :	89
3.2. Principaux acquis :	90
4. Missions, Valeurs et Objectifs de BMT spa.....	90
4.1. Missions de BMT Spa :.....	90
4.2. Les valeurs de BMT Spa :	90
5. Activités et performances de BMT Spa :	92

5.1. Activités	92
5.2. Les opérations du terminal	92
6. Performances de BMT SPA	93
7. Organisation de BMT	94
7.1. Les Différentes Structures de BMT	94
Section 02 : Évaluation de la performance financière de l'entreprise BMT	98
1. La mesure de la performance par les indicateurs économiques	98
1.1. Les Soldes intermédiaires de gestion (SIG)	98
1.2. La capacité d'autofinancement (CAF)	114
2. La mesure de la performance par les indicateurs financiers	117
2.1. Présentation des bilans financiers de grandes masses	117
2.1.1. L'actif :.....	117
2.1.2. Le Passif :.....	120
2.2. Le fonds de roulement net.....	123
2.3. Le besoin en fonds de roulement.....	125
2.4. La trésorerie :.....	127
3. Analyse par les ratios	128
3.1. Ratio de structure financière.....	129
3.2. Ratio de rentabilité	131
3.3. Ratio de liquidité	132
3.4. Ratio de solvabilité.....	134
3.5. Ratios de rotation	135
3.6. Ratio de profitabilité.....	137
Section 3 : La mise en forme du tableau de bord financier	139
1. Le tableau de bord financier.....	139
1.1. Analyse du tableau de bord financier	144
Conclusion.....	146
Conclusion générale	147
Bibliographie.....	151
Annexes	
Résumés	

Le tableau de bord comme outil d'analyse et de suivi pour évaluer la performance financière d'une entreprise

Résumé

Notre travail a pour objectif principal de démontrer l'importance cruciale du tableau de bord en tant qu'outil essentiel pour la gestion de la performance et le pilotage au sein d'une entreprise. Ce mémoire, qui combine des aspects théoriques et pratiques, est divisé en deux parties. La première partie examine en profondeur les concepts clés du contrôle de gestion, de la performance et du tableau de bord. La seconde partie se concentre spécifiquement sur la création d'un tableau de bord financier pour la société BMT spa, en suivant rigoureusement les étapes de la méthode OVAR.

À la fin de notre étude, après avoir tenté de concevoir un tableau de bord financier efficace comportant des indicateurs pertinents sur les plans économique et financier, nous avons conclu que le tableau de bord financier est l'outil par excellence pour évaluer précisément la performance et prendre les meilleures décisions.

Mots clés : Performance, Contrôle de gestion, tableau de bord financier, BMT spa, OVAR, indicateurs.

Abstract

Our primary objective is to demonstrate the crucial importance of the dashboard as an essential tool for performance management and steering within a company. This thesis, which combines theoretical and practical aspects, is divided into two parts. The first part thoroughly examines the key concepts of management control, performance, and the dashboard. The second part specifically focuses on the creation of a financial dashboard for the company BMT spa, rigorously following the steps of the OVAR method.

At the end of our study, after attempting to design an effective financial dashboard with relevant economic and financial indicators, we concluded that the financial dashboard is the ideal tool for accurately evaluating performance and making the best decisions.

Keywords Performance, Management control, financial dashboard, BMT spa, OVAR, indicators.