



Université A/Mira de Bejaia  
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion  
Département des Sciences Financières et Comptabilité

## Mémoire de fin d'étude

Pour l'obtention du diplôme de Master en Science Financière et Comptabilité  
Option : Comptabilité et Audit

Thème

---

---

**Élaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de  
l'Entreprise Portuaire de Bejaia**

---

---

**Réalisé par :**

KEDJAR Lidia

LAIB Chams

**Encadré par :**

Dr. MAAMRI Moussa

**Promotion: Juin 2024**

---



## Dédicaces

*Nous dédions ce travail,*

*À nos familles, pour leur soutien et leurs sacrifices durant toutes ces années d'étude. Ils nous ont doté d'une éducation digne, leur dévouement leur amour et parfois leur rigueur, ont fait de nous ce que nous sommes aujourd'hui.*

*À nos pères et mères particulièrement, en guise de gratitude et de reconnaissance, que ce travail soit le meilleur cadeau que nous puissions leur offrir.*

*À tous nos frères et sœurs, proches et amis qui nous ont encouragé et aidé de près ou de loin.*

# Remerciements

Nous nous devons de remercier ALLAH le tout puissant pour toute la volonté et le courage qu'il nous a donnés pour l'achèvement de ce travail.

Nous tenons à remercier en premier lieu notre encadrant, Monsieur **MAAMRI Moussa** qui a aimablement accepté de diriger et d'encadrer notre Projet de fin d'étude. Nous lui exprimons notre profonde gratitude pour sa patience, ses sacrifices, ses conseils avisés, et l'aide précieuse qu'il nous a apportée tout au long de l'année. Ses qualités humaines et scientifiques ont été une source constante de motivation pour nous inciter à donner le meilleur de nous-mêmes.

Nous exprimons également notre gratitude aux membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont manifesté envers notre modeste travail en acceptant de l'examiner et de l'enrichir par leurs précieuses suggestions.

Nous souhaitons adresser nos plus chaleureux remerciements à Monsieur **MADI Hakim** notre encadrant de stage pour son accompagnement précieux, ses conseils judicieux, et son engagement tout au long de cette période.

Nous aimerions adresser un remerciement particulier à tout le personnel et à tous les travailleurs de l'Entreprise Portuaire de Bejaia (L'EPB), qui ont été toujours à notre service, et qui nous ont aidé pour résoudre les soucis rencontrés.

Enfin, nous exprimons notre gratitude à l'ensemble du personnel du département des Sciences Financières et Comptabilité ainsi qu'à tout le corps professoral de l'Université Abderrahmane Mira de Bejaia pour la qualité de leur enseignement et les valeurs qu'ils nous ont transmises. Nous remercions également tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce travail.

# Table de matières

DEDICACES.....	III
REMERCIEMENTS.....	IV
TABLE DE MATIERES .....	V
LISTE DES TABLEAUX.....	IX
LISTE DES FIGURES.....	X
LISTE DES ABREVIATIONS.....	XI
INTRODUCTION GENERALE .....	12
CHAPITRE 01 : NOTION ET ASPECTS THEORIQUES SUR LE CONTROLE DE GESTION.....	15
<b>Introduction.....</b>	15
<b>Section 01 : Contrôle de gestion : Concepts, Objectifs et Outils.....</b>	16
1. Définition du contrôle de gestion .....	16
2. Les objectifs du contrôle de gestion .....	17
3. Le processus du contrôle de gestion .....	18
4. Les missions et limites du contrôle de gestion.....	20
4.1. Les missions du contrôle de gestion .....	20
4.2. Les limites du contrôle de gestion .....	20
<b>Section 02 : Les outils du contrôle de gestion et le contrôleur de gestion. ....</b>	21
1. Les outils du contrôle de gestion.....	21
1.1. Les outils prévisionnels .....	22
1.2. Les outils de suivi.....	23
1.3. Les outils d'appui.....	25
2. Le contrôleur de gestion dans l'entreprise.....	26
2.1. Définition .....	26
2.2. Le métier du contrôleur de gestion.....	26
2.3. Le profil du contrôleur de gestion .....	26
2.4. Le rôle du contrôleur de gestion.....	26
<b>Section 03 : La relation entre le tableau de bord de gestion et le contrôle de gestion. ....</b>	28
1. La relation entre le contrôle de gestion et le tableau de bord de gestion .....	28
2. Comparaison entre le tableau de bord de gestion et autres outils du contrôle de gestion.....	29
2.1. Le tableau de bord et les autres outils du contrôle de gestion .....	29
2.2. Le tableau de bord de gestion et le tableau de reporting.....	31
2.3. Tableau de bord de gestion et balanced scorecard .....	32
<b>Conclusion.....</b>	35

<b>CHAPITRE 02 : LE TABLEAU DE BORD DE GESTION UN OUTIL ESSENTIEL POUR LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE.....</b>	<b>36</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>36</b>
<b>Section 01 : Généralités sur le tableau de bord .....</b>	<b>37</b>
<b>1. L'évolution de la notion du tableau de bord .....</b>	<b>37</b>
<b>2. Définition du tableau de bord.....</b>	<b>37</b>
<b>3. Le rôle du tableau de bord.....</b>	<b>38</b>
3.1. Le tableau de bord, instrument de mesure et de comparaison .....	38
3.2. Le tableau de bord aide à la prise de décision .....	38
3.3. Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication .....	39
<b>4. Objectifs et limites du tableau de bord .....</b>	<b>39</b>
4.1. Les objectifs du tableau de bord.....	39
4.2. Les limites du tableau de bord .....	40
<b>5. Types et caractéristiques du tableau de bord .....</b>	<b>40</b>
5.1. Les différents Types du tableau de bord .....	41
5.2. Les caractéristiques du tableau de bord .....	42
<b>6. Les fonctionnalités du tableau de bord .....</b>	<b>43</b>
6.1. Fonction de diagnostic .....	43
6.2. Fonction de communication et de réactivité .....	43
6.3. Fonction de motivation des responsables .....	43
6.4. Fonction d'information .....	43
<b>Section 02 : Outils et indicateurs du tableau de bord de gestion .....</b>	<b>44</b>
<b>1. Les outils du tableau de bord de gestion.....</b>	<b>44</b>
1.1. Les écarts.....	44
1.2. Les ratios .....	44
1.3. Les graphes .....	45
1.4. Les clignotants .....	46
1.5. Les multimédias .....	47
1.6. Les commentaires.....	47
<b>2. Les indicateurs du tableau de bord de gestion.....</b>	<b>47</b>
2.1. La définition de l'indicateur .....	47
2.2. Les qualités d'un bon indicateur .....	48
2.3. La typologie de l'indicateur.....	48
<b>3. Les fonctions du tableau de bord de gestion.....</b>	<b>55</b>
<b>Section 03 : Les principes et les méthodes d'élaboration du tableau de bord.....</b>	<b>56</b>
<b>1. Les principes de conception d'un tableau de bord.....</b>	<b>56</b>
1.1. La cohérence avec la structure organisationnelle .....	56
1.2. Présentation synthétique, agrégée et convergente .....	57

1.3. Édition et transmission rapides et précises .....	57
1.4. Tâches après l'édition du tableau de bord .....	57
<b>2. Les méthodes de conception d'un tableau de bord .....</b>	<b>58</b>
2.1. L'approche par les objectifs : .....	58
2.2. L'approche par les modèles de pilotage.....	61
<b>Conclusion.....</b>	<b>69</b>
<b>CHAPITRE 03 : ELABORATION D'UN TABLEAU DE GESTION POUR L'EPB.....</b>	<b>70</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>70</b>
<b>Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil .....</b>	<b>71</b>
<b>1. Informations générales sur l'EPB .....</b>	<b>71</b>
<b>2. Les missions et les activités de l'entreprise portuaire de Bejaia .....</b>	<b>72</b>
2.1. Missions de l'entreprise .....	72
2.2. Activités de l'entreprise .....	72
<b>3. Organisation de l'EPB.....</b>	<b>73</b>
3.1. Direction opérationnelle .....	73
3.2. Direction fonctionnelle.....	75
<b>Section 02 : Elaboration d'un tableau de bord de gestion.....</b>	<b>77</b>
<b>1. Les indicateurs du bilan .....</b>	<b>78</b>
1.1. Présentation des bilans de grande masse .....	78
1.2. Les indicateurs de l'équilibre financier .....	82
<b>2. Les indicateurs de la rentabilité financière et économique .....</b>	<b>84</b>
<b>3. L'analyse par ratios .....</b>	<b>86</b>
3.1. Ratios de la structure financière.....	86
3.2. Ratios de liquidités.....	88
3.3. Ratios de rentabilités .....	89
3.4. Ratios de solvabilités.....	91
3.5. Ratios de rotations.....	92
<b>4. Les indicateurs du compte résultat.....</b>	<b>93</b>
4.1. Les soldes intermédiaires de gestion .....	93
4.2. La capacité d'autofinancement .....	96
<b>5. La mise en forme du tableau de bord de gestion .....</b>	<b>98</b>
<b>Section 03 : Evolution des indicateurs de la performance financière de l'EPB à travers le temps .....</b>	<b>102</b>
<b>1. L'évolution d'indicateur des masses de bilan et d'équilibre financier a l'EPB de 2019 à 2023 .....</b>	<b>102</b>
<b>2. Les indicateurs de la rentabilité financières de 2019 à 2023 .....</b>	<b>107</b>
<b>3. Les ratios de la structure de 2019 à 2023.....</b>	<b>108</b>
<b>4. Les ratios de liquidité de 2019 à 2023.....</b>	<b>109</b>
<b>5. Les ratios de rentabilité de 2019 à 2023 .....</b>	<b>110</b>

6. Les ratios de solvabilité de 2019 à 2023.....	112
7. Les ratios de rotation de 2019 à 2023 .....	112
8. Les principaux soldes intermédiaires de gestion 2019-2023.....	113
Conclusion.....	114
CONCLUSION GENERALE .....	115
REFERENCES .....	117
BIBLIOGRAPHIE .....	117
Webographie .....	120
ANNEXES.....	121
Annexe A : Bilans actifs.....	121
Annexe B : Bilans passifs .....	124
Annexe C : Comptes de résultats.....	127
RESUME .....	130

## Liste des tableaux

Tableau 1. Les éléments qui opposent le tableau de bord aux autres outils de contrôle de gestion.....	30
Tableau 2. La distinction entre le tableau de reporting et TBG.....	32
Tableau 3. La comparaison entre le balanced scorecard et le tableau de bord de gestion.....	34
Tableau 4. Informations générales sur l'EPB .....	71
Tableau 5. Direction opérationnelle de l'EPB .....	73
Tableau 6. Bilan de grandes masses. [Structures Actif] .....	79
Tableau 7. Bilan de grandes masses. [Structures Passif] .....	81
Tableau 8. Indicateurs de l'équilibre financier .....	82
Tableau 9. Indicateurs de rentabilité financière et économique.....	84
Tableau 10. Ratios de la structure financière .....	87
Tableau 11. Ratios de liquidité .....	88
Tableau 12. Ratios de rentabilité.....	90
Tableau 13. Ratios de solvabilité .....	91
Tableau 14. Ratios des rotations .....	92
Tableau 15. Soldes intermédiaires de gestion .....	94
Tableau 16. Calcul de la CAF .....	97
Tableau 17. Le tableau de bord de gestion pour l'EPB.....	99
Tableau 18. Le tableau de bord de gestion pour l'EPB [2019-2023].....	103
Tableau 19. Indicateurs de l'équilibre financier [2019-2023].....	103
Tableau 20. Indicateurs de la rentabilité financière [2019-2023] .....	106
Tableau 21. Ratios de la structure [2019-2023] .....	106
Tableau 22. Ratios de liquidité [2019-2023] .....	106
Tableau 23. Ratios de rentabilité [2019-2023].....	106
Tableau 24. Ratios de solvabilité [2019-2023] .....	111
Tableau 25. Ratios de rotation [2019-2023] .....	111
Tableau 26. Indicateurs du compte de résultats [2019-2023].....	111

# Liste des figures

Figure 1. Le processus de contrôle de gestion	19
Figure 2. Le rôle du contrôle de gestion	28
Figure 3. Présentation graphique en histogramme	45
Figure 4. La présentation de camembert (les ventes par trimestre)	46
Figure 5. La présentation des courbes	46
Figure 6. Les étapes de la démarche OVAR	60
Figure 7. Les perspectives du tableau de bord selon SKANDIA	62
Figure 8. Comparaison entre la démarche GIMSI et BSC	67
Figure 9. Organigramme de l'Entreprise Portuaire de Béjaïa	77
Figure 10. Représentation graphique de l'évolution des masses du bilan	82
Figure 11. Représentation graphique de l'évolution des indicateurs de l'équilibre financiers	84
Figure 12. Représentation graphique de l'évolution des indicateurs de rentabilité	86
Figure 13. Représentation graphique des ratios de la structure financières	88
Figure 14. Représentation graphique de l'évolution des ratios de liquidité	89
Figure 15. Représentation graphique de l'évolution des ratios de rentabilité	90
Figure 16. Représentation graphique de l'évolution des ratios de solvabilité	91
Figure 17. Représentation graphique de l'évolution des ratios de rotation	93
Figure 18. Représentation graphique de l'évolution de SIG	96
Figure 19. Représentation graphique de l'évolution de la CAF	98
Figure 20. Représentation graphique des évolutions des masses du bilan [2019-2023]	104
Figure 21. Représentation graphique de l'évolution des indicateurs de l'équilibre financier [2019-2023]	105
Figure 22. Représentation graphique des indicateurs de la rentabilité financière [2019-2023]	107
Figure 23. Représentation graphique de l'évolution des ratios de la structure [2019-2023]	109
Figure 24. Représentation graphique de l'évolution des ratios de liquidité [2019-2023]	110
Figure 25. Représentation graphique de l'évolution des ratios de rentabilité [2019-2023]	110
Figure 26. Représentation graphique de l'évolution des ratios de solvabilité [2019-2023]	112
Figure 27. Représentation graphique des ratios de rotations [2019-2023]	113
Figure 28. Représentation graphique des indicateurs du compte de résultat [2019-2023]	114

## Liste des abréviations

<b>EPB</b>	Entreprise Portuaire de Bejaia
<b>TB</b>	Tableau de Bord
<b>TBG</b>	Tableau de Bord de Gestion
<b>OVAR</b>	Objectifs, Variables d'Action, Responsable.
<b>OFAI</b>	Objectifs, Facteurs clés, Actions, Indicateurs
<b>MEF</b>	Modèle d'Evaluation Fonctionnel
<b>BSC</b>	Balanced Scorecard
<b>GIMSI</b>	Généralisation, Informations, Méthodes, Système, Individualité
<b>JANUS</b>	Justifier, Analyser, Normaliser, Unifier, Structure
<b>AC</b>	Actif Courant
<b>ANC</b>	Actif Non-Courant
<b>KP</b>	Capitaux Propres
<b>FRN</b>	Fond de Roulement Net
<b>BFR</b>	Besoins de Fond de Roulement
<b>TR</b>	Trésorerie
<b>SIG</b>	Soldes Intermédiaire de Gestion
<b>EBE</b>	Excédent Brut de l'Exploitation
<b>CAF</b>	Capacité d'Auto-Financement
<b>VE</b>	Valeur Exploiter
<b>VR</b>	Valeurs Récupérable
<b>VD</b>	Valeurs Disponibles
<b>DLMT</b>	Dette Long Moyen Terme
<b>DCT</b>	Dette Court Terme
<b>PNC</b>	Passif Non Courant
<b>PC</b>	Passif Courant

# Introduction générale

## Introduction générale

Dans un environnement d'affaires extrêmement instable, marqué par une concurrence féroce et une pression constante pour maintenir une performance et une rentabilité élevée, la mise en place d'un système de contrôle s'avère essentielle pour la survie et la croissance des entreprises.

Actuellement, avec le phénomène de mondialisation économique et l'intensification de la compétition, seules les entreprises bien structurées ont l'espoir d'acquérir une part significative du marché.

Dans ce cadre, optimiser ou instaurer un système de performance au sein d'une entreprise est devenu une obligation, étant donné que le besoin d'assistance à la prise de décision est essentiel pour naviguer dans un environnement toujours en mutation. C'est pour cela qu'il est indispensable de mettre en place un système de mesure de performance efficace.

En réalité, pour faire face à des situations de plus en plus complexes, il était nécessaire d'instaurer une fonction de contrôle de gestion, dont les principaux outils peuvent comprendre la maîtrise des coûts, la gestion budgétaire et les tableaux de bord. Le contrôle de gestion joue un rôle essentiel en faisant le lien entre la stratégie de l'entreprise et la gestion opérationnelle, en établissant un système de traitement de l'information pour aider les décideurs à convertir les informations pertinentes en actions.

Parmi les outils utilisés par le contrôle de gestion, les tableaux de bord sont d'une importance capitale. Ils offrent un ensemble d'indicateurs intégrés directement liés à la stratégie de l'entreprise, permettant de piloter les éléments clés de sa performance. En tant qu'outil d'aide à la décision, les tableaux de bord permettent aux dirigeants d'agir de manière réactive en cas de problèmes et de prendre des décisions éclairées basées sur des données objectives.

Ainsi, notre étude se focalise sur la conception, le rôle et le processus d'élaboration des tableaux de bord au sein des entreprises, reconnaissant l'importance vitale de cet outil dans la gestion efficace des entreprises modernes.

Compte tenu de l'importance vitale de cet outil, nous nous sommes efforcés d'examiner son design, son rôle et le processus de son élaboration au sein d'une entreprise.

## **1. La problématique**

Face à la rapide intégration de la fonction de contrôle de gestion au sein de des entreprises et à la montée en puissance des tableaux de bord à divers niveaux, nous nous interrogeons sur la valeur ajoutée de cet outil de gestion pour les différents responsables. Ainsi, afin de mieux comprendre l'importance du tableau de bord, notre recherche est axée sur la problématique suivante : « **Comment peut-on élaborer un tableau de bord de gestion et comment peut-il servir à l'amélioration de la performance de l'EPB ?** »

## **2. Sous-questions**

Pour mieux définir l'objet de la recherche, il est nécessaire de poser des questions secondaires essentielles :

- Quel est le rôle du tableau de bord de gestion au sein d'une entreprise ?
- Quelles étapes et méthodes sont utilisées pour élaborer un tableau de bord de gestion de haute qualité ?
- Quel est le rôle et la place du tableau de bord de gestion dans la mesure et le pilotage de la performance de l'EPB ?

## **3. Hypothèses de la recherche**

Pour mieux comprendre cette problématique et ses sous-questions, nous avons élaboré un cadre de recherche. Ce dernier débutera par l'examen des connaissances existantes pour se conclure par une enquête sur le terrain. Dans cette optique, nous émettons des hypothèses préliminaires qui agiront comme premiers éléments de réponse, et nous les vérifierons à la fin de notre recherche.

- ✓ **Hypothèse N°01** : Le tableau de bord constitue un outil central permettant de visualiser les informations clés relatives à l'entreprise, facilitant ainsi leur analyse et leur interprétation en vue de prendre des décisions stratégiques.
- ✓ **Hypothèse N°02** : Pour élaborer un tableau de bord de gestion efficace, il est recommandé de suivre l'enchaînement des étapes de conception préconisées par la méthode OVAR.

- ✓ **Hypothèse N°03** : Le tableau de bord de gestion joue un rôle fondamental dans la mesure et le pilotage de la performance de l'Entreprise Portuaire de Béjaïa. En centralisant les données importantes et en fournissant des indicateurs clés de performance.

#### **4. Méthodologie**

Afin de réaliser notre étude nous avons opté pour une approche hypothético-déductive combinant à la fois une analyse théorique et pratique. Cette méthode a comporté une revue documentaire sur le contrôle de gestion en général, avec un accent particulier sur le tableau de bord. De plus, nous avons mis en place une étude de cas pratique au sein du service "Contrôle de Gestion" de l'EPB, d'une durée d'un mois.

#### **5. Plan du mémoire**

Dans le but de fournir des réponses précises et objectives aux questions précédemment posées, nous avons choisi un plan composé de trois chapitres. Le premier chapitre consacré à l'examen théorique du contrôle de gestion, tandis que le deuxième chapitre aborde l'aspect théorique du tableau de bord sa conception et sa mise en forme. Enfin, le troisième chapitre s'est concentré sur l'implémentation réelle du tableau de bord de gestion au sein de l'Entreprise Portuaire de Bejaia, mettant en évidence son utilisation pratique et son interprétation opérationnelle.

## Chapitre 01 :

# Notions et aspects théoriques sur le contrôle de gestion

## **Chapitre 01 : Notion et aspects théoriques sur le contrôle de gestion**

### **Introduction**

Le contrôle de gestion est un système adaptable à divers types d'entreprises. Au-delà de sa fonction de surveillance, il a pour but d'assister les gestionnaires dans les prises de décisions, la gestion et l'amélioration des performances grâce à ses mécanismes intégrés. Le contrôleur de gestion s'appuie sur la comptabilité de gestion et le contrôle budgétaire pour obtenir des informations détaillées et précises. Néanmoins, il a également besoin d'un outil rapide et efficace qui fournit des données essentielles sur la performance : le tableau de bord. Ce premier chapitre se focalise sur les aspects théoriques du contrôle de gestion. Divisé en trois sections, il commence par une présentation des objectifs, des missions et des limites du contrôle de gestion, ainsi que ses différentes fonctions et étapes. Puis, il examine les outils du contrôle de gestion et son rôle dans la création d'un tableau de bord de gestion optimal. Enfin, il explore les liens entre le contrôle de gestion et le tableau de bord, tout en comparant ces deux outils de contrôle. En effectuant une comparaison succincte entre le tableau de bord et les autres outils de contrôle de gestion, nous chercherons à montrer comment le tableau de bord peut apporter des modifications significatives dans les systèmes de contrôle de gestion. Nous aborderons également les risques associés à l'utilisation d'un tableau de bord inefficace.

## Section 01 : Contrôle de gestion : Concepts, Objectifs et Outils

Le contrôle est essentiel car il offre une assurance à tous les acteurs impliqués et facilite l'évaluation des performances sans nécessiter de nombreuses interrogations sur l'interprétation des résultats.

### 1. Définition du contrôle de gestion

Plusieurs auteurs ont tenté de fournir une définition précise et exhaustive du contrôle de gestion. Parmi eux, on peut citer :

Selon (Giraud, F, 2002) « *Le contrôle de gestion est une démarche permettant à une organisation de clarifier ses objectifs de performance et d'en piloter la réalisation progressive, en assurant la convergence des actions engagées par les différentes entités de la structure.* »

(Alazard, C; & Separi, S, 1998) Définissent le contrôle de gestion comme « *Un processus, comprenant un ensemble d'outils de calcul, d'analyse et d'aide à la décision (quantitatifs et qualitatifs), pour piloter les produits, les activités et les processus d'une organisation, en fonction de ses objectifs, pour aider à la gestion de l'organisation et de ses acteurs et pour aider à la réflexion, aux décisions et aux actions des managers à tous les niveaux hiérarchiques.* »

Selon (Anthony R & Dearden J, 1965) le contrôle de gestion y est défini comme « *Le processus par lequel les managers s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience dans l'accomplissement des buts organisationnels* ». Le contrôle de gestion est ainsi défini à travers les processus ou activités visant à assurer aux gestionnaires à la fois l'efficacité et l'efficience dans l'acquisition et la gestion des ressources (financières, technologiques, humaines, etc.). Deux concepts clés sont essentiels ici : l'efficience, qui reflète la capacité à optimiser le rapport entre les résultats obtenus et les moyens engagés, et l'efficacité, qui renvoie à la capacité à atteindre les objectifs définis. On ajoute souvent à cela la notion d'économie, indiquant que les ressources ont été acquises au moindre coût. Ainsi, Économie, Efficience et Efficacité – les trois "E" – constituent les trois piliers de la performance.

(Herve, Arnaud, 2001) Donne la définition suivante : « *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.* » Cet extrait met en lumière un aspect essentiel du contrôle de gestion : celui de guider les membres de l'organisation vers la réalisation des objectifs stratégiques. En traduisant les aspirations de l'entreprise en objectifs stratégiques et opérationnels, mesurables

notamment à travers des indicateurs de performance, le contrôle de gestion vise à créer une compréhension commune des buts stratégiques et à favoriser ainsi l'alignement stratégique.

(Henri, Bouquin, 1989) Précise qu'il conviendra d'appeler contrôle de gestion « *L'ensemble des dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions.* »

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

Les objectifs du contrôle de gestion restent uniformes pour toutes les entreprises, quelle que soit leur taille ou leur structure. Nous pouvons dégager quelques objectifs d'après (Alazard & Separi, 2018) :

### **2.1. Assurer la performance de l'entreprise**

Dans un environnement incertain et complexe, il est impératif pour une entreprise de réévaluer constamment ses objectifs et ses actions. La gestion de la performance doit être un équilibre entre l'adaptation aux changements externes et le maintien d'une cohérence organisationnelle pour optimiser l'utilisation des ressources et compétences disponibles. On attend du contrôle de gestion qu'il aide à allouer les ressources aux priorités stratégiques du moment.

Le contrôle de gestion a pour objectif d'améliorer la qualité, de minimiser les coûts et d'optimiser les délais en employant tous les outils de résolution de problèmes à sa disposition, tels que l'analyse des processus et les instruments de gestion de la qualité. Il devrait également contribuer à la gestion des performances sociales, comme requis par les parties intéressées.

### **2.2. L'amélioration permanente de l'organisation**

Pour utiliser au 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 rentable. Le contrôle de gestion peut aider à formaliser ces processus et surtout à mesurer les coûts de ces processus pour déterminer les marges et les leviers d'accroissement possible de valeur ajoutée.

## **2.3. La prise en compte des risques**

Dans le pilotage de la performance, gouvernement d'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.

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

Le contrôle de gestion est défini comme étant un processus d'aide au pilotage. Une formalisation de ce processus le résume en quatre (04) grandes étapes selon (Langlois , Bonnier , & Bringer , 2006) :

- **Phase de prévision** : Cette étape dépend de la stratégie définie par l'organisation. La direction élabore les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs déterminés par la stratégie dans un cadre temporel défini.

Les résultats attendus par la direction constituent un modèle de représentation des objectifs à court terme.

- **Phase d'exécution** : Durant cette étape, les différentes unités au sein de l'organisation sont impliquées. Les responsables de ces unités déploient les ressources qui leur sont attribuées, tout en ayant accès à des systèmes d'information pour évaluer les résultats de leurs actions

Ce système de mesure doit être compréhensible et accepté par les responsables d'entités. Il doit se concentrer exclusivement sur l'évaluation des actions qui leur ont été déléguées.

- **Phase d'évaluation** : Cette étape implique de comparer les performances des entités aux objectifs fixés par la direction afin d'évaluer leur efficacité. Ce contrôle strict met en lumière les écarts et identifie leurs causes, incitant les responsables à prendre des mesures correctives. Lorsque cette étape est réalisée régulièrement au niveau des entités, le processus devient plus réactif.

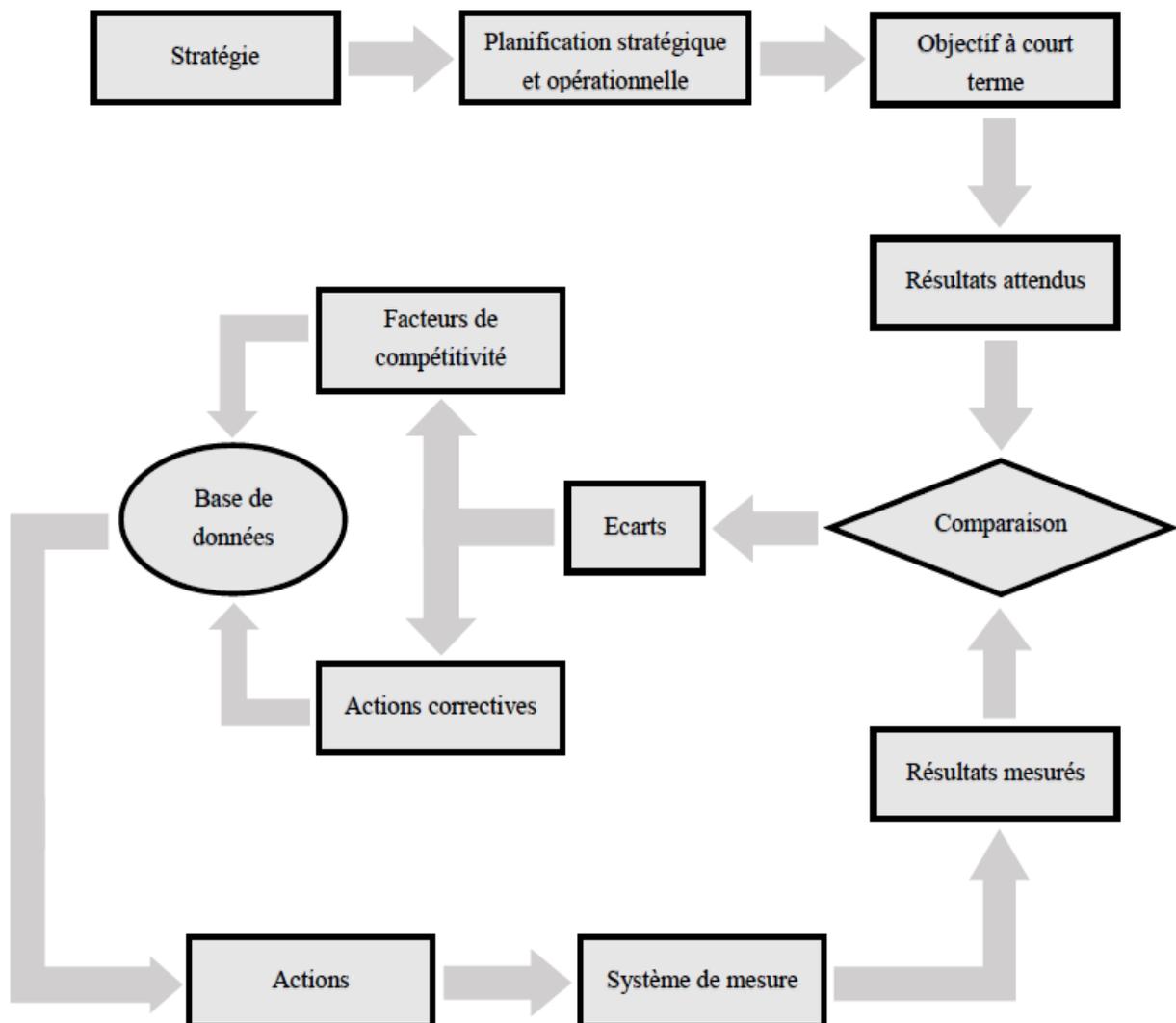
- **Phase d'apprentissage** : Grâce à l'analyse des écarts, cette étape favorise l'amélioration continue du système de prévisions par le biais de l'apprentissage. Elle permet de découvrir des facteurs de compétitivité ainsi que des éventuelles faiblesses. Une base de données est alors établie pour être exploitée dans le cadre de futures prévisions.

- **La phase de finalisation** : Elle implique de définir les plans d'action et les budgets à partir des objectifs à long terme et de la stratégie, tout en établissant les critères d'évaluation des performances.

- **La phase de pilotage** : Elle nécessite la mise en place d'un suivi du déroulement des actions, en anticipant les évolutions à venir, en identifiant les principaux écarts et en prenant les mesures correctives nécessaires pour atteindre les objectifs fixés.
- **La phase de post évaluation** : Cela implique d'évaluer les résultats obtenus et d'en tirer les enseignements pour orienter la gestion de l'entreprise ainsi que le développement professionnel des responsables.

Le contrôle de gestion est basé sur un processus qui débute par la définition des objectifs que les responsables doivent s'efforcer d'atteindre, suivi par la planification, l'établissement du budget, la mise en œuvre, le suivi des réalisations, l'analyse des résultats, et enfin, la prise d'actions correctives.

Figure 1. Le processus de contrôle de gestion



Source : LANGLOIS G, BONNIER C, BRUNYER M, « contrôle de gestion », édition Berti, Alger, p 20.

## 4. Les missions et limites du contrôle de gestion

### 4.1. Les missions du contrôle de gestion

Selon (Henri, Bouquin, 1989) les trois missions fondamentales du contrôle de gestion sont les suivantes :

- Le contrôle de gestion doit garantir l'alignement entre la stratégie et les activités quotidiennes. Cela signifie que les actions menées au quotidien doivent contribuer à la réalisation de la stratégie établie, tout en tenant compte des observations et des données provenant du niveau opérationnel pour affiner l'approche stratégique.
- Analyser les liens entre les résultats visés et les ressources utilisées pour atteindre les objectifs (analyse des écarts entre les prévisions et les résultats, identification des écarts, mesures correctives, etc.)
- Guider les actions et comportements des acteurs autonomes en déléguant les responsabilités concernant les ressources et les résultats.
- Le contrôleur de gestion fournit régulièrement aux gestionnaires des rapports sur l'activité de leur entité, surveille leurs performances, optimise l'utilisation des ressources et établit des objectifs de développement opérationnels.
- Le contrôleur de gestion examine les divergences entre les objectifs prévus et réels, puis propose des mesures correctives.
- La mission du contrôleur de gestion s'étend de la phase de préparation des décisions à leur évaluation. Cela exige une compréhension approfondie de l'organisation et des décisions, ainsi que des compétences dans l'utilisation des techniques, des outils d'information et des méthodes de travail propres à l'entreprise.

### 4.2. Les limites du contrôle de gestion

Selon (Robert S. Kaplan & David P. Norton, 1996) il existe plusieurs limites associées au contrôle de gestion, on cite :

- **Mesurabilité à un coût raisonnable** : Certains aspects de l'activité d'une entreprise ne sont pas facilement mesurables de manière économique. Cependant, il est nécessaire de piloter le système malgré cela, ce qui peut poser des défis en termes de collecte de données pertinentes et fiables.
- **Risque de fixation sur les indicateurs** : Une fois qu'un indicateur est choisi, il peut rapidement devenir une fin en soi. Cela signifie que les gestionnaires peuvent être tentés

de manipuler les données pour atteindre les objectifs fixés, ce qui limite la confiance dans le système de contrôle de gestion. Même avec des mesures de précaution telles que le renouvellement périodique des indicateurs ou leur confidentialité, ce problème persiste. De plus, des indicateurs mal choisis peuvent entraîner des demandes impossibles à satisfaire, générant du stress pour les gestionnaires.

- **Nécessité de complémentarité avec l'observation sur le terrain** : Les gestionnaires ne peuvent pas se fier uniquement aux indicateurs fournis par le système de contrôle de gestion. Il est également essentiel qu'ils visitent régulièrement les unités opérationnelles pour observer directement ce qui se passe. Cela leur permet de contextualiser les données chiffrées et de comprendre les réalités opérationnelles, ce qui peut être difficile à saisir uniquement à travers des indicateurs.

- La réussite de l'implémentation du contrôle de gestion dépend largement de l'expertise et des compétences des dirigeants de l'entreprise.

- La pertinence des informations fournies par le système d'information utilisé pour le contrôle de gestion est limitée dans un environnement dynamique et instable, ne reflétant fidèlement la performance et la structure de l'entreprise que dans des conditions relativement stables et peu perturbées

## **Section 02 : Les outils du contrôle de gestion et le contrôleur de gestion.**

Dans cette section, nous aborderons les outils utilisés par le contrôleur de gestion ainsi que son rôle fondamental dans l'élaboration d'un tableau de bord de gestion plus efficace.

### **1. Les outils du contrôle de gestion**

D'après (Henri, Bouquin, 1989), les outils sont définis comme les divers moyens d'information et d'aide à la décision indispensables pour piloter une entreprise. (Porter, 1985), quant à lui, a identifié cinq principaux outils officiels du contrôle de gestion : la comptabilité générale et analytique, les statistiques, les ratios, la technique budgétaire et le tableau de bord.

Effectivement, il est important de rechercher une cohérence et une complémentarité optimales entre les différents systèmes d'information utilisés pour le pilotage et la prise de décision. Pour ce faire, on peut distinguer trois types d'outils : les outils prévisionnels, les outils de suivi de réalisation et les outils d'appui.

## **1.1. Les outils prévisionnels**

Ces outils ont pour but d'influencer la sélection des axes stratégiques de l'entreprise, d'examiner les perspectives en termes d'opportunités dans l'environnement ainsi que les capacités internes de l'entreprise à court terme. Il y a trois catégories de systèmes prévisionnels :

### **1.1.1. Le plan**

La planification signifie organisation selon un plan c'est une activité qui consiste à déterminer des objectifs précis et à mettre en œuvre les moyens propres à les atteindre dans les délais prévus.

#### **A. Plan stratégique**

Ces outils considèrent un plan stratégique comme une déclaration à long terme écrite, englobant à la fois la mission de l'entreprise et ses objectifs organisationnels. Ce plan intègre des stratégies détaillant la manière dont les objectifs seront réalisés. De plus, la planification doit fournir la base à partir de laquelle la performance globale de l'entreprise sera contrôlée et évaluée.

#### **B. Plan opérationnel**

D'après (Mulford , Shrader, & Blackburn , 1989), ils définissent les plans opérationnels comme un ensemble d'objectifs à court terme destinés à des secteurs fonctionnels spécifiques tels que la finance, le marketing et les ressources humaines. Ces plans opérationnels devraient inclure la planification des stocks, des objectifs de vente définis par écrit, des stratégies pour l'allocation des ressources financières et humaines, ainsi que des budgets publicitaires.

### **1.1.2. Le budget**

Le budget représente la projection financière des activités à entreprendre au cours de l'année suivante, visant à déterminer les ressources nécessaires pour atteindre les prévisions et objectifs de l'entreprise.

### **1.1.3. Business plan**

Une approche novatrice désigne ces instruments qui s'efforcent de résumer selon un modèle donné le niveau d'activité requis pour réaliser les objectifs définis (BECHET, 2012). Elle présente le business plan comme "l'outil de gestion optimal pour formaliser son projet et sa stratégie d'entreprise de manière objective".

## 1.2. Les outils de suivi

Ces instruments servent à évaluer, analyser et examiner rétrospectivement les performances de l'organisation, ce qui fait du contrôle de gestion un élément crucial pour l'entreprise.

### 1.2.1. La comptabilité générale

Toute entreprise engagée dans une activité commerciale, industrielle, artisanale ou libérale est tenue de maintenir une comptabilité générale. Cette dernière vise à enregistrer de manière exhaustive tous les flux rencontrés par l'entreprise sous forme d'écritures comptables.

(BEATRICE & GRANDGUILLOT, 2015/1016) Ont défini la comptabilité générale comme « *Un système d'organisation de l'information financière qui permet de saisir, de classer, d'enregistrer des données de base chiffrées et de présenter des états financiers (comptes annuels) reflétant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière à une date donnée et du résultat de l'exercice de l'entreprise issu de son activité.* »

### 1.2.2. Comptabilité analytique

Selon (Atkinson, 2003) c'est un système d'information comptable conçu pour assister les gestionnaires et influencer les comportements, en modélisant les relations entre les ressources allouées et utilisées, ainsi que les objectifs poursuivis.

Son objectif est de fournir aux dirigeants des informations essentielles et précieuses sur les coûts, les performances, les activités et les processus au sein de l'organisation pour prendre des décisions éclairées concernant la gestion et l'allocation des ressources de l'entreprise.

- Effectuer une comparaison entre les prévisions et les réalisations.
- Augmenter l'efficacité opérationnelle de l'organisation.
- La comptabilité analytique repose les principes suivants : la fidélité et la prudence.

### 1.2.3. La gestion budgétaire

Selon (Sabine Sépari & Claude Alazard, 2004) La gestion budgétaire est une technique de gestion qui consiste à partir d'une prévision objective des conditions internes et externes d'exploitation de fixer à l'entreprise pour une période définie un objectif ainsi que les moyens nécessaires pour l'atteindre. La gestion budgétaire est un mode de gestion à court terme qui englobe tous les aspects de l'activité de l'entreprise dans un ensemble cohérent de prévision chiffrées : les budgets, périodiquement, les réalisations sont

confrontées aux prévisions et permettent la mise en évidence des écarts qui doivent entraîner les actions correctives.

En résumé, la gestion budgétaire constitue une approche de gestion à court terme qui intègre tous les aspects de l'activité de l'entreprise dans un ensemble de prévisions chiffrées cohérent, facilitant ainsi l'identification des écarts et la mise en œuvre d'actions correctives.

#### ❖ **Le rôle de la gestion budgétaire**

D'après (Grand, 2014) la gestion budgétaire permet :

- Établir des objectifs et obtenir un accord sur les plans d'action ;
- Communication de la stratégie ;
- Délégation d'autorité pour prise de décision ;
- Allocation de ressources et approbation des investissements ;
- Coordination inter services ;
- Gestion des coûts et des services centraux ;
- Prévision des résultats ;
- Mesure et contrôle des performances ;
- Incitations, évaluation et sanction des performances.

#### **1.2.4. Le tableau de bord**

Le tableau de bord a pour objectif principal de piloter l'organisation en utilisant des indicateurs et de communiquer les résultats aux managers. C'est un outil essentiel d'aide à la prise de décision.

Selon (Gervais, 2000) Le tableau de bord de gestion « *correspond à un système d'information permettant se connaître le plus rapidement possible les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et faciliter dans celle-ci l'exercice des responsabilités* ».

#### **1.2.5. Le reporting**

Le reporting, quant à lui, est plus orienté vers le contrôle et ne facilite pas la prise de décision. Il offre à la direction une vue d'ensemble sur un produit, une activité, un département, voire sur l'entreprise dans son ensemble à un moment donné. En d'autres

termes, les données sont présentées de manière brute, sans analyse. Le reporting peut concerner divers aspects :

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

### 1.3. Les outils d'appui

Ces outils et méthodes d'analyse permettent au manager et à son équipe d'évaluer les performances et de fournir des explications. En interprétant les écarts, ils peuvent prendre les mesures correctives nécessaires. Parmi ces outils figurent :

- **Le reengineering**

Selon (Michael & James , 1993) le reengineering est un outil qui vise à reconfigurer une fonction ou des processus afin d'améliorer la qualité du service rendu au client. Il implique une remise en question fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels dans le but d'obtenir une amélioration spectaculaire des principaux indicateurs de performance tels que les coûts, la qualité, le service et la rapidité.

- **Le benchmarking**

D'après (Robert C. , 1989) « *Le benchmark est la recherche des méthodes les plus performantes pour une activité donnée, permettant de s'assurer sa supériorité* ».

Le benchmarking est un élément important de la gestion il est très souvent négligé même dans les entreprises de plus grande taille. Les entreprises si elles connaissent très bien leurs concurrents sont très réticents à se comparer de manière précise et régulière. On évoquera le manque de temps et d'information disponible : c'est souvent un prétexte. Le benchmark est une pratique de gestion extrêmement utile, y compris en interne lorsque la société dispose de site multiple.

Le benchmarking consiste en un ensemble de méthodes d'analyse comparative, pouvant être soit interne, pour comparer différents services au sein d'une même entreprise, soit concurrentiel, pour évaluer une entreprise par rapport à ses concurrents directs. En outre, le benchmarking horizontal implique l'étude des diverses pratiques commerciales adoptées par des entreprises concurrentes.

## 2. Le contrôleur de gestion dans l'entreprise

Le contrôleur de gestion joue un rôle stratégique en fournissant des informations essentielles pour la prise de décision et l'optimisation de la performance de l'entreprise. C'est un métier qui demande une combinaison de compétences techniques, analytiques, et relationnelles.

### 2.1. Définition

*« Le contrôleur de gestion est un cadre désigné dans une entreprise ou toutes autres organisations, pour créer, animer et faire évoluer les méthodes et les outils du contrôle de gestion et non pas pour contrôler lui-même la gestion des responsables de centres de résultat » (Guerny & Guiriec, 1998).*

### 2.2. Le métier du contrôleur de gestion

Le métier du contrôleur de gestion a évolué vers des fonctions de conseil et de communication. Pour permettre l'exercice de ces nouvelles responsabilités, la place du contrôleur de gestion dans l'organigramme de l'entreprise a été repensée, de même que son profil.

### 2.3. Le profil du contrôleur de gestion

Selon les résultats d'une enquête menée par E. CHIAPELLO sur le métier de contrôleur de gestion, la direction générale et les opérationnels s'accordent à considérer les qualités humaines du contrôleur comme essentielles. Cependant, les opérationnels accordent une importance particulière aux compétences techniques, ainsi qu'aux qualités d'organisation et de rigueur du contrôleur.

### 2.4. Le rôle du contrôleur de gestion

- Attribution classique du contrôleur de gestion : il a pour mission de diagnostiquer les besoins en contrôle de gestion et de concevoir les outils et procédures adaptés à ces exigences. Il doit superviser le fonctionnement technique des outils prévisionnels, tels que le budget, en analysant la cohérence des chiffres transmis et en veillant au respect des directives reçues. Il est également chargé d'expliquer la formation des résultats en analysant rétrospectivement les coûts, les résultats et les performances. Enfin, il assure le reporting, c'est-à-dire qu'il doit rendre compte au niveau hiérarchique supérieur des aspects financiers, commerciaux, etc.

▪ Rôle novateur du contrôleur de gestion : en plus de ses fonctions techniques, il assume désormais des responsabilités de conseil et d'aide à la décision auprès de la direction générale pour les projets stratégiques, ainsi qu'auprès des responsables opérationnels pour les problèmes de gestion courante.

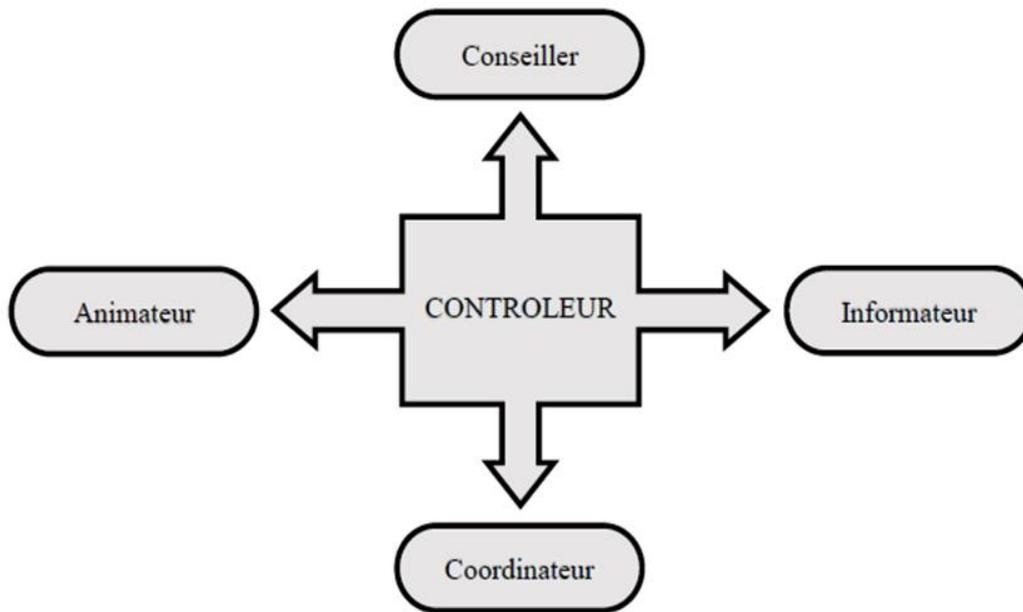
En effet, à travers ses choix opérationnels, le contrôleur de gestion doit être en mesure de créer une dynamique de pilotage de la performance qui soit en accord avec ses responsabilités. Il doit d'une part définir clairement les objectifs à atteindre et anticiper l'avenir, puis surveiller l'alignement des résultats obtenus et prendre les décisions nécessaires en conséquence.

D'autre part, la nécessité d'expertise dans certains outils tels que les plans, les budgets, les tableaux de bord, etc., conduit le manager à déléguer une partie de cette responsabilité au contrôleur de gestion. Ce dernier doit alors prendre en charge une partie du processus de pilotage et en garantir la cohérence. Ainsi, le contrôleur de gestion joue un rôle de soutien auprès du manager en communiquant les différentes méthodes pour accomplir ses tâches et en les mettant en œuvre de manière dynamique.

Ainsi, le contrôleur de gestion est perçu comme un composant intégral du système de contrôle de gestion. Comme le désignent ( Bouquin & Pesqueux, 1999) : « *Si l'on peut considérer que la comptabilité est le domaine d'activité des comptables, il est important de noter que la pratique des contrôleurs ne se limite qu'à une partie du contrôle de gestion* ».

Le succès de l'approche de pilotage repose principalement sur la qualité de la communication entre les managers et les contrôleurs de gestion. Il s'agit d'une démarche managériale où la mise en œuvre est conjointement perçue par les responsables opérationnels et les contrôleurs de gestion. Ces deux fonctions complémentaires contribuent ensemble à la démarche de pilotage de la performance. Le contrôleur de gestion ne se limite pas à l'analyse des chiffres, mais participe de plus en plus activement au pilotage de l'entreprise.

Figure 2. Le rôle du contrôle de gestion



Source : Alazard C et Separi.S, « DCG 11 contrôle de gestion », Dunod, P.24

## Section 03 : La relation entre le tableau de bord de gestion et le contrôle de gestion.

Dans cette section, nous explorerons la relation étroite entre le contrôle de gestion et le tableau de bord, tout en mettant en lumière les distinctions entre ces deux concepts et leur comparaison avec d'autres outils de gestion.

### 1. La relation entre le contrôle de gestion et le tableau de bord de gestion

Le contrôle de gestion implique la création et la maintenance de tableaux de bord afin de surveiller l'activité globale de l'entreprise, y compris ses aspects financiers. Ces tableaux de bord servent de supports décisionnels pour la direction et les divers services de l'entreprise.

Le contrôle de gestion, en utilisant les tableaux de bord comme base et en collaborant avec les parties prenantes, doit être capable de formuler des recommandations d'optimisation alignées sur la stratégie de l'entreprise.

Le tableau de bord joue un rôle distinct au sein du contrôle de gestion car il offre des perspectives de contrôle différentes de celles fournies par la comptabilité de gestion. Il englobe une partie des activités de budgétisation et de reporting, ce qui en fait un outil

adaptable aux défis contemporains des entreprises et un moteur de changement au sein du contrôle de gestion. Par sa flexibilité et sa légèreté relative, le tableau de bord nécessite moins de ressources que les systèmes budgétaires ou de calcul des coûts, et son déploiement est généralement plus rapide, en particulier dans les petites et moyennes entreprises où il est largement répandu et utilisé.

En résumé, la relation entre le contrôle de gestion et le tableau de bord de gestion est essentielle. Les tableaux de bord, intégrés au processus de contrôle de gestion, aident les gestionnaires à prendre des décisions informées et à suivre les performances de l'entreprise. Ils fournissent des données qualitatives et quantitatives, permettant de comparer les performances, d'identifier les leviers d'action et d'évaluer les résultats passés.

## **2. Comparaison entre le tableau de bord de gestion et autres outils du contrôle de gestion**

### **2.1. Le tableau de bord et les autres outils du contrôle de gestion**

Contrairement aux autres outils de contrôle de gestion qui se concentrent généralement sur la production de données financières liées aux résultats passés, le tableau de bord ne se limite pas uniquement à ces aspects. En effet, il intègre non seulement des données comptables et financières, mais aussi des données techniques, physiques et même qualitatives grâce à l'utilisation d'indicateurs variés.

Le tableau ci-dessous résume toutes les divergences entre le tableau de bord et les autres outils de contrôle de gestion :

Tableau 1. Les éléments qui opposent le tableau de bord aux autres outils de contrôle de gestion

Tableaux de bord	Autres outils de gestion
La nature des données est différente	
<p>Toutes les formes de données, incluant les quantités physiques, les indicateurs de délais et de qualité.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité à obtenir des informations provenant de sources externes.</li> <li>• Capacité à accéder à des informations transversales concernant des secteurs non supervisés par le responsable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se limite aux aspects financiers.</li> <li>• Fournit uniquement des informations internes, produites en interne.</li> <li>• Suit le principe N de responsabilité, fournissant des informations exclusivement sur les éléments contrôlés par le responsable.</li> </ul>
La réactivité recherchée est différente	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publication dans un délai de J+3.</li> <li>• Contient peu de données, mais synthétiques.</li> <li>• Se concentre uniquement sur les éléments les plus significatifs.</li> <li>• Utilise des présentations visuelles efficaces, telles que des graphiques et des couleurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publication dans un délai de J+5.</li> <li>• Contient un niveau de détail élevé, exhaustif.</li> <li>• Couvre l'ensemble des activités du centre de responsabilité.</li> <li>• Se compose uniquement de tableaux de chiffres.</li> </ul>
La modalisation sous-jacente est différente	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La modélisation est orientée par l'action.</li> <li>• Fréquemment basée sur une analyse stratégique, en se concentrant sur les objectifs et les variables clés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La modélisation financière est basée sur la mesure de la création de valeur.</li> </ul>
Le degré d'adaptabilité de l'outil est différent	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le contenu est ajusté selon les capacités physiques du responsable et en fonction des variables à contrôler.</li> <li>• La fréquence est adaptée aux besoins de prise de décision et aux contraintes externes à l'organisation.</li> <li>• Les évaluations sont rapides et idéalement en temps réel, répondant ainsi aux exigences opérationnelles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation d'une maquette de base uniforme pour tous.</li> <li>• Périodicité identique pour la publication des résultats pour tous.</li> <li>• Stabilité significative du contenu et de la présentation, avec une obsolescence limitée.</li> </ul>

Source : (CHIAPELLO & DELMOND, 1994).

## 2.2. Le tableau de bord de gestion et le tableau de reporting

Pour toute entreprise, quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité, il est indispensable de disposer d'outils permettant de suivre les actions qui lui sont assignées. Les tableaux de reporting et les tableaux de bord de gestion représentent les éléments essentiels d'un pilotage efficace, permettant aux équipes opérationnelles d'être performantes dans leur domaine.

Cependant, il est essentiel de ne pas confondre le TB avec le tableau de reporting. La distinction entre les deux mérites d'être précise, car ils ont des finalités différentes. Comme le souligne l'auteur (Leroy, 2001), cette distinction est délicate, car bien que ce soient deux outils complémentaires, leur utilisation diffère à la fois dans leur conception et leur philosophie.

D'après (Anthony , 1965) « *Le reporting est à la gestion de contrôle ce que le bilan est à la finance : une représentation instantanée d'une situation donnée. Cette capture vise à présenter l'information de manière brute et sans perspective, en regardant vers le passé, c'est une rétrospective.* »

La distinction entre le tableau de bord et le reporting doit être abordée en termes de fond, de fonction et d'indicateurs :

- En termes de fond, le reporting est conçu pour transmettre les informations de gestion les plus importantes aux échelons supérieurs jusqu'à la direction générale. Le tableau de bord, quant à lui, est un outil de gestion utilisé à plusieurs niveaux.
- En termes de fonction, le reporting est principalement un outil de contrôle rétrospectif des responsabilités déléguées. Il fournit des données brutes non traitées, ce qui le rend moins pertinent pour anticiper les actions. En revanche, les tableaux de bord permettent de piloter les activités, de suivre et d'anticiper les actions en utilisant les données du reporting pour préparer une analyse de la situation de l'entreprise.
- En termes d'indicateurs, le reporting se concentre principalement sur les indicateurs de résultat, construits a posteriori pour informer la hiérarchie sur les performances des centres de responsabilité. Il est composé d'indicateurs comptables et financiers. En revanche, les tableaux de bord équilibrent les indicateurs de performance et les indicateurs de résultat.

Tableau 2. La distinction entre le tableau de reporting et TBG

Tableau de bord	Le reporting
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Synthétise les informations spécifiques à un responsable : il s'agit d'un outil de pilotage plutôt que de contrôle strict.</li> <li>• Encourage le responsable à évaluer ses performances et à piloter ses actions pour les améliorer, en se basant sur des indicateurs clés de pilotage.</li> <li>• Fournit des données opérationnelles plutôt que financières : ces données sont quantitatives et qualitatives, chiffrées ou non, et concernent l'entreprise ainsi que son environnement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirige l'attention des dirigeants vers les objectifs délégués aux responsables.</li> <li>• Condense les informations à destination des supérieurs hiérarchiques.</li> <li>• Permet de contrôler l'atteinte des objectifs délégués et d'évaluer la performance des responsables.</li> <li>• Principalement composé d'indicateurs financiers, généralement influencés par les actions entreprises.</li> </ul>

Source : (BOURAIB, 2015)

### 2.3. Tableau de bord de gestion et balanced scorecard

Les tableaux de bord de gestion et le Balanced Scorecard partagent plusieurs similitudes. Tout d'abord, la plupart des tableaux de bord de gestion ne sont pas moins "équilibrés" que leur homologue américain. Dès les années 1930, les indicateurs financiers sont complétés par des informations non financières, telles que la gestion du personnel : stabilité, niveau d'éducation, avancement, hygiène, etc. L'accent est mis sur des indicateurs structurés, principalement non financiers, avec de nombreux graphiques et éventuellement des commentaires écrits.

Les tableaux de bord de gestion intègrent souvent des informations externes et générales sur l'environnement de l'entreprise. De plus, ils sont tout aussi orientés vers l'avenir que le Balanced Scorecard. Les indicateurs physiques servent à alerter et à déclencher des actions correctives. Enfin, la préoccupation de sélectionner un petit nombre d'indicateurs est partagée entre les tableaux de bord français et américains.

Les responsabilités sont clairement définies à chaque niveau et la structure hiérarchique est respectée. C'est pourquoi on parle de tableaux de bord de gestion au pluriel et de Balanced Scorecard au singulier. On distingue ainsi deux types de tableaux de bord de gestion : ceux destinés à la direction (générale ou aux centres de responsabilité), qui reflètent le fonctionnement de l'entité dirigée ainsi que la surveillance des délégations d'autorité, et ceux des niveaux hiérarchiques inférieurs, axés sur l'information opérationnelle pour le pilotage à court terme (Malo, 1995). Alors que le Balanced Scorecard est souvent imposé par la direction aux niveaux inférieurs dans une approche

exclusivement "top down", les tableaux de bord de gestion sont élaborés en concertation avec les différents niveaux concernés dans une approche à la fois "bottom up" et "top down".

Ce sont les responsables eux-mêmes qui décident, à chaque niveau, des variables significatives à mesurer dans leur domaine pour atteindre les objectifs fixés par le niveau supérieur. Bien que les différents tableaux de bord de gestion d'une entreprise puissent partager des données communes, ils ne sont pas reproduits tel quel dans chaque division de l'entreprise. Le tableau de bord de chaque responsable comprend les informations essentielles à la gestion de son centre de responsabilité ainsi que celles nécessaires à son supérieur hiérarchique. Les informations ne sont pas remontées dans le tableau de bord s'il s'avère qu'elles ne sont utiles qu'au niveau local.

Les TBG et le scorecard n'ont pas les mêmes objectifs. Aux États-Unis, la mesure de la performance par le Balanced Scorecard est étroitement associée à l'évaluation et à la rémunération des managers. En revanche, dans l'histoire des tableaux de bord de gestion, il n'est pas mentionné la nécessité d'établir des liens entre les indicateurs produits par cet outil et la rémunération des dirigeants. Au contraire, mélanger les objectifs (pilotage et évaluation / rémunération individuelle) risquerait inévitablement de biaiser le suivi des indicateurs et même, dans un premier temps, leur sélection.

Tableau 3. La comparaison entre le balanced scorecard et le tableau de bord de gestion

Balanced scorecard	Tableau de bord de gestion
Points communs	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégration d'informations à la fois financières et non financières.</li> <li>• Choix d'indicateurs permettant de prendre des décisions opportunes plutôt que de simplement constater les résultats a posteriori.</li> <li>• Restriction du nombre d'indicateurs pour éviter de disperser l'attention.</li> </ul>	
Sous-jacents culturels	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logique contractuelle → le modèle causal explicite et clarifie les clauses du contrat.</li> <li>• Statut social basé sur les résultats → l'évaluation des performances du manager doit être équitable et fiable.</li> <li>• Approche pragmatique → favorise l'utilisation d'outils préfabriqués.</li> <li>• Protection sociale limitée → les salariés ont besoin de certitudes concernant les objectifs de l'entreprise et leur contribution à leur réalisation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Culture de caste et de l'honneur, distincte à chaque caste → L'imposition d'un modèle d'analyse et de comportement à un responsable équivaut à nier son sens de l'honneur.</li> <li>• Statut social basé sur les diplômes et le parcours scolaire → Un faible besoin de système de mesure de la performance et d'incitation.</li> <li>• Intellectualisme → Une importance accordée au processus de création du tableau de bord.</li> <li>• Protection sociale élevée → Un faible besoin de sécurité par rapport à la direction de l'entreprise.</li> </ul>
Différences	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modèle basé sur des facteurs de performance et des relations causales préétablis.</li> <li>• Approche « top down » : les objectifs et les cibles sont définis et imposés du niveau supérieur vers le niveau inférieur.</li> <li>• Principale finalité : détermination des rémunérations.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucun cadre préconçu. Chaque responsable mène les analyses requises pour identifier les facteurs de succès pertinents pour lui.</li> <li>• Approche combinant à la fois le « top down » et le « bottom up ».</li> <li>• Collaboration et dialogue. Les responsables choisissent les variables à mesurer dans leur domaine pour atteindre les objectifs fixés par l'échelon supérieur.</li> <li>• Objectif principal : apprentissage.</li> </ul>

Source : (KAPLAN & NORTON, 2003)

## **Conclusion**

Ce chapitre a abordé plusieurs aspects généraux du contrôle de gestion, soulignant son rôle essentiel dans l'efficacité des organisations et l'amélioration de la prise de décision. Aujourd'hui, aucune entreprise ou organisation ne peut se passer du contrôle de gestion, tant il est crucial pour la mise en œuvre de stratégies appropriées. Son importance au sein de ces entités est indéniable.

L'objectif du contrôle est réalisé en utilisant les bons outils, tels que la comptabilité générale, la comptabilité analytique et le tableau de bord. Ce dernier, étant généralement au cœur de l'entreprise et directement lié à la direction générale, revêt une importance primordiale dans la structure organisationnelle de l'entreprise.

Le tableau de bord est l'outil de contrôle de gestion le plus largement adopté et utilisé dans les entreprises de toutes tailles, ce qui valide notre troisième hypothèse.

## Chapitre 02 :

# Le Tableau de Bord de Gestion Un Outil Essentiel pour le Pilotage de la performance de l'Entreprise

## **Chapitre 02 : Le tableau de bord de gestion un outil essentiel pour le pilotage de la performance de l'entreprise**

### **Introduction**

Dans sa quête de maîtrise de l'information, le contrôle de gestion requiert la comptabilité de gestion et le contrôle budgétaire, qui génèrent des données détaillées et exhaustives. Cependant, il nécessite également un outil plus rapide et fréquent, comme le tableau de bord, fournissant des informations essentielles sur le fonctionnement et la performance des activités. Ce tableau de bord doit offrir à chaque responsable les données nécessaires pour la prise de décision et le pilotage. De même, un chef d'entreprise doit disposer d'indicateurs clés internes et, si possible, externes pour diriger efficacement son entreprise. La gestion d'une entreprise est analogique à la conduite d'un avion moderne, avec un tableau de bord fournissant des indications cruciales pour atteindre les objectifs, qu'ils concernent l'appareil lui-même ou des données externes (température, pression atmosphérique).

Ce chapitre abordera d'abord une conception générale du tableau de bord, définissant ses caractéristiques, typologies et fonctions. Ensuite, il énumérera les instruments et indicateurs avant de présenter quelques méthodes d'élaboration d'un tableau de bord.

## **Section 01 : Généralités sur le tableau de bord**

Pour assurer le succès de l'entreprise, il est devenu crucial de se concentrer davantage sur le pilotage et la prise de décision. Le tableau de bord est devenu un outil essentiel à cet égard, car il contribue de manière significative à la réalisation des projets et des objectifs de l'entreprise. En effet, il favorise le développement des compétences et renforce le potentiel organisationnel.

### **1. L'évolution de la notion du tableau de bord**

Le tableau de bord trouve ses racines au début du 20<sup>ème</sup> siècle, avec l'avènement de l'ère industrielle et la nécessité pour les grands dirigeants de contrôler les usines établies à cette époque. Entre les années 20 et 40, on a observé une progression des méthodes statistiques et mathématiques utilisées dans le contrôle de gestion des entreprises. Cependant, à cette époque, c'est le contrôle budgétaire qui prédomine sur l'utilisation des tableaux de bord.

Aux États-Unis, c'est dans les années 40 que la notion de tableau de bord a réellement émergé. Initialement, le terme désignait la circulation d'une grande quantité de données et de documents à l'intérieur de l'entreprise, servant à transmettre l'information de la périphérie vers le centre. Ce n'est qu'au début des années 60 que certaines grandes entreprises ont développé un système permettant la collecte, le traitement et la diffusion internes d'informations quantitatives, correspondant véritablement à la notion de tableau de bord indépendante du contrôle de gestion. Cela s'est notamment produit avec le développement des méthodes de gestion américaines, telles que la notion de centre de responsabilité.

Jusqu'aux années 80, le tableau de bord était principalement considéré comme un outil de reporting. Ce n'est qu'à partir des années 90 que les notions de tableaux de bord ont évolué vers une approche plus axée sur les plans d'actions et davantage engagée dans la prise de décision.

### **2. Définition du tableau de bord**

Nous avons sélectionné quelques définitions qui varient selon plusieurs auteurs, parmi celles qui nous semblent intéressantes, nous citons :

Selon (GUEDJ, 2000) « *Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs et d'informations essentiels qui permettent d'avoir une vue d'ensemble, de détecter les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la gestion afin d'atteindre les objectifs dérivés de la stratégie. Il doit également fournir un langage commun aux différents membres de l'entreprise.* »

Selon (ALAZARD & SEPARI, 2007) Dans un ouvrage récent, définissent « *Le tableau de bord de gestion comme un document regroupant de manière claire et synthétique un ensemble d'informations organisées sur des variables sélectionnées afin d'aider à la prise de décision, à la coordination et au contrôle des actions d'un service, d'une fonction ou d'une équipe.* »

Selon (BOISSELIER, 1999) Le tableau de bord est défini comme « *Un document concis regroupant divers indicateurs clés de gestion, destiné à un responsable désigné pour l'aider à piloter ses actions. Ces indicateurs peuvent être de nature quantitative, physique ou qualitative.* »

Selon (SAULOU, 1982) Le tableau de bord doit également fonctionner comme « *Un outil d'aide à la prévision, permettant de projeter les tendances passées et les écarts actuels vers l'avenir. Ce faisant, il contribue à appréhender le futur avec moins d'incertitude.* »

C'est un instrument visant à répondre aux exigences de gestion, à identifier les lacunes, à mettre en évidence les anomalies ayant un impact sur les résultats de l'entreprise.

### **3. Le rôle du tableau de bord**

Selon (ALAZARD & SEPARI, contrôle de gestion, 2010) le rôle du tableau de bord est :

#### **3.1. Le tableau de bord, instrument de mesure et de comparaison**

Le tableau de bord permet de :

- Maintenir une surveillance continue de l'avancement par rapport aux objectifs définis.
- Il met en lumière les aspects essentiels de la gestion.
- Déceler les faiblesses et les anomalies ayant une incidence sur les résultats de l'entreprise.

#### **3.2. Le tableau de bord aide à la prise de décision**

Le tableau de bord fournit des informations clés sur la gestion (ALAZARD & SEPARI, contrôle de gestion, 2010). L'identification des points faibles doit être nécessairement

suivie d'une analyse des causes de ces phénomènes et d'un suivi des actions correctives. Idéalement, un tableau de bord devrait aider à :

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

### **3.3. Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication**

Le tableau de bord :

- Devrait faciliter le dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques ;
- Permet aux subordonnés de commenter les résultats, les faiblesses et les points forts ;
- Joue un rôle intégrateur en fournissant à chaque niveau hiérarchique un langage commun

## **4. Objectifs et limites du tableau de bord**

Avant d'examiner les objectifs et les limites d'un tableau de bord, rappelons qu'il s'agit d'un outil visuel essentiel pour synthétiser et présenter des données clés, permettant aux décideurs de suivre les performances et de prendre des décisions éclairées.

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

Avant tout, les tableaux de bord sont conçus pour servir à des responsables clairement identifiés, et ils sont élaborés à leur intention. (DORIATH, 2008)

- Le premier point à respecter est donc d'indiquer le responsable auquel s'adresse le tableau de bord.
- Les tableaux de bord synthétisent les informations propres à chaque responsable, ce qui en fait un outil de pilotage.
- C'est un document de travail qui permet d'apprécier
  - Les résultats des actions engagées antérieurement
  - D'identifier les actions correctives nécessaires

- De rendre compte à l'autorité qui a délégué les responsabilités.
- Les données opérationnelles sont privilégiées par rapport aux données financières, qu'elles soient quantitatives ou qualitatives, chiffrées ou non, mais elles portent sur l'entreprise et son environnement.
- Le tableau de bord permet de localiser les points faibles et les points forts de l'entreprise et constitue une base de prise de décision.
- Il apparaît comme un instrument de maîtrise de l'action des responsabilités en première approximation et permet aux responsables d'agir au moment opportun. Il assure la nécessaire solidarité inter-centres ; une mission peut faire l'objet d'une responsabilité partagée entre différents départements, nécessitant ainsi des décisions prises conjointement.

## **4.2. Les limites du tableau de bord**

- Les tableaux de bord s'inscrivent dans une vision analytique de l'entreprise, ce qui signifie une analyse cloisonnée des centres. Cependant, la dépendance entre ces centres ne peut être facilement neutralisée. Il convient donc de tendre vers une perception systémique en raisonnant à travers des processus transversaux, inter-centres, en identifiant les responsables du processus.
- Il n'existe pas de tableau de bord adapté à chaque service au sein de la hiérarchie, mais plutôt un tableau de bord unique qui ne correspond pas toujours aux spécificités de chaque activité.
- Souvent, les tableaux de bord restent figés pendant des années sans être adaptés aux nouveaux besoins, objectifs ou moyens.
- Les indicateurs utilisés sont parfois déconnectés de la stratégie globale de l'entreprise et ne permettent pas d'orienter l'action au bon moment.
- La mesure de la performance se heurte souvent à des comportements déviants, les responsables cherchant naturellement à améliorer les activités mesurées par les indicateurs, voire à recourir à des pratiques malveillantes pour l'entreprise, dictées par une rationalité individuelle (par exemple, les responsables des achats gérant des milliers de références).

## **5. Types et caractéristiques du tableau de bord**

Il existe 6 types sont les suivants :

## **5.1. Les différents Types du tableau de bord**

### **5.1.1. Tableau de bord d'activité (destiné au reporting)**

Il s'agit du tableau de bord classique, qui présente des indicateurs permettant de suivre les activités. Ces indicateurs consistent en toute statistique relative, généralement présentée sous forme de fonctions de l'entreprise, issues par exemple de l'organigramme et/ou des activités mises en œuvre. Ce type de tableau de bord est nécessaire lorsqu'il s'agit de suivre une entité ayant une structure définie.

### **5.1.2. Le tableau de bord de pilotage**

C'est le véritable outil permettant d'atteindre un ou plusieurs objectifs en pilotant les plans d'actions préalablement définis. Ce type de tableau de bord correspond à une préoccupation des décideurs pour parvenir à leurs objectifs avec des moyens limités. Il implique de piloter, de clarifier les objectifs, de convaincre avec un plan diffusé, de faire partager l'essence même de ce métier et de définir le plan d'action stratégique pour atteindre ces objectifs.

### **5.1.3. Le tableau de bord projet**

C'est un autre type de tableau de bord utilisé dans la gestion de projet. Dans ce type, le responsable du projet pilote en fonction de l'objectif à atteindre, en adaptant en permanence les moyens nécessaires et disponibles aux caractéristiques du produit à livrer, tout en maintenant en permanence le chemin critique optimal.

### **5.1.4. Le tableau de bord stratégique**

Le tableau de bord stratégique vise à guider les plans d'action établis par la direction pour mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise et superviser son processus, en utilisant des critères internes et externes pour atteindre les objectifs et maintenir l'équilibre entre les différents axes de l'entreprise.

### **5.1.5. Le tableau de bord de gestion**

Cet outil est un moyen d'évaluer la performance d'une entreprise ou d'une institution, composé de multiples indicateurs. Il est utilisé dans les entreprises pour visualiser les données brutes. Sa création est généralement confiée au chef d'entreprise, au chef de projet ou au directeur administratif et financier.

### **5.1.6. Le tableau de bord financier**

Les tableaux de bord financiers ont pour mission de mettre en lumière les aspects essentiels de la santé financière de l'entreprise, en se basant sur le bilan et le compte de résultat. Ainsi, le tableau de bord financier et comptable est un outil de constatation qui repose principalement sur des données financières et comptables. Il met l'accent sur l'analyse des résultats plutôt que sur le suivi des responsabilités opérationnelles. (WILFRIED & ANNE, 2005)

## **5.2. Les caractéristiques du tableau de bord**

Selon (S. Kaplan & P. Norton, 1996) Un tableau de bord efficace comprend généralement quatre (4) éléments essentiels :

- Un tableau regroupant les indicateurs pertinents.
- Un graphique pour illustrer les données les plus significatives du tableau.
- Un commentaire clair, précis et concis fournissant des informations sur les actions réalisées, en cours et à venir.
- Une référence d'écart avec les coordonnées de l'émetteur et les sources utilisées.

**Et une conception efficace implique :**

- La qualité des données.
- La focalisation sur l'essentiel.
- Une présentation claire et facile à interpréter, accessible même aux non-spécialistes des chiffres.
- Une mise à jour régulière et périodique adaptée aux besoins.
- Une évolutivité, avec des modalités d'actualisation prévues.
- Une approche prévisionnelle, en anticipant les évolutions futures plutôt que de se limiter à accumuler des données sur le passé.
- Une restitution à faible coût et dans des délais raisonnables pour permettre une fonction d'alerte efficace.
- Un climat de confiance et une adhésion à l'outil sont également essentiels

## **6. Les fonctionnalités du tableau de bord**

Le tableau de bord peut être vu comme un outil multifonctionnel, au-delà de son rôle traditionnel de contrôle de gestion, de pilotage et d'aide à la prise de décision. (LEROY M., 2001).

### **6.1. Fonction de diagnostic**

Le tableau de bord fonctionne comme un détecteur de phénomènes "anormaux", dépassant un seuil de tolérance défini en valeur absolue ou relative pour chaque indicateur. Cette mise en évidence alerte les responsables, qui peuvent alors rechercher les causes des déviations et envisager des actions correctives en évaluant leur impact sur les résultats. En général, le tableau de bord révèle efficacement les points faibles de l'organisation, tels que les doublons de tâches ou les responsabilités insuffisamment définies.

### **6.2. Fonction de communication et de réactivité**

Selon la définition du tableau de bord de (GUEDJ, 2000), il agit d'un langage commun pour tous les membres de l'entreprise, favorisant ainsi le dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques. Chaque responsable examine ses écarts et cherche à en expliquer les causes, puis demande des directives ou des ressources supplémentaires si nécessaire. Il revient à la direction générale de garantir la cohérence des actions correctives.

### **6.3. Fonction de motivation des responsables**

Le tableau de bord agit comme un miroir, reflétant les performances des dirigeants et leur capacité à relever les défis qui se présentent. Il illustre ainsi l'évolution et les progrès vers la réalisation des objectifs, créant ainsi un sentiment de maîtrise qui stimule la motivation individuelle et renforce la cohésion des équipes.

### **6.4. Fonction d'information**

Le tableau de bord, tout en recueillant lui-même des données, sert également à informer en temps réel sur le fonctionnement de l'entreprise et à suivre son activité. D'une part, il informe le management sur les performances des différents départements ou de l'ensemble de l'entreprise. D'autre part, il s'intègre dans la mission de suivi et contribue à renforcer une culture organisationnelle axée sur la gestion efficace. Il favorise une approche de gestion prévisionnelle plutôt que réactive. Ses principales missions incluent :

- Alerte des responsables.
- Alerte rapide en temps réel.
- Aide à réorienter les efforts vers les objectifs fixés.
- Mise en lumière des points à améliorer.
- Aide au pilotage des activités

## **Section 02 : Outils et indicateurs du tableau de bord de gestion**

Dans un tableau de bord, l'identification d'un indicateur permet de déterminer l'objet à mesurer et de préciser la collecte d'indices représentatifs à effectuer. Les informations sont collectées de manière systématique et rationnelle, de façon cohérente sous différentes formes telles que les écarts, les ratios, les graphiques, etc. Dans cette section, nous allons présenter les divers outils et instruments du tableau de bord disponibles.

### **1. Les outils du tableau de bord de gestion**

Dans un tableau de bord, les informations sont collectées de manière systématique et rationnelle, de façon cohérente sous différentes formes telles que les valeurs brutes et les écarts, les ratios, les graphiques, etc. Ces informations ont pour objectif d'attirer l'attention du responsable sur les données clés afin d'accélérer l'analyse et le processus de décision.

#### **1.1. Les écarts**

Les écarts (ALAZARD & SEPARI, 2010) sont définis comme « *La différence entre une donnée de référence et une donnée constatée. Par exemple, l'écart entre le coût prévu et le coût réalisé, entre la quantité allouée et la quantité consommée, etc.* » Les écarts mettent en évidence les éventuelles dérives par rapport aux prévisions. Cependant, pour guider l'action, il est important que les différents responsables ne soient pas submergés par une multitude d'indicateurs ; seules les valeurs brutes et les écarts pertinents doivent être rapportés.

#### **1.2. Les ratios**

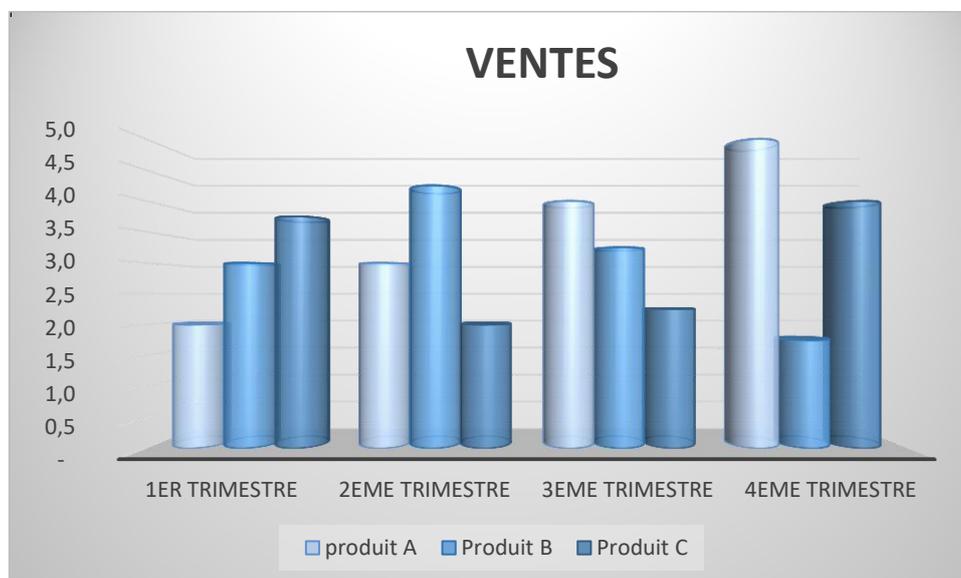
Les ratios sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise. En règle générale, un ratio obéit aux principes suivants : premièrement, leur utilisation n'est significative que si leur évolution dans le temps et dans l'espace est mise

en évidence. Deuxièmement, il est nécessaire de définir le ratio de telle sorte qu'une augmentation de celui-ci soit signe d'une amélioration de la situation.

### 1.3. Les graphes

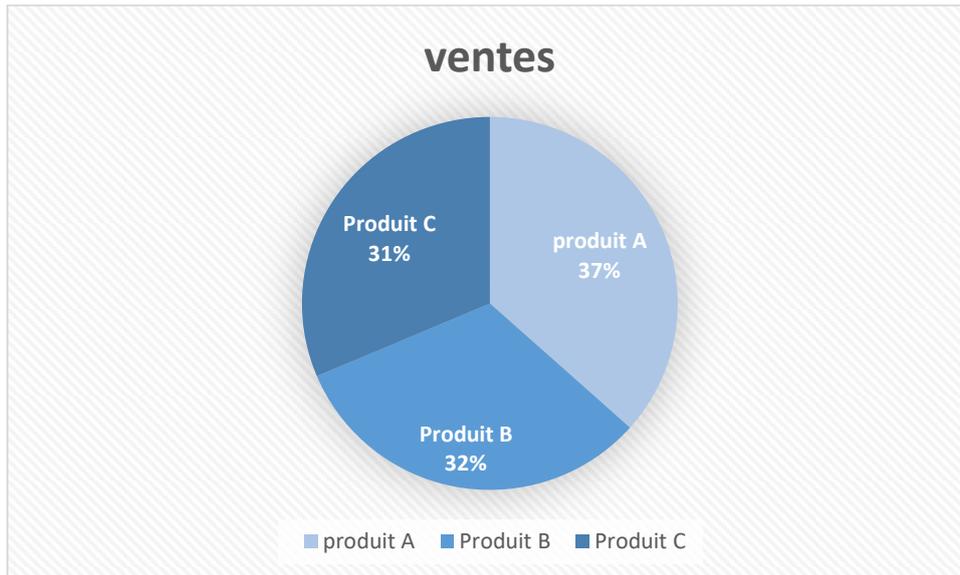
Les graphes permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance. Leur inconvénient est qu'ils ne permettent pas de réaliser des analyses supplémentaires selon la convenance de l'analyste. Les formes des graphiques peuvent être variées selon la nature des informations présentées.

*Figure 3. Présentation graphique en histogramme*



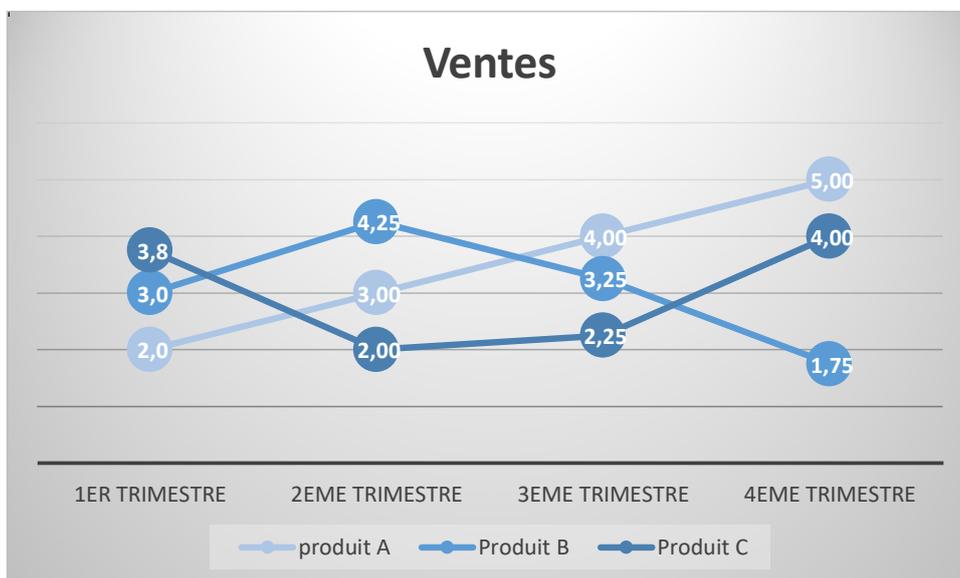
*Source : Réalisé par nos soins.*

Figure 4. La présentation de camembert (les ventes par trimestre)



Source : Réalisé par nos soins

Figure 5. La présentation des courbes



Source : Réalisé par nos soins

## 1.4. Les clignotants

Les clignotants sont des seuils limites définis par l'entreprise et considérés comme des variables d'action. Leur dépassement oblige le responsable à prendre des mesures correctives.

La difficulté de l'utilisation de tels indicateurs réside dans leur définition, car il faut choisir l'information pertinente parmi la masse des données disponibles. Tous ces instruments ne

seront performants que s'ils sont réellement utiles à la prise de décision, ce qui dépend essentiellement des entreprises, des secteurs d'activité, des niveaux hiérarchiques et des délégations accordées.

L'aspect visuel du clignotant peut prendre différentes formes :

- Coloration de la valeur à l'écran pour signaler un écart significatif.
- Utilisation d'un cadran ou d'une barre graduée pour indiquer la position relative par rapport à la norme et à la zone à éviter
- Les pictogrammes
- Une alarme sonore

## **1.5. Les multimédias**

Les multimédias, tels que les images et les voix, permettent une perception plus riche de la situation. Cependant, ils peuvent limiter la part d'interprétation de l'utilisateur.

## **1.6. Les commentaires**

Les commentaires doivent fournir une explication supplémentaire par rapport aux chiffres et aux graphiques déjà présents sur le tableau de bord. Ils portent sur :

- Les explications des écarts ;
- Les décisions prises par le responsable ;
- Les questions concernant les décisions à prendre ;
- La justification des prévisions pour les mois à venir ;
- L'avancement précis des actions entreprises.

# **2. Les indicateurs du tableau de bord de gestion**

Nous allons commencer par la définition de ces derniers

## **2.1. La définition de l'indicateur**

Un indicateur se définit comme une information précise, pertinente et utile pour le gestionnaire, aidant à évaluer une situation. Il peut être exprimé sous diverses formes et unités. (LEROY, 2001)

Les fonctions des indicateurs sont variées :

- Suivi d'une action, d'une activité ou d'un processus.

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

Les champs d'analyse des indicateurs sont vastes, couvrant tous les domaines selon les besoins des utilisateurs. Ils portent sur diverses variables d'action telles que le rendement, le temps, la qualité, les flux, la productivité, le taux de marge, les stocks, la sécurité, le service, la complexité, etc.

## 2.2. Les qualités d'un bon indicateur

Les indicateurs utilisés doivent posséder les caractéristiques suivantes (DEMEESTERE, LORINO, & MOTTIS, 2002) :

- **Clarté et simplicité** : Faciles à comprendre et à utiliser pour les responsables auxquels ils sont destinés.
- **Pertinence** : Répondent aux besoins des responsables et sont cohérents avec la stratégie de l'entreprise.
- **Prospective** : Ils alertent les décideurs sur l'émergence d'un problème avant que les conséquences irréversibles n'aient pu se manifester.
- **Accessibilité** : L'obtention de l'information et son traitement doivent se faire à un coût raisonnable et dans une durée acceptable.
- **Personnalisation et motivation** : Le choix des indicateurs doit être fait en concertation avec les responsables concernés. Il est important que ceux-ci s'approprient les indicateurs, en acceptent la logique et en fassent leurs outils de gestion et de décision.
- **Ponctualité** : Ils doivent être disponibles au moment opportun, ce qui dépend en premier lieu de la performance du système d'information mis en place au niveau de l'entreprise.

## 2.3. La typologie de l'indicateur

Selon (S. Kaplan & P. Norton, 1996) es indicateurs intégrés dans un tableau de bord peuvent être classes comme suit

- **Indicateur de résultat/indicateur de progression** : Les indicateurs de résultat servent à évaluer si les objectifs ont été atteints ou non. Cependant, ils ne permettent généralement pas de prendre des mesures correctives car ils reflètent une situation qui se manifeste tardivement et offrent une vision synthétique du bilan de l'entreprise.

En revanche, les indicateurs de processus, également appelés indicateurs de suivi, décrivent la manière dont les résultats sont obtenus. Selon (LORINO.P, 1997), ces

indicateurs doivent mettre en évidence les tendances dans les processus et fournir une capacité d'anticipation ou de réaction en temps opportun.

- **Indicateur de pilotage/indicateur de reporting** : L'indicateur de reporting est conçu pour informer la direction hiérarchique sur le niveau de réalisation des objectifs et la performance atteinte, dans le cadre d'un engagement formel pris par un responsable envers sa hiérarchie. Il doit être présenté de manière claire, fiable et pertinente par rapport aux objectifs de contrôle. Il s'agit essentiellement d'un indicateur de résultat qui offre une évaluation a posteriori.

L'indicateur de pilotage permet de suivre le niveau de progression d'une action et de diriger son activité en conséquence. Il sert également à signaler la survenue d'un problème avant que des conséquences irréversibles ne se produisent.

- **Indicateur financier/indicateur non financier** : Les indicateurs financiers sont des données issues des informations comptables et financières telles que le taux de rentabilité, le coût de revient, etc.

En revanche, un indicateur non financier provient des données du système de gestion, notamment des données physico-opérationnelles telles que les volumes, les temps, les stocks, etc. Ce type d'indicateur doit refléter la réalité des opérations et des processus de l'entreprise, c'est pourquoi il repose sur des données physiques et opérationnelles.

- **Indicateur synthétique/indicateur ciblé** : Un indicateur synthétique est formulé de manière complexe, décrivant une situation de manière globale et résultante de multiples informations. Il peut être difficile à interpréter en raison de la diversité de ses composantes. Deux problèmes peuvent survenir : d'abord, il peut être rejeté car jugé peu compréhensible, ensuite, l'utilisateur peut avoir du mal à interpréter l'indicateur.

En revanche, un indicateur ciblé se concentre sur un aspect spécifique et précis de la performance.

Dans cette même démarche, nous allons assigner à chaque type de performance les indicateurs appropriés :

#### **A. Les indicateurs de la performance organisationnelle :**

Les indicateurs de la performance organisationnelle englobent plusieurs aspects clés :

- Niveau de satisfaction
- Degré d'apprentissage
- Orientation de la culture d'entreprise
- Productivité des employés et de l'entreprise

**B. Les indicateurs de la performance financière de l'entreprise :** Historiquement, les entreprises se sont principalement concentrées sur les indicateurs financiers pour évaluer leur performance. Parmi ceux exploités durant cette période figuraient le retour sur investissement (ROI), le chiffre d'affaires et les résultats. Ces indicateurs laissaient entendre que la performance de l'entreprise était principalement mesurée en termes de richesse pour les actionnaires. Toutefois, à la suite des critiques concernant leur fiabilité et les informations qu'ils fournissent, ces indicateurs ont été améliorés. Pour évaluer la performance financière de l'entreprise, les gestionnaires se tournent de plus en plus vers des métriques telles que l'ajout de valeur économique (EVA), le retour sur fonds propres (ROE) ou taux de rentabilité financière, le flux de trésorerie disponible, la croissance des flux de trésorerie, le retour sur actifs (ROA), le ROI et le ratio d'autosuffisance financière.

- **L'EVA (Economic Value Added) :** Représente la valeur ajoutée économique. Elle permet de mesurer la valeur créée par l'entreprise après rémunération de tous les capitaux investis. Elle est calculée selon la formule suivante :

$$\text{EVA} = \text{Bénéfice} - (\text{Total Actif} * \text{Taux du coût de capital})$$

Lorsque l'EVA est positive, cela signifie que l'entreprise crée de la valeur pour ses actionnaires. En revanche, une EVA négative indique que l'entreprise détruit de la valeur pour ses actionnaires. L'EVA est ainsi un outil précieux pour évaluer si les investissements réalisés par l'entreprise génèrent un rendement supérieur au coût du capital investi. Elle aide notamment à prendre des décisions éclairées concernant les investissements et désinvestissements de l'entreprise.

- **ROE (Return On Equity) :** Le Return On Equity (ROE) fournit des informations sur la rentabilité de la société et sa capacité à générer des bénéfices à partir des investissements des actionnaires. Il représente ainsi le taux de rentabilité financière de l'entreprise.

$$\text{ROE} = \text{Résultat Net} / \text{Capitaux propres}$$

- **ROI (Return On Investment) :** Le ROI, ou retour sur investissement, représente le pourcentage du rendement des capitaux investis. Il évalue l'efficacité de l'utilisation des actifs de l'entreprise pour générer des bénéfices. Principalement utilisé pour déterminer si les investissements dans un projet sont justifiés par les résultats obtenus, le ROI est un indicateur simple à calculer et à comprendre. Il repose sur l'augmentation des ventes, la réduction des coûts et la minimisation du capital investi pour créer de la valeur pour l'entreprise. Toutefois, sa simplicité peut

également conduire à une manipulation facile, favorisant une gestion axée sur les chiffres plutôt que sur l'organisation dans son ensemble.

$$\text{ROI} = \text{Résultat d'exploitation} / \text{Capitaux}$$

- **ROA (Return On Assets) :** Le ROA, également connu sous le nom de ROCE (Return On Capital Employed), représente la rentabilité économique de l'entreprise. Il évalue l'efficacité de l'utilisation des moyens économiques de l'entreprise. Cette mesure se base sur les résultats générés par ces moyens économiques. Le ROA est calculé selon la formule suivante :

$$\text{ROCE} = \text{EBE} / \text{Capitaux investis}$$

- **Ratios d'Autosuffisance financière :** Le ratio d'autosuffisance financière, également connu sous le nom de ratio d'indépendance financière, est un indicateur qui fournit des informations sur la gestion financière de l'entreprise. Il permet de mesurer le niveau d'endettement de l'entreprise par rapport à ses capitaux propres, comprenant ses fonds propres et ses actifs. Ce ratio permet également de déterminer si l'entreprise est viable et rentable.

$$\text{Ratio d'Autosuffisance financière} = \text{Capitaux propres} / \text{Ressources stables}$$

En général, une entreprise est considérée comme autonome lorsque plus de la moitié de ses ressources proviennent de ses fonds propres, c'est-à-dire lorsque son ratio est supérieur à 50% (0,5). Si ce ratio est trop faible, l'entreprise peut rencontrer des difficultés à obtenir de nouveaux financements pour soutenir son développement.

- C. Les indicateurs de la performance commerciale :** Pour évaluer la performance commerciale, différentes mesures peuvent être utilisées, telles que l'évolution du nombre de clients, le taux de conversion, la croissance du chiffre d'affaires ou l'augmentation des parts de marché. Cette performance peut également être évaluée en fonction de l'excédent brut d'exploitation, qui indique la capacité de l'entreprise à vendre un produit sur le marché et à réaliser des profits à partir de cette vente. Cette mesure permet d'évaluer les aspects industriels, productifs, commerciaux et financiers de l'entreprise, ainsi que les politiques liées à ces différents domaines.

$$\text{E.B.E} = \text{VA} + \text{Subventions d'exploitation} - \text{Impôts, Taxes et Versements assimilés} - \text{Charges du personnel.}$$

La performance commerciale peut également être évaluée en se basant sur la marge commerciale, qui offre un aperçu de la capacité de l'entreprise à gérer les contraintes du marché. La marge commerciale peut également refléter la stratégie commerciale de l'entreprise, en particulier sa politique de prix et de vente. Elle peut être évaluée en fonction de sa capacité à maintenir et à accroître son chiffre d'affaires tout en assurant la rentabilité.

**D. Les indicateurs de la performance de production :** La performance de production de l'entreprise peut être évaluée en analysant l'amélioration du taux de rendement synthétique (TRS), un indicateur mesurant la performance de production industrielle, de service ou de processus. Ce taux représente le rapport entre la quantité produite à la vitesse nominale et la quantité réellement produite par l'entreprise. De plus, la performance de production peut être évaluée en examinant l'évolution des produits, des processus d'exécution et des mesures de sécurité mises en place par l'entreprise. Elle peut également être mesurée en fonction du volume de production, du niveau de qualité de la production et du niveau des stocks.

$$\text{Marge commerciale} = \text{Ventes des marchandises} - \text{Coût d'achat des marchandises vendues.}$$

**E. Les indicateurs de la performance humaine :** Le processus des ressources humaines est essentiel pour la performance des entreprises. Mesurer la performance humaine de l'organisation est crucial, et cela peut être fait à l'aide d'indicateurs comme le taux d'efficacité des formations et du recrutement, le taux d'absentéisme, et le nombre de promotions ou d'évolutions de postes.

**F. Les indicateurs de la performance sociale :** La performance sociale de l'entreprise peut être évaluée par des indicateurs tels que la rotation du personnel et l'absentéisme, reflétant l'atmosphère de travail et les interactions internes. Elle inclut aussi la satisfaction des employés et les pratiques de gestion des ressources humaines.

Selon (COLOT, DUPONT, & VLORAL, 2008) une entreprise est socialement performante lorsqu'elle valorise chaque individu, favorise la motivation et l'attachement à l'entreprise. La performance sociale se mesure par le climat social, le niveau de stress, la qualité du management, la gouvernance, le moral, l'implication des employés et leur perception du travail.

**G. Les indicateurs de la performance stratégique :** La performance stratégique de l'entreprise se mesure par le ratio entre sa valeur de marché et sa valeur comptable, indiquant si la stratégie a généré des bénéfices durables.

**H. Les indicateurs de la performance concurrentielle :** La diversité des performances peut être évaluée par la part de marché relative, comparant les ventes de l'entreprise à celles du leader, et par la part de marché absolue, rapportant ses ventes aux ventes totales des concurrents. La satisfaction des clients, mesurée par interactions directes ou études formelles, est aussi un indicateur clé.

**I. Les indicateurs de la performance économique :** La performance économique se mesure par la rentabilité, qui est la différence entre les revenus et les coûts. Les méthodes de création de valeur abordées dans la littérature traitent de la performance économique ou financière.

La performance économique se reflète dans les résultats présentés par la comptabilité, notamment à travers les soldes intermédiaires de gestion :

- **La valeur ajoutée (VA) :** La valeur ajoutée correspond à la contribution productive ou à la valeur économique créée par l'entreprise. Elle mesure la valeur totale créée par l'entreprise par le biais de ses activités productives, une fois déduits les coûts des biens et services achetés à d'autres entreprises. La

$$\text{La valeur ajoutée} = \text{Production de l'exercice} - \text{Consommation de l'exercice}$$

valeur ajoutée est un indicateur clé de la performance économique d'une entreprise, car elle permet de quantifier sa contribution à l'économie.

- **L'excédent brut d'exploitation (EBE) :** Tout à fait, la valeur ajoutée représente le résultat économique brut lié à l'activité opérationnelle de l'entreprise. L'Excédent Brut d'Exploitation (EBE), quant à lui, désigne la véritable rentabilité de l'exploitation. Il s'agit du solde entre les produits et les charges d'exploitation, avant prise en compte des charges financières et des impôts. L'EBE est un indicateur clé de la performance opérationnelle d'une entreprise, car il mesure sa capacité à générer des bénéfices à partir de ses activités courantes.

$$\text{EBE} = \text{Valeur Ajoutée} + \text{Subventions d'exploitation} - \text{Impôts, Taxes et Versements assimilés} - \text{Charges de personnel}$$

- **Le résultat financier** : Le résultat financier exprime le résultat réalisé par une entreprise en raison de sa situation financière et des choix qu'elle a faits en matière de financement. Il ne prend en compte que les produits et charges financières, tels que les intérêts sur les emprunts, les revenus des placements financiers et les pertes de change. Le résultat financier est un élément important du résultat global d'une entreprise, car il reflète sa performance en termes de gestion de ses ressources financières et de ses investissements.

$$\text{Résultat financier} = \text{Production financières} - \text{charges financières}$$

- **Le résultat brut d'exploitation** : Ce solde correspond aux ressources additionnelles disponibles pour le financement de l'investissement futur et témoigne de l'efficacité de l'exploitation après la soustraction des charges financières. En d'autres termes, il s'agit du montant disponible pour l'entreprise une fois que les coûts et revenus liés à ses activités financières ont été pris en compte. Cela peut être crucial pour évaluer la capacité d'une entreprise à investir dans de nouveaux projets ou à rembourser ses dettes.

$$\begin{aligned} \text{Le résultat brut d'exploitation} &: \text{EBE} + \text{Autres Produits d'exploitation} - \text{Autres Charges} \\ &\text{d'exploitation} + \text{Reprise sur amortissements et Provisions d'exploitation} \\ &+ \text{Transfert de charges d'exploitation} - \text{Dotations aux amortissements et aux} \\ &\text{provisions.} \end{aligned}$$

- **Le résultat courant avant impôt** : Il s'agit du résultat courant avant impôts (RCAI) qui mesure l'activité de l'entreprise en intégrant à la fois les éléments d'exploitation et financiers, mais en excluant les activités exceptionnelles. Le RCAI est un indicateur important car il fournit une vue d'ensemble de la performance opérationnelle et financière de l'entreprise, en mettant l'accent sur ses activités principales sans être perturbé par des éléments exceptionnels qui pourraient fausser l'analyse de sa performance à long terme.

$$\text{Résultat courant avant impôt} = \text{Résultat d'exploitation} \pm \text{Résultat Financier}$$

- **Le résultat exceptionnel** : Le résultat exceptionnel exprime le résultat réalisé par une entreprise en raison d'événements non récurrents qui ont eu lieu au cours de

L'exercice considéré. Il se limite aux produits et charges exceptionnels, tels que les gains ou pertes liés à la vente d'actifs non courants, les indemnités de licenciement, les provisions pour litiges, ou encore les subventions exceptionnelles. Ces éléments sont distincts des activités habituelles de l'entreprise et peuvent avoir un impact significatif sur ses résultats financiers pour l'exercice en question, mais ne reflètent pas nécessairement sa performance opérationnelle courante.

$$\text{Résultat exceptionnel} = \text{Produits exceptionnels} - \text{Charges exceptionnelles}$$

- **Le résultat net** : Ce solde est souvent utilisé par les actionnaires et les analystes financiers pour évaluer la performance et la rentabilité de l'entreprise. En fournissant une vue d'ensemble des activités opérationnelles et financières de l'entreprise, tout en excluant les éléments exceptionnels, il offre une mesure plus précise de sa performance à long terme. Cela permet aux parties prenantes de mieux comprendre la capacité de l'entreprise à générer des profits de manière durable et à créer de la valeur pour ses actionnaires.

$$\text{Résultat Net} = \text{Résultat Courant Avant Impôt} \pm \text{Résultat exceptionnel} - \text{IBS}$$

### 3. Les fonctions du tableau de bord de gestion

Le tableau de bord de gestion remplit cinq fonctions : (Maurin, 2021)

- Un système d'alerte : il permet de faire ressortir les écarts significatifs ou exceptionnels et autorise le responsable à se focaliser sur l'anormal
- Un déclencheur d'action ou d'enquêtes : il confirme de façon structurée les impressions du responsable et lui indique la nécessité d'entreprendre une action ou une analyse plus approfondie
- Contrôle de l'autonomie conférée : la délégation de responsabilité implique de mettre à la disposition du délégant des moyens de surveillance
- Facilitation de la communication et de la motivation : en rendant possible la comparaison et la consolidation des résultats, le tableau de bord de gestion favorise l'échange d'information entre les responsables, en utilisant un langage commun
- Situer l'action du responsable dans le contexte interne et externe

## **Section 03 : Les principes et les méthodes d'élaboration du tableau de bord**

L'élaboration d'un tableau de bord de gestion repose sur des principes fondamentaux et des méthodes éprouvées visant à fournir une vue d'ensemble cohérente et pertinente des performances de l'entreprise. Cette section explore les bases conceptuelles et les approches pratiques nécessaires pour concevoir un tableau de bord efficace.

### **1. Les principes de conception d'un tableau de bord**

La création d'un système de tableaux de bord doit respecter certaines règles de concision et de pertinence afin d'assurer son efficacité. Ces principes de conception sont inhérents à la définition même des tableaux de bord : (Leory, 2001)

- Cohérence avec la structure organisationnelle ;
- Contenu synthétique et agrégé ;
- Rapidité dans la création et la transmission ;
- Prise en compte des tâches post-édition du tableau de bord

#### **1.1. La cohérence avec la structure organisationnelle**

En ce qui concerne la répartition des responsabilités et le mode de délégation établis par la direction générale, cette cohérence est observable à deux niveaux :

- À un niveau global, le réseau de tableaux de bord est en parfaite adéquation avec la structure hiérarchique et fonctionnelle de l'organisation. L'organigramme de gestion offre une représentation claire de tous les centres d'activité et de leur enchevêtrement successif. Cette approche en cascade constitue l'une des caractéristiques fondamentales du système de tableaux de bord
- À un niveau individuel, chaque tableau de bord est spécifiquement conçu pour répondre aux besoins de gestion du responsable concerné, qui en est le premier destinataire. Les informations sélectionnées couvrent les aspects essentiels de la délégation qu'il a reçue. Dans cette perspective, il est évident qu'il n'existe pas de modèles de tableaux de bord standards, du moins dans leurs détails. Il est donc crucial, surtout dans ce domaine, de ne pas transposer des modèles qui ont été efficaces dans d'autres organisations, même si les activités sont similaires.

## **1.2. Présentation synthétique, agrégée et convergente**

La structure imbriquée permet de répondre à trois impératifs essentiels :

- Fournir à chaque responsable les indicateurs pertinents en lien avec son domaine d'action, les axes clés de son pilotage et les objectifs convenus avec la hiérarchie supérieure
- Procéder par une agrégation progressive d'informations cohérentes pour créer des indicateurs de plus en plus synthétiques ;
- Servir de support au reporting mensuel, où chaque responsable remonte son tableau de bord au niveau supérieur, accompagné de commentaires et d'analyses. Sous-estimer l'importance de la qualité de la présentation physique d'un tableau de bord serait une grave erreur. Les indicateurs doivent être peu nombreux et mis en avant, car le tableau de bord agit comme un document pédagogique mettant en lumière l'essentiel, l'urgent et le décisif.

## **1.3. Édition et transmission rapides et précises**

Dans la pratique, les tableaux de bord doivent être élaborés dans les dix jours suivant la période concernée. Par conséquent, de nombreux indicateurs doivent être estimés. La fiabilité de ces estimations dépend en premier lieu de la rapidité avec laquelle les responsables peuvent caractériser l'activité économique qu'ils supervisent grâce aux informations provenant de systèmes de base formalisés (facturation, paie, etc.) ou non formalisés. Cependant, la fiabilité dépend également des derniers résultats connus diffusés par la comptabilité générale et analytique. Les résultats estimatifs reposent souvent sur des normes ou des coûts historiques issus des derniers états comptables.

Le tableau de bord joue un rôle important dans ce processus, car pour corriger la trajectoire en fonction de la vitesse acquise, il est impératif de prendre rapidement les bonnes décisions.

## **1.4. Tâches après l'édition du tableau de bord**

- Analyser ou faire analyser les écarts significatifs, définis selon les seuils établis dans le cadre d'une gestion par exception.
- Expliquer les causes de ces écarts, qu'elles soient externes (contexte économique, concurrence, fluctuations monétaires, etc.) ou internes (rupture de livraison, panne de machines, changement de matière première, modification des procédures, etc.).
- Mettre en œuvre les décisions et obtenir l'adhésion de ses équipes : il est prouvé que l'efficacité de ce processus de réaction dépend étroitement de la qualité du contrôle de gestion et de la collaboration entre les contrôleurs de gestion et les opérationnels

## **2. Les méthodes de conception d'un tableau de bord**

La conception d'un tableau de bord de gestion peut suivre différentes approches, et l'évolution du domaine managérial offre un éventail de choix pour construire les outils de pilotage au sein d'une entreprise. Parmi ces approches, on distingue deux catégories principales :

- **L'approche par les objectifs**, également qualifiée d'approche française, consiste à élaborer des indicateurs à partir des objectifs fixés. Cela inclut des méthodes telles que OVAR (Objectifs, Variables d'actions, Responsables) et OFAI (Objectifs, Facteurs clés de succès, Actions, Indicateurs).
- **L'approche par les modèles de pilotage**, également qualifiée d'approche américaine, vise à identifier les variables à piloter qui représentent l'activité opérationnelle de l'entreprise et les leviers de réalisation de la stratégie. Ensuite, il s'agit de trouver les indicateurs pertinents pour chacune de ces variables. Cette approche est illustrée par des outils tels que le tableau de bord prospectif, le navigateur SKANDIA et le modèle MEF.

Il est important de noter qu'il existe de nombreuses méthodologies pour construire un tableau de bord, chacune proposant un plan plus ou moins similaire des étapes à suivre et à réaliser aussi fidèlement que possible. Parmi ces méthodologies, on trouve celles de Jean-Yves Saulou, Roger Aim, la méthode SIPOC et la méthode JANUS.

### **2.1. L'approche par les objectifs :**

Dans cette approche, les variables d'action sont déterminées en fonction des besoins exprimés. Pour chaque variable d'action, il est nécessaire de définir des indicateurs qui répondent aux objectifs initiaux issus de la stratégie. Deux méthodes sont utilisées pour déterminer ces indicateurs selon cette logique : la méthode OVAR et la méthode OFAI.

#### **2.1.1. La méthode OVAR**

Les indicateurs correspondants sont choisis en fonction des objectifs à atteindre pour chaque centre de responsabilité et des variables d'action disponibles pour les atteindre. Les concepteurs de cette méthode cherchaient à donner un caractère moins "rétrospectif" et davantage "prospectif" aux tableaux de bord.

La méthode OVAR (Objectifs, Variables d'Action, Responsables) est une approche française élaborée en 1981 par les professeurs du groupe HEC (D. Michel, M. Fiol & H. Jordan). Cette méthode consiste à déterminer, pour un objectif donné, les variables d'action et les responsables associés.

La méthode OVAR propose une approche cohérente dans la conception d'un système de tableau de bord. Chaque responsable d'unité de gestion participe activement au développement de son propre tableau de bord.

Cette méthode repose sur l'identification des indicateurs à partir des variables objectives, sans axes stratégiques prédéfinis. Elle permet ainsi de concevoir des stratégies adaptées aux choix spécifiques de l'entreprise, sans recourir à un modèle de tableau de bord standard.

Le processus de construction des tableaux de bord selon la méthode OVAR débute au niveau des dirigeants (top management), qui définissent en premier lieu les objectifs et les variables d'action (OVAR). Ensuite, la responsabilité de conception descend progressivement au sein de l'entreprise, chaque niveau hiérarchique créant son propre schéma OVAR, jusqu'à atteindre le niveau le plus bas de la hiérarchie.

➤ **Objectifs de la méthode OVAR :**

- Traduire une stratégie en objectifs opérationnels : Une stratégie qui n'est pas traduite en objectifs opérationnels est inutile. C'est pourquoi la méthode OVAR a été développée, dans le but principal de décliner de manière cohérente les objectifs globaux ou stratégiques en objectifs opérationnels.
- Renforcer la cohérence des équipes : Cette approche vise à réconcilier la direction générale avec ses objectifs stratégiques, en harmonie avec les plans d'action des opérationnels. OVAR cherche ainsi à instaurer un climat de responsabilité individuelle et de solidarité collective.
- Augmenter la convergence des actions : La méthode OVAR encourage les différents acteurs de l'entreprise à aligner leurs objectifs et leurs plans d'action vers des buts communs. Sa mise en œuvre favorise donc une meilleure efficacité des entreprises.
- Améliorer la qualité de la communication interne et externe sur la stratégie et les objectifs de l'entreprise.

➤ **Les étapes de conception selon la méthode OVAR :**

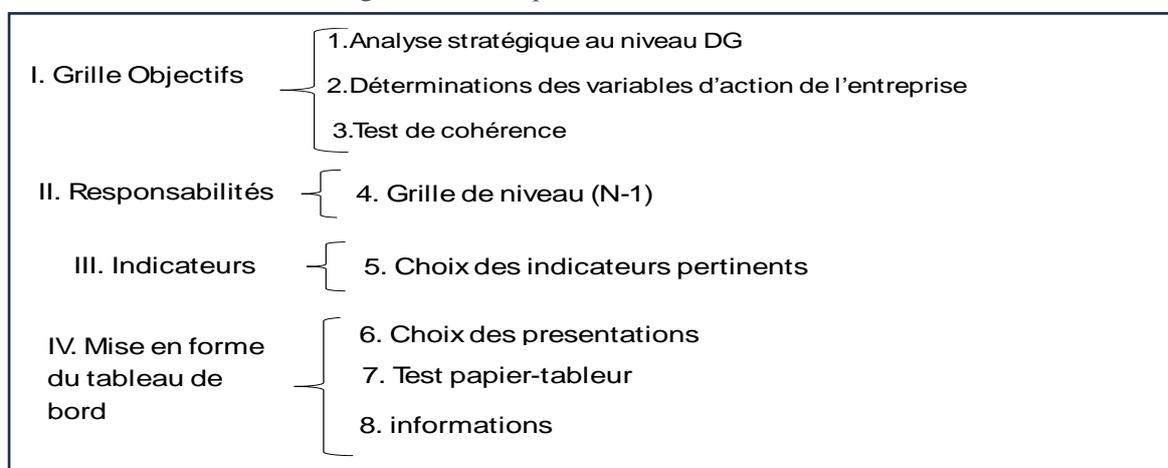
Les 5 étapes de cette démarche sont les suivantes : (AUSTISSIER & D-M, 2008)

- ↳ **Étape 1 : Définir les objectifs :** Cette étape consiste à revisiter les missions confiées à un responsable de centre pour définir les principaux objectifs sur lesquels sa performance sera évaluée (indicateurs de coûts, de chiffre d'affaires et de contribution au résultat).

- ↳ **Étape 2 : Déterminer les variables d'action :** Dans cette étape, il s'agit de sélectionner les indicateurs permettant de mesurer les composantes de la performance. Les responsables des centres doivent faire des choix pertinents pour déterminer les indicateurs qui représentent au mieux le comportement de la variable dans l'atteinte de l'objectif.
- ↳ **Étape 3 : Déterminer les responsabilités :** Dans cette dernière étape, l'objectif est de déterminer les responsabilités pour chaque variable d'action, et donc pour chaque indicateur. Il s'agit de responsabiliser les managers sur leurs objectifs et leur performance.
- ↳ **Étape 4 : Sélection des indicateurs :**
  - Choix des indicateurs pertinents, quantitatifs et qualitatifs, de résultat et d'action.
  - Confrontation aux données disponibles
- ↳ **Étape 5 : Mise en forme des tableaux de bord :**
  - Choix de la présentation.
  - Réalisation de la maquette.
  - Informatisation.

Cependant, cette méthode présente une limite : elle suppose que l'on est toujours en mesure de déterminer les actions de manière très opérationnelle. Le concepteur de cette démarche ne peut être un expert de tous les métiers et fonctions de l'entreprise. La mise en relation d'un objectif avec des variables d'action mesurables limite les innovations qui permettent d'envisager la réalisation des objectifs selon des modes d'action que l'on ne connaît pas encore. (AUSTISSIER & D-M, 2008)

Figure 6. Les étapes de la démarche OVAR



Source : LONING H, MALLERET V, MERIC J, PESQUEUX Y, CHIAPELLO E, ANDREU SOLE

D.M. [2008]. « Le Contrôle de Gestion, Organisation, Outils et Pratiques ». DUNOD, 3ème édition, 2008, Page 83

### **2.1.2. La méthode OFAI**

OFAI, c'est : Objectifs, Facteurs clés de Succès, Actions, Indicateurs. Par cette méthode, les objectifs sont déclinés en facteurs clés de succès, qui représentent les forces de l'entreprise à travers lesquelles les objectifs peuvent être atteints. Cette méthode part des objectifs, puis propose les indicateurs après avoir défini les facteurs clés de succès et les actions nécessaires.

## **2.2. L'approche par les modèles de pilotage**

Cette approche complète celle basée sur les objectifs en cherchant à élargir la mesure de la performance des entreprises à travers l'intégration de nouveaux indicateurs non financiers.

La méthode propose de nouveaux tableaux de bord visant à mesurer et à communiquer la stratégie de l'entreprise en utilisant des indicateurs extracomptables tels que la satisfaction client ou la qualité des collaborateurs de l'entreprise. (D-M & AUSTISSIER, 2008) . Parmi les méthodes les plus connues figurent le navigateur SKANDIA, le tableau de bord prospectif et le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF), ainsi que d'autres. Bien que les approches américaines et françaises convergent vers le même objectif, à savoir le management de la performance, elles opèrent dans des contextes culturels distincts

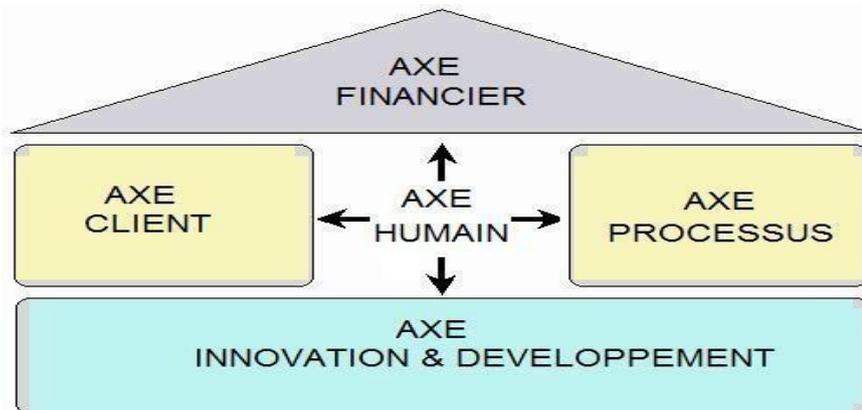
### **2.2.1. Le navigateur SKANDIA**

Conçu et théorisé par L. Edvinsson & M. Malone en 1997 pour le compte de la société suédoise SKANDIA, Multinationale d'Assurance et de Services Financiers, le navigateur SKANDIA repose sur deux variables principales : le capital structurel, englobant le capital financier (clients et autres partenaires), l'organisation, l'innovation et le développement, ainsi que le capital humain, comprenant l'attitude au travail, les compétences et l'agilité intellectuelle.

L'objectif du Navigateur SKANDIA est de transcender la perspective financière et de privilégier le pilotage de l'immatériel, en mettant particulièrement l'accent sur le capital intellectuel, considéré comme le véritable moteur de la création de valeur. Il vise à identifier des indicateurs pour suivre le capital immatériel de l'entreprise. Ces indicateurs se basent sur une approche prospective et sociale, plaçant l'humain au cœur de la démarche.

En réalité, le Navigateur SKANDIA reprend les quatre dimensions du tableau de bord prospectif tout en y ajoutant une dimension humaine. Il part du principe que le capital humain est le principal générateur de profit pour une entreprise. Cela est illustré dans la figure suivante :

Figure 7. Les perspectives du tableau de bord selon SKANDIA



Source : FERNANDEZ A. (1998-2015) paru sur le Site (<http://www.piloter.org/references/copyright.htm>)

- Les 5 axes du Navigateur SKANDIA sont regroupés dans une dimension temporelle comme suit :
- **Axe financier** : Orienté vers le long terme, se demande : Qu'avons-nous réalisé hier ?
  - **Axe client** : Focalisé sur le présent, s'intéresse à la situation actuelle avec les clients.
  - **Axe humain** : Au cœur de la démarche, considère le capital humain comme essentiel et s'intéresse à la situation actuelle.
  - **Axe processus** : Également orienté vers le présent, se concentre sur les processus internes et leur efficacité à l'instant présent
  - **Axe innovation et développement** : Tourné vers l'avenir, se demande : Que préparons-nous pour demain ?

### 2.2.2. La méthode MEF

Le Modèle d'Évaluation Fonctionnelle (MEF) s'inscrit dans la lignée des modèles de pilotage tels que le tableau de bord prospectif et le navigateur Skandia (A & D-M, 2008). Il reprend l'idée des grandes questions de pilotage, mais se concentre spécifiquement sur les fonctions et activités transverses, qui sont principalement des centres de coûts et dont le pilotage est complexe en raison de la difficulté à associer des coûts à des produits.

Une caractéristique importante de ce modèle est sa focalisation sur la notion de performance au cœur du pilotage, contrairement au navigateur Skandia qui met l'accent sur le management humain, et au tableau de bord prospectif qui accorde une importance

prédominante à la dimension financière. Ainsi, le MEF complète ces deux modèles et peut servir de base méthodologique pour la définition des indicateurs des processus fonctionnels

Le MEF se distingue en tant que modèle théorique de pilotage, articulé autour de ses quatre axes, tout en étant également un outil opérationnel grâce à ses questionnaires et indicateurs de performance. Contrairement au Balanced Scorecard et au navigateur Skandia, le MEF offre des outils de production intégrés, comprenant des questionnaires, des indicateurs et des baromètres.

### **2.2.3. La méthode BSC (Prospectif)**

Le tableau de bord prospectif (Balanced ScoreCard) est largement reconnu comme la méthode de choix pour évaluer la performance future d'une entreprise en se concentrant sur des indicateurs non financiers, également appelés indicateurs avancés. Norton et Kaplan 1998, ses auteurs, mettent en avant l'idée que la gestion stratégique est plus cruciale que la formulation de la stratégie elle-même. Ils affirment que le BSC permet à une entreprise d'aligner ses actions sur sa stratégie et de suivre l'évolution des indicateurs de performance en adoptant une perspective holistique et équilibrée de ses activités. En intégrant à la fois des indicateurs financiers classiques (indicateurs a posteriori) et des indicateurs non financiers, le BSC offre une vision complète de la performance de l'entreprise.

La méthode du Balanced Scorecard (BSC) structure la stratégie de l'entreprise autour de quatre perspectives d'analyse : les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel. Elle cherche à établir un équilibre entre les indicateurs externes, qui sont pertinents pour les clients et les actionnaires, et les indicateurs internes, tels que ceux concernant les processus, qui sont cruciaux pour le fonctionnement interne de l'organisation.

- Elle maintient un équilibre entre les indicateurs qui reflètent les résultats passés et ceux qui évaluent la progression vers les résultats à l'instant présent.
- En outre, le Balanced Scorecard assure un juste équilibre entre les mesures objectives, traditionnellement liées aux résultats, et les mesures plus subjectives, qui évaluent les performances. (KAPLAN & NORTON, 1998)

#### **➤ Intérêt du tableau de bord prospectif :**

Les intérêts du tableau de bord prospectif : (GERVAIS M. , 2005)

- Une représentation unifiée de la performance : Le caractère synthétique des indicateurs évite la dispersion des instruments élaborés par différentes directions de l'entreprise. Ce tableau de bord offre une vue cohérente de la stratégie à tous les membres de

l'organisation, exprimée sous la forme d'un ensemble d'objectifs opérationnels coordonnés, compréhensibles et mesurables.

- Une aide à la mise en œuvre de la stratégie : Le tableau de bord prospectif facilite la communication de la stratégie aux différentes unités. En traduisant la stratégie en objectifs concrets et en précisant les liens de cause à effet entre eux, il aide à la compréhension et à la mise en action de la stratégie au sein de l'entreprise.
- Une aide pour valider la pertinence des choix stratégiques : En regroupant les indicateurs sur tous les aspects critiques de la réalisation de la stratégie, le tableau de bord prospectif permet d'examiner les écarts par rapport aux objectifs. Cela facilite l'identification des domaines défaillants et aide à valider la pertinence des choix stratégiques.

➤ **Les limites du tableau de bord prospectif :**

Les limites du tableau de bord prospectif sont : (GERVAIS M. , 2005) Bien que le tableau de bord prospectif offre une meilleure gestion de la stratégie, il ne remplace pas un système de veille pour évaluer celle-ci ; les indicateurs utilisés ne fournissent pas d'informations sur les facteurs de changement de l'environnement.

- En se concentrant sur les processus menant au client et sur le développement des compétences, le tableau de bord prospectif adopte une perspective transversale. Cependant, cette approche peut entrer en contradiction avec la logique verticale d'outils tels que le système budgétaire.

#### **2.2.4. La méthode GIMSI**

La méthode GIMSI s'inspire d'un mode de gestion moderne fondé sur le principe de gouvernance généralisée, favorisant la décentralisation des prises de décision. Pour répondre à la complexité croissante des entreprises, il est nécessaire de multiplier les points de décision et de rapprocher le processus décisionnel des sources d'information. La méthode GIMSI vise à harmoniser la gestion de la performance, l'expression de la stratégie et les techniques de Business Intelligence au sein de l'organisation. Il s'agit d'une méthode de conception et de mise en œuvre de systèmes de pilotage et d'aide à la décision basée sur des tableaux de bord.

➤ **Concepts généraux sur la méthode GIMSI :**

La méthode **GIMSI**, qui signifie Généralisation de l'Accès aux Informations Décisionnelles en s'appuyant sur une Méthodologie d'Inscription Systémique facilitant l'Expression des Individualités de l'Entreprise, propose un processus séquentiel pour guider le concepteur du système de mesure de la performance et son équipe. Conçue par A. Fernandez, son objectif est d'encourager les gestionnaires à réfléchir en termes de

stratégie et d'objectifs avant de concevoir un système de mesure de la performance. La version de la méthode **GIMSI** est une marque déposée d'Alain Fernandez (FERNANDEZ, 2013)

- **G** : Généralisation : Représente l'objectif d'étendre l'accès à l'information décisionnelle à tous les niveaux de l'entreprise.
- **I** : Information : Met l'accent sur l'importance des données et des informations dans le processus de prise de décision.
- **M** : Méthode et Mesure : Soulignent l'approche méthodologique et la nécessité de mesurer la performance de manière précise.
- **S** : Système et Systémique : Implique la conception d'un système complet et holistique prenant en compte les interactions et les interdépendances.
- **I** : Individualité et Initiative : Reconnaît l'importance des individus et de leur initiative dans la mise en œuvre et le succès du système de mesure de la performance.

Il est également important de noter que les indicateurs proposés doivent être construits et choisis en tenant compte non seulement des objectifs de l'entreprise, mais également du contexte local et des personnes qui pilotent à ce niveau. Le suivi du projet est généralement effectué à deux niveaux : des groupes de projet et un comité de pilotage central.

Pour utiliser efficacement la méthode GIMSI, le concepteur doit être à la fois responsable et actif.

- **Responsable** : Il doit être capable d'utiliser et de suivre le cadre méthodologique avec rigueur et exhaustivité. Il est crucial de comprendre que dans un projet, plus une erreur est détectée tardivement, plus sa correction est coûteuse.
- **Actif** : Il doit faire preuve d'initiative et d'adaptabilité pour le bénéfice commun et pour respecter les objectifs du projet. Cela implique d'engager ses talents et sa créativité pour surmonter les défis rencontrés et atteindre les résultats souhaités.

➤ **Les étapes de conception du Tableau de bord selon la méthode GIMSI** : La méthode GIMSI est structurée en 10 étapes, chacune traitant d'une préoccupation spécifique du projet, marquant ainsi des seuils identifiables dans son avancement. Pour faciliter l'étude, ces 10 étapes peuvent être regroupées en quatre phases principales. (FERNANDEZ, les Nouveaux tableaux de bord des Managers, 2013)

❖ **Phase 1 : Identification**

- ↗ **Étape 01 : Environnement de l'entreprise** : Analyse de l'environnement économique et de la stratégie de l'entreprise pour définir le périmètre et la portée du projet.
- ↗ **Étape 02 : Identification de l'entreprise** : Analyse des structures de l'entreprise pour identifier les processus, les activités et les acteurs concernés.

❖ **Phase 2 : Conception :**

- ↗ **Étape 03 : Définition des objectifs** : Sélection des objectifs tactiques de chaque équipe.
- ↗ **Étape 04 : Construction du tableau de bord** : Définition du tableau de bord de chaque équipe.
- ↗ **Étape 05 : Choix des indicateurs** : Sélection des indicateurs en fonction des objectifs choisis.
- ↗ **Étape 06 : Collecte d'informations** : Identification des informations nécessaires à la construction des indicateurs.
- ↗ **Étape 07 : Système de tableau de bord** : Construction du système de tableaux de bord et contrôle de la cohérence globale.

❖ **Phase 3 : Mise en œuvre :**

- ↗ **Étape 08 : Choix du progiciel** : Élaboration de la grille de sélection pour le choix des progiciels appropriés.
- ↗ **Étape 09 : Intégration et déploiement de la solution** : Implantation des progiciels et déploiement dans l'entreprise.

❖ **Phase 4 : Suivi permanent :**

- ↗ **Étape 10 : Audit du système** : Suivi permanent du système pour s'assurer qu'il répond toujours aux attentes.

➤ **Comparaison entre la méthode GIMSI et méthode BSC :**

Dans le but de distinguer entre les deux approches, nous allons tenter de présenter une comparaison sous forme de tableau entre les méthodes GIMSI et BSC, en nous basant sur trois axes : l'objectif, la portée et le public cible.

Figure 8. Comparaison entre la démarche GIMSI et BSC

	GIMSI	BSC
<b>Le but</b>	Elle est destinée à la direction ainsi qu'aux décideurs intermédiaires simultanément	Elle concerne tous les salariés mais elle est adressée uniquement aux décideurs
<b>L'utilisateur</b>	Elle est destinée à la fois à la direction et aux décideurs intermédiaires	Elle concerne l'ensemble des salariés mais elle est destinée exclusivement aux décideurs
<b>La dimension temporaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégration des indicateurs financiers dans le tableau de bord pour analyser la performance passée, ainsi que des mesures en temps réel pour orienter les actions présentes.</li> <li>• Intégration d'indicateurs permettant de surveiller les tendances et d'anticiper les évolutions à venir dans le futur proche.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traduire une vision future du système de management.</li> <li>• Permettre la planification et la vision du présent.</li> <li>• Assurer le suivi de sa réalisation.</li> <li>• Offrir une vision du passé récent pour conserver les indicateurs de résultat au niveau financier</li> </ul>

Source : HAMMADI S. MILLANE M. « La conception d'un tableau de bord au sein de l'Entreprise Portuaire de Bejaia ». Soutenu à l'université de Bejaia (2019/2020), P71,

### 2.2.5. La méthode JANUS

Une autre méthode envisageable est la méthode JANUS, qui se distingue par sa simplicité. Nous allons la présenter dans ce qui suit :

➤ **Définition de la méthode :**

La démarche de Caroline SELEMER, dans sa proposition, distingue les indicateurs de performance des indicateurs de pilotage. Ensuite, elle définit une approche pour déterminer les indicateurs de performance et une autre pour les indicateurs de pilotage, en utilisant la méthode Janus, qui tire son nom du dieu romain doté de deux visages, capable de regarder à la fois devant et derrière, et possédant le don de double vision, maîtrisant à la fois le passé et l'avenir. Cela correspond à l'image dynamique qu'elle se fait du tableau

de bord. La méthode Janus balise les étapes nécessaires à la création d'une information synthétique à valeur ajoutée. Elle structure la conception d'un tableau de bord en cinq étapes, chacune se dédoublant pour finalement se rejoindre en une seule à la fin du processus.

➤ **Principe de la méthode :**

La démarche de la méthode JANUS se décline comme suit : (SELMER, 2003)

- Jalonner les étapes du projet : Déterminer les grandes orientations du projet de conception 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 identifier les enjeux des processus.
- Analyser les besoins des utilisateurs : Recenser les besoins des utilisateurs et inventorier les informations existantes.
- Architecturer le réseau des tableaux de bord : Assurer la cohérence des informations et définir des règles communes de remontée des informations.
- Normaliser les différentes mesures de performance : Sélectionner les indicateurs de performance appropriés.
- Normaliser les liens entre performance et pilotage : À partir des déterminants de la performance, déterminer les indicateurs de pilotage pertinents
- Unifier les modes de représentation : Harmoniser les modes de représentation de l'information pour garantir l'utilisation d'un langage commun par tous les intervenants.
- Utiliser un système informatique adapté : Sélectionner un système informatique approprié en suivant une démarche de choix adaptée.
- Structurer la mise en œuvre du tableau de bord : Formaliser la procédure de gestion du tableau de bord et définir les règles pour l'ajout de nouveaux indicateurs.
- Situer celui-ci au cœur du management : Placer le tableau de bord au centre des activités de management.

## **Conclusion**

Un tableau de bord de gestion doit être conçu davantage dans une perspective d'action que dans une perspective d'information. Pour être efficace, sa mise en place nécessite le plein soutien de la Direction Générale. De plus, il est essentiel d'impliquer les principaux collaborateurs dans sa conception afin de garantir sa pertinence et son adéquation aux besoins opérationnels de l'entreprise. La présentation des tableaux de bord doit être claire et intuitive, facilitant ainsi l'exploitation des informations. En effet, les données ne deviennent réellement utiles que lorsqu'elles permettent de prendre des mesures correctives. Il est donc recommandé d'éviter des tableaux trop complexes et d'utiliser des graphiques simples pour une meilleure compréhension et une prise de décision plus éclairée.

## Chapitre 03 :

# Elaboration d'un tableau de gestion pour l'EPB

## **Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de gestion pour l'EPB.**

### **Introduction**

(Kant, 1973) Souligne que la théorie et la pratique se complètent : la théorie sans la pratique est vide de sens, et la pratique sans la théorie est inefficace. Dans cette optique, notre travail vise à renforcer notre revue de littérature présentée dans les deux premiers chapitres en intégrant un cas pratique.

Tout au long de notre étude, nous avons exposé le rôle et les techniques du tableau de bord, en mettant en lumière l'aspect théorique du pilotage de la performance et du processus décisionnel dans une entreprise, ainsi que les outils associés. Cependant, une telle présentation, aussi approfondie soit-elle, demeure incomplète sans une application pratique des concepts théoriques.

Afin de concrétiser notre thème de recherche intitulé "tableau de bord de gestion", nous avons choisi l'Entreprise Portuaire de Bejaïa (EPB) comme terrain d'étude. Il est donc essentiel de la présenter afin d'établir son contexte, d'examiner son fonctionnement et d'élaborer des tableaux de bord adaptés, afin de formuler des recommandations pertinentes.

## Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

Le port de Bejaïa revêt une importance capitale dans les échanges internationaux en raison de sa position géographique stratégique et de son rôle important dans la région. Depuis le milieu des années 1990, le port a connu un développement significatif, caractérisé par l'amélioration des infrastructures, l'adoption de technologies de pointe adaptées à l'évolution des navires, ainsi que la mise en place d'outils de gestion modernes.

Ces avancées ont propulsé le port de Bejaïa au rang de leader dans le domaine portuaire de la région. Sa capacité à s'adapter aux exigences technologiques et logistiques contemporaines lui confère un avantage compétitif indéniable, consolidant ainsi sa position en tant qu'acteur majeur dans les échanges commerciaux internationaux.

### 1. Informations générales sur l'EPB

Tableau 4. Informations générales sur l'EPB

<b>Dénomination</b>	<b>Entreprise Portuaire de Bejaia –EPB-</b>
<b>Capital social</b>	3 500 000 000 DA
<b>Forme juridique</b>	Société Par Action - SPA –
<b>Siège social</b>	13, Avenue des frères Amrani. Bejaia.
<b>Actionnaires</b>	<b>SERPORT SPA - : 100 %</b>
<b>Exercice social</b>	Le cycle social commence le 1er janvier et se termine le 31 décembre
<b>Date de constitution</b>	L'Entreprise Portuaire de Bejaia, qui était auparavant une entreprise socialiste, a été convertie en Entreprise Publique Economique, une Société par Actions (EPE-SPA), à partir du 15 février 1989. Son capital social a été établi à dix millions (10 000 000) de dinars algériens par la décision du conseil de la planification n°191/SP/DP en date du 09 novembre 1988
<b>Durée de vie</b>	La société a une durée de quatre-vingt-dix-neuf années (99 ans), sauf dans les cas de dissolution anticipée ou de prorogation prévus dans ses statuts.

Source : Réalisé par nos soins en référence au données internes de l'EPB

## 2. Les missions et les activités de l'entreprise portuaire de Bejaia

Ci de sous les missions et les activités du contrôle de gestion

### 2.1. Missions de l'entreprise

- Organisation de l'accueil des navires.
- Assistance à la navigation, y compris le pilotage des navires.
- Gestion des opérations d'aconage, comprenant l'entreposage et la livraison des marchandises à l'importation et à l'exportation.
- Gestion du transit des passagers et de leurs véhicules.
- Développement et gestion du domaine portuaire.
- Coordination des opérations de chargement, de déchargement et de pré-évacuation des cargaisons.
- Maintien d'une disponibilité constante en termes de ressources humaines et matérielles.
- Amélioration continue des performances, qu'elles soient humaines, matérielles ou budgétaires.
- Optimisation de l'utilisation des infrastructures et des superstructures portuaires pour en maximiser la rentabilité.
- Gestion des systèmes de management de la qualité, de l'environnement, de la santé et de la sécurité.

### 2.2. Activités de l'entreprise

Les principales activités de l'entreprise sont :

- **L'acheminement des navires de la rade vers le quai** : Dans des situations exceptionnelles impliquant une arrivée massive de navires dans la rade, ces navires peuvent être maintenus en attente dans la zone de mouillage (rade) jusqu'à ce qu'ils obtiennent l'autorisation de rejoindre un poste à quai. Cette autorisation est accordée à la suite d'une conférence de placement qui se déroule quotidiennement au niveau de la Direction de la Capitainerie.
- **Remorquage** : Le remorquage naval implique de tirer ou de pousser un navire afin de réaliser des manœuvres telles que l'accostage, le déhalage ou l'appareillage. Il comprend également des opérations de convoyage et d'assistance lors de l'exécution d'autres manœuvres.
- **Pilotage** : Le pilotage maritime est assuré à toute heure, de jour comme de nuit, par la Direction de la Capitainerie. Il est obligatoire à l'entrée et à la sortie du navire du

port. Son objectif est d'assister le commandant dans la navigation sécurisée de son navire à l'intérieur du port.

- **Lamanage** : L'amarrage consiste à fixer ou détacher un navire de son poste d'accostage.
- **Les opérations de manutention et d'acconage pour les marchandises**
  - Les opérations d'embarquement et de débarquement des marchandises.
  - La réception des marchandises.
  - Le transfert vers les aires d'entreposage, les hangars, les terre-pleins et les ports secs.
  - La préservation ou la garde des marchandises sur les terre-pleins, dans les hangars ou en dehors du port.
  - Le pointage des marchandises.
- **Prestations fournies aux navires et aux clients**
  - Enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai ;
  - Pesage des marchandises (ponts bascules) ;
  - Location de remorqueurs ou vedettes (pour avitaillement des navires, transport de l'assistance médicale, assistance et sauvetage en haute mer).

### 3. Organisation de l'EPB

L'EPB est organisée en directions fonctionnelles et opérationnelles

#### 3.1. Direction opérationnelle

Tableau 5. Direction opérationnelle de l'EPB

Direction opérationnelle : Ces structures correspondent aux opérations sur le terrain qui interagissent directement avec les clients.	
<b>Direction Générale</b>	Son rôle principal consiste à superviser et à coordonner les différentes directions opérationnelles.
	Elle a pour mission de gérer les opérations de manutention et d'acconage en lien avec l'exploitation du port :  ❖ <b>Manutention</b> : La manutention comprend les opérations d'embarquement, d'arrimage, de désarrimage et de débarquement de marchandises, ainsi que les opérations de mise et de reprise des

<p><b>Direction Manutention et Acconage (DMA)</b></p>	<p>marchandises sous hangar, sur terre-plein et dans les magasins. Cette activité est effectuée par du personnel qualifié et formé dans ce domaine. Elle est opérationnelle 24h/24, organisée en deux équipes travaillant en alternance de 6h à 19h, avec un troisième shift opérationnel couvrant la période de 19h à 1h du matin, pouvant exceptionnellement s'étendre jusqu'à 7h du matin.</p> <p>❖ <b>Acconage</b> : A pour taches :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La réception des marchandises.</li> <li>○ Le transfert vers les aires d'entreposage.</li> <li>○ La préservation ou la garde des marchandises sur terre-plein ou dans les hangars.</li> <li>○ Le marquage des lots de marchandises.</li> <li>○ La livraison aux clients.</li> </ul>
<p><b>Direction Domaine et Développement (DDD)</b></p>	<p>⊗ Amodiation et location de terre-pleins, hangars, bureaux, immeubles, installations et terrains à usage industriel ou commercial.</p> <p>⊗ Enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai.</p> <p>⊗ Pesage des marchandises à l'aide de ponts bascules.</p> <p>⊗ Avitaillement des navires en eau potable.</p>
<p><b>Direction Logistique (DL)</b></p>	<p>⊗ L'approvisionnement en pièces de rechange : Ce service est étroitement lié à la gestion technique du port et se compose de deux sections : les achats, dont l'interaction est étroitement liée au département de maintenance, en particulier aux ateliers et aux stocks, et dont la mission est d'appliquer les normes universelles de gestion des stocks.</p> <p>⊗ La maintenance des équipements : Cette structure est chargée de la maintenance des grues portuaires, des chariots élévateurs et d'autres équipements utilisés dans le port.</p>
<p><b>Direction Capitainerie (DC)</b></p>	<p>Cette entité est responsable de la sécurité portuaire, de la régulation efficace des mouvements des navires et de la protection des infrastructures portuaires. Elle assure également les fonctions suivantes :</p> <p>⊗ Pilotage : Il s'agit de fournir un pilote pour assister ou guider le commandant du navire dans les manœuvres d'entrée et de sortie du port. Cette activité est généralement accompagnée de pilotins, de canots et de remorqueurs.</p> <p>⊗ Amarrage : Cette activité comprend l'amarrage et le désamarrage d'un navire. L'amarrage consiste à attacher et fixer le navire à quai une fois qu'il est accosté pour le</p>

	<p>sécuriser.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ Accostage : Le port met à la disposition de ses clients des quais d'accostage adaptés aux caractéristiques techniques de chaque navire à recevoir.</li> </ul>
<p><b>Direction Remorquage (DR)</b></p>	<p>Elle est responsable d'assister le pilote du navire lors de son entrée et de sa sortie du quai. Son activité principale consiste à remorquer les navires entrants et sortants, ainsi qu'à assurer la maintenance des remorqueurs. Les services fournis comprennent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ Le remorquage portuaire.</li> <li>⊗ Le remorquage hauturier (en haute mer).</li> <li>⊗ Les opérations de sauvetage en mer.</li> </ul>

*Source : Réalisé par nos soins en référence aux données internes de l'EPB*

### 3.2. Direction fonctionnelle

Ces structures constituent le support des opérations opérationnelles.

**A. Direction Générale :** Cette entité est responsable de concevoir, coordonner et contrôler les actions liées à la gestion et au développement de l'entreprise.

**B. Direction management intégré (DMI) :** Elle est responsable de :

- ⊗ La mise en œuvre, du maintien et de l'amélioration continue du Système de Management Intégré, incluant les processus, les programmes de management, les plans et projets d'amélioration, ainsi que les indicateurs de mesure.
- ⊗ L'animation et la coordination de toutes les activités des structures dans le domaine QHSE (Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement).
- ⊗ La contribution active à l'instauration et au développement d'une culture HSE au sein de l'entreprise et de la communauté portuaire.
- ⊗ La contribution aux actions de sensibilisation et de formation sur la prévention des risques de pollution, la protection de l'environnement, la santé des travailleurs, et les interventions d'urgence.

**C. Direction Systèmes d'information :** Elle a pour missions :

- ⊗ La validation et le contrôle des messages diffusés à travers les différents supports publicitaires.
- ⊗ L'évaluation et la recommandation des investissements informatiques correspondant aux besoins exprimés.
- ⊗ La réalisation d'une veille technologique sur les évolutions du secteur de l'entreprise en matière de systèmes d'information et de méthodologie de travail du personnel du centre.
- ⊗ L'amélioration et le développement du système d'information de l'entreprise.

⊗ L'assurance de l'adéquation entre les besoins des utilisateurs de l'entreprise, la stratégie et les outils informatiques.

**D. Direction Finances et Comptabilité (DFC) :** Elle a pour responsabilités :

⊗ La tenue de la comptabilité.

⊗ La gestion de la trésorerie, incluant les dépenses, les recettes et les placements.

⊗ La réalisation des inventaires.

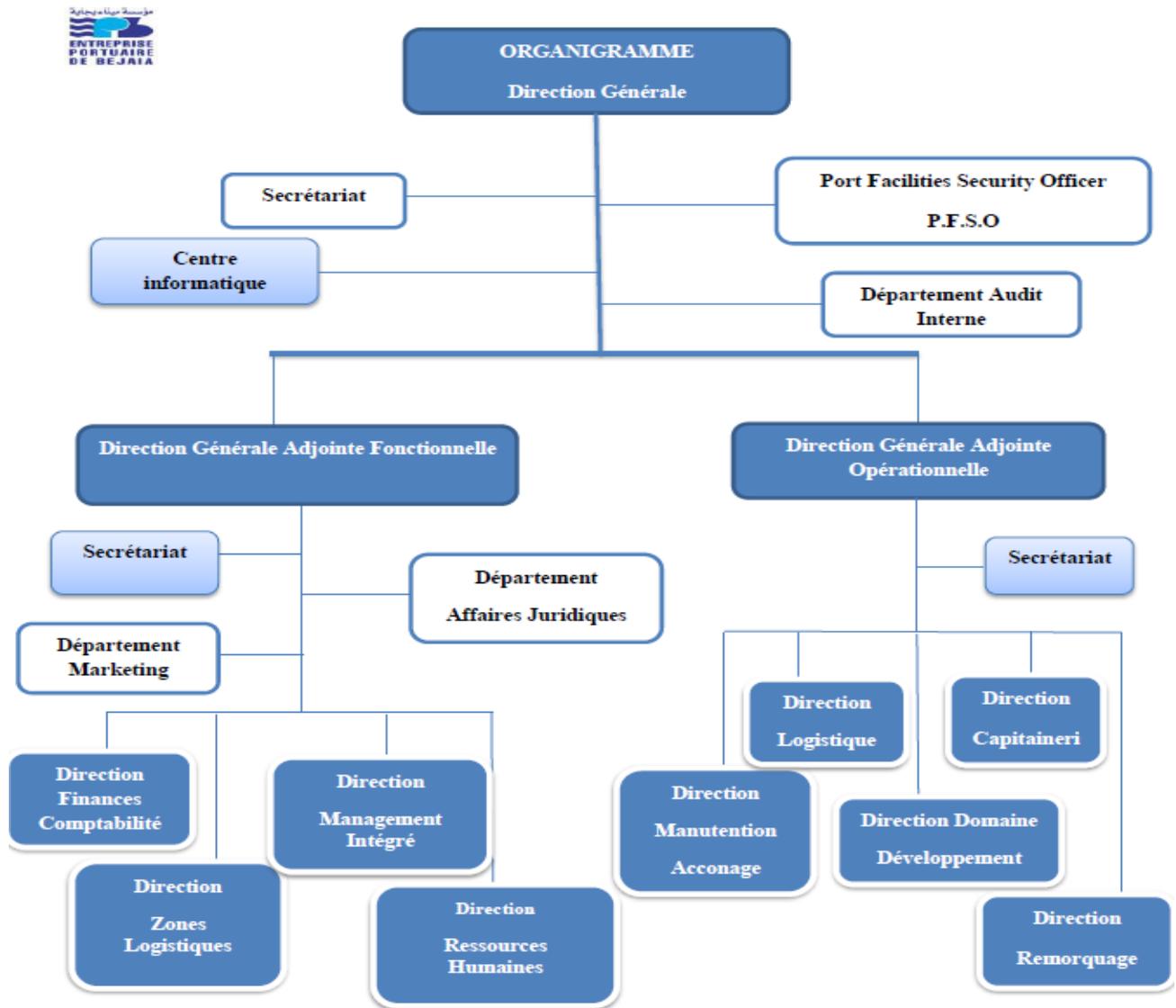
⊗ Le contrôle de gestion, comprenant la comptabilité analytique et le contrôle budgétaire.

**E. Direction Ressources Humaines (DRH) :** Elle a pour mission de prévoir, d'organiser et d'exécuter toutes les actions liées à la gestion des ressources humaines, en veillant à l'application rigoureuse des lois et règlements sociaux. Ses tâches principales comprennent

⊗ La gestion des carrières du personnel, y compris la tenue des dossiers.

⊗ La gestion des moyens généraux, notamment les achats courants et le parc automobile.

Figure 9. Organigramme de l'Entreprise Portuaire de Béjaïa



Source : Documents internes de l'EPB

## Section 02 : Elaboration d'un tableau de bord de gestion

Pour mesurer la performance financière, l'entreprise doit mettre en place un tableau de bord de gestion comprenant plusieurs indicateurs, permettant aux responsables d'évaluer et d'analyser la santé financière de l'entreprise et de prendre des décisions éclairées.

Avant d'élaborer ce TBG, il est essentiel de comprendre toutes les données qu'il contient. Pour cela, nous présenterons d'abord les différents tableaux contenant les indicateurs d'un tableau de bord de gestion, puis nous procéderons à sa mise en place.

## **1. Les indicateurs du bilan**

Ce type d'indicateur comprend :

- Les bilans de grandes masses.
- Les indicateurs de l'équilibre financier.

### **1.1. Présentation des bilans de grande masse**

Cette présentation du bilan financier a pour objectif de faciliter l'analyse de l'équilibre financier de l'entreprise. Elle permet d'examiner le financement de l'entreprise en distinguant entre les cycles longs (investissement et financement) et les cycles courts d'exploitation.

Tableau 6. Bilan de grandes masses. [Structures Actif]

DZD

Libellé	Méthode de calcul	Année 2022	Année 2023	Variation en DZD	En %
<b>Actifs immobilisés</b>	<b>IMB</b>	<b>17 066 098 561</b>	<b>16 582 342 054</b>	-483 756 507	<b>-3%</b>
<b>Immob incorp</b>		549 326	243 750	-305 576	<b>-56%</b>
<b>Immob corp</b>		13 871 416 187	13 195 996 572	-675 419 614	<b>-5%</b>
<b>Immob fin</b>		3 194 133 049	3 386 101 732	191 968 683	<b>6%</b>
<b>Actifs circulants</b>	<b>VE+VR+VD</b>	<b>2 300 446 852</b>	<b>2 208 588 158</b>	-91 858 693	<b>-4%</b>
<b>VE</b>		356 692 275	348 194 001	-8498 274	<b>-2%</b>
<b>VR</b>		892 539 857	933 695 105	41 155 246	<b>5%</b>
<b>VD</b>		1 051 214 718	926 699 053	-124 515 665	<b>-12%</b>
<b>Total actif</b>		<b>19 366 545 413</b>	<b>18 790 930 212</b>	-575 615 200	<b>-3%</b>

Source : Réalisé par nos soins en référence aux données internes de l'EPB

➤ **Interprétations du bilan de grande masse des deux exercices « structures de l'actif » :**

- Le bilan de grande masse reflète l'activité de l'entreprise et ses décisions stratégiques en matière d'investissement, de financement et de gestion opérationnelle.
- À la clôture, l'entreprise n'a pas connu d'évolution de son total bilan, elle a enregistré 18 790 930 212 DZD en 2023, contre 19 366 545 413 DZD en 2022, ce qui représente une baisse de 3 %.
- La part des actifs immobilisés a diminué de 483 756 507 durant les deux exercices soit une baisse de 3%. L'entreprise semble avoir réduit son engagement dans des actifs immobilisés, pour se concentrer sur des liquidités ou d'autres formes d'investissement plus flexibles.
- **Les immobilisations incorporelles** ont enregistré une baisse de 305 576 DZD entre 2022 et 2023, La valeur des immobilisations incorporelles a chuté de 56 % d'une année à l'autre. Cette diminution peut indiquer un désinvestissement ou une obsolescence des actifs incorporels de l'entreprise.
- **Les immobilisations corporelles** ont diminué de 675 419 614 DZD entre 2022 et 2023, ce qui fait qu'elle a connu une baisse de 5% par rapport à l'exercice 2022. Cela signifie que l'entreprise a réduit ses dépenses en immobilisations corporelles en réponse à des conditions économiques et a des changements stratégiques.
- **Les immobilisations en cours** ont enregistré une hausse de 52 857 027 DZD, soit une augmentation de 4.5%. La légère augmentation des immobilisations en cours reflète une croissance modeste des investissements planifiés à court terme visant à moderniser les équipements de l'entreprise.
- **Les immobilisations financières** ont augmenté de 3 194 133 049 DZD en 2022 à 3 386 101 732 DZD en 2023, enregistrant ainsi une hausse de 191 968 683 DZD. Cette augmentation de 6 % a été principalement stimulée par de nouvelles souscriptions à des emprunts.
- En 2022, le montant des **stocks** de l'entreprise s'élève à 356 692 275 DZD. Cependant, en 2023, ce chiffre a légèrement diminué pour atteindre 348 194 000 DZD. Cette baisse de 8 498 275 DZD représente une diminution de 2% par rapport à l'année précédente. Cela est due une fluctuation dans les volumes de marchandises traitées par l'entreprise.
- En 2022, **les valeurs réalisables** de l'entreprise étaient de 892 539 857 DZD, tandis qu'en 2023, elles ont augmenté pour atteindre 933 695 105 DZD, soit une hausse de 5%.
- Pour les **disponibilités et assimilés**, l'entreprise a enregistré une baisse significative de 124 515 665 DZD, soit une diminution de 12 %. Cette variation s'explique par la réduction des montants investis et une diminution importante de la trésorerie disponible.
- Au 31/12/2023, le total des ressources de l'EPB s'élève à 18 790 930 212 DZD. Cette somme correspond aux fonds disponibles sur ses comptes pour financer ses opérations.

Tableau 7. Bilan de grandes masses. [Structures Passif]

<b>Libellé</b>	<b>Méthode de calcul</b>	<b>Année 2022</b>	<b>Année 2023</b>	<b>Variation DZD</b>	<b>En %</b>
<b>Capitaux propres</b>		<b>13 533 219 775</b>	<b>12 984 379 882</b>	-548 839 892	-4%
<b>Capitaux permanent</b>		17 376 402 657	16 173 989 339	-11 569 852 327	-67%
<b>TD</b>		<b>5 833 325 638</b>	<b>5 806 550 330</b>	<b>-26 775 308</b>	<b>-46%</b>
<b>DLMT</b>	PNC	3 843 182 879	3 189 609 456	-653 573 423	-17%
<b>DCT</b>	PC	1 990 142 756	2 616 940 874	626 798 117	31%
<b>Total passif</b>	CP+ PNC+PC	<b>19 366 545 413</b>	<b>18 790 930 212</b>	<b>-575 615 200</b>	<b>-3%</b>

Source : Réalisé par nos soins en référence au données internes de l'EPB

➤ **Interprétations du bilan de grande masse des trois exercices « structures du passif » :**

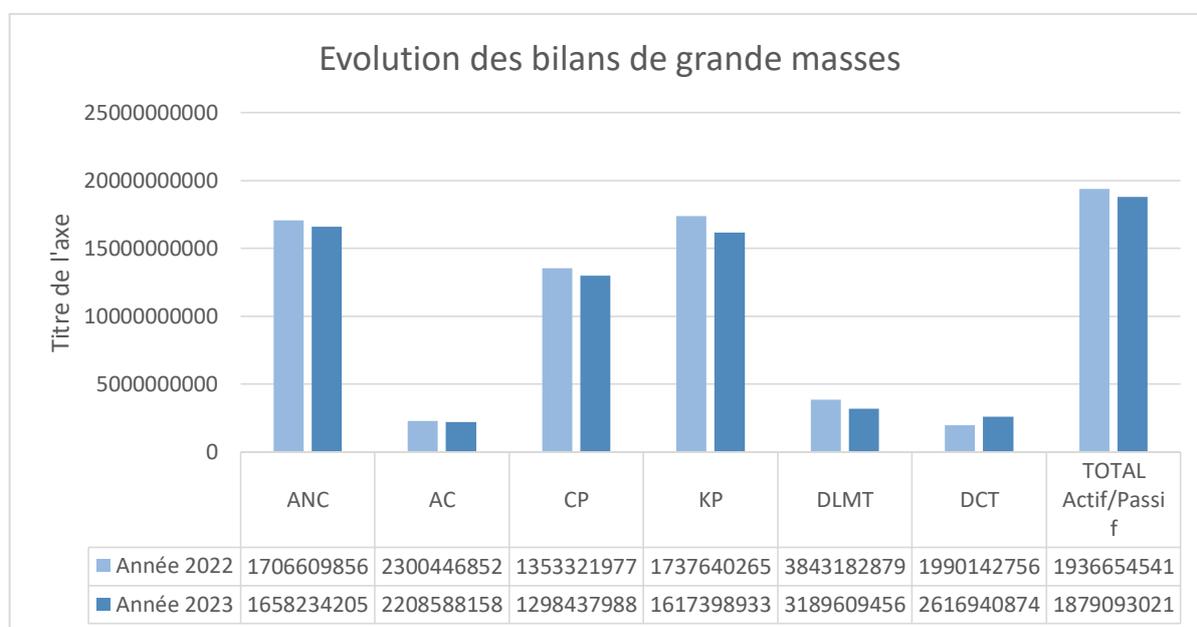
- **Pour les capitaux propres**, l'entreprise a enregistré un montant de 12 984 379 882 DZD en 2023, contre 13 533 219 775 DZD en 2022, ce qui représente une diminution de 548 839 892 DZD, soit une baisse de 4%.

- L'entreprise a réalisé en 2023 une baisse de ses **totales dettes** de 5 806 550 330 DZD contre 5 833 325 638 DZD en 2022, soit une diminution de 46%.

- Au 31 décembre 2023, le **total du passif** de l'entreprise s'élève à 18 790 930 212 DZD. Ce montant représente l'ensemble des ressources de l'entreprise.

À partir des observations et des calculs réalisés, nous avons représenté l'évolution des masses du bilan sur les deux exercices au moyen d'un graphique en barres.

Figure 10. Représentation graphique de l'évolution des masses du bilan



Source : Réalisé par nos soins en références au données internes de l'EPB

## 1.2. Les indicateurs de l'équilibre financier

L'équilibre financier est déterminé par l'interaction de trois variables : le fonds de roulement net (FRN), le besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie nette (TR)

Tableau 8. Indicateurs de l'équilibre financier

Libellé	Méthode de calcul	Année 2022	Année 2023
<b>FRN</b>	<b>KP- actifs immobilisés</b>	<b>310 304 095</b>	<b>-408 352 715</b>
<b>BFR</b>	<b>(VE+VR) –( DCT-DF)</b>	<b>-740 910 623</b>	<b>-1 335 051 768</b>
<b>TR</b>	<b>FRN- BFR</b>	<b>1 051 214 718</b>	<b>926 699 053</b>

➤ **Interprétations :**

- **FRN** : On remarque que le Fond de Roulement Net était positif durant l'exercice 2022, Ce qui signifie que l'entreprise a pu assurer le financement de l'intégralité de ses immobilisations grâce à des ressources stables, tout en disposant d'une marge de sécurité. Cependant le FRN est devenu négatif en 2023 il a subi une baisse de 32% par rapport à l'année d'avant, cela signifie que l'entreprise n'a pas suffisamment de ressources stables pour financer l'intégralité de ses immobilisations. En d'autres termes, les ressources à long terme seraient insuffisantes pour couvrir les actifs immobilisés, ce qui obligerait l'entreprise à utiliser des ressources à court terme pour financer des investissements à long terme. Cela indique une situation de déséquilibre financier, où l'entreprise pourrait être plus vulnérable aux fluctuations de trésorerie et aux problèmes de liquidité, car elle ne dispose pas d'une marge de sécurité suffisante.

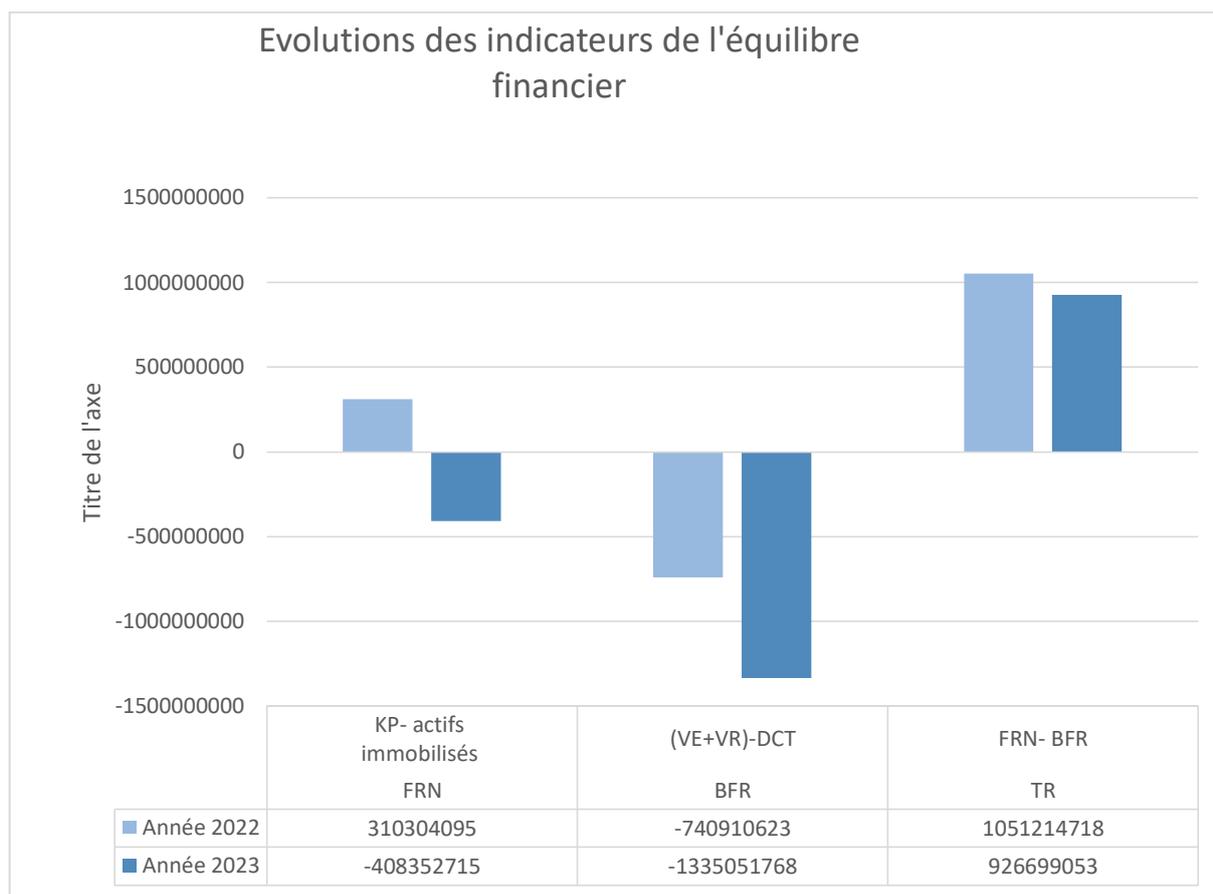
- **BFR** : les BFR pour les deux années 2022 et 2023, ont encaissé une augmentation significative de 594 141 145 DZD. Cela indique que les ressources à court terme de l'EPB sont suffisantes pour couvrir ses obligations à court terme. Ce qui est positif pour la gestion de sa liquidité.

- **TR** : Après avoir réalisé les calculs nécessaires, il apparaît que l'entreprise a généré des montants de trésorerie satisfaisants au cours des deux années écoulées. En conséquence, l'entreprise semble être en bonne santé financière, à la clôture des comptes, elle affiche un solde positif 926 699 053 DZD.

Malgré cela, il convient de noter que la trésorerie de l'entreprise a diminué de manière significative de 124 515 665 DZD, soit 12% en comparant avec l'année 2022.

En résumé, bien que l'entreprise ait des aspects positifs tels qu'un BFR croissant et des montants de trésorerie satisfaisants, le fait que le FRN soit devenu négatif en 2023 et que la trésorerie ait diminué de manière significative peut indiquer une situation financière moins favorable.

Figure 11. Représentation graphique de l'évolution des indicateurs de l'équilibre financiers



Source : Réalisé par nos soins en référence au données internes de l'EPB

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

Tableau 9. Indicateurs de rentabilité financière et économique

Ratios	Méthode de calculs	Année 2022	Année 2023
<b>ROI</b>	RT. Exp / CI	0,03	0,01
<b>ROE</b>	RT.Net / CP	0,04	0,03
<b>ROCE</b>	EBE / CI	0,07	0,06
<b>REN</b>	RT.Net / CA HT	0,10	0,06

Source : Réalisé par nos soins en référence au données internes de l'EPB

## ➤ Interprétation

- **Le Retour sur Investissement (ROI)** : Il s'agit d'un indicateur financier qui évalue un ratio en comparant les fonds investis dans un projet au montant généré. Ce ratio reflète le profit réalisé par un investisseur par rapport à son investissement. Il représente ainsi une comparaison entre les bénéfices et le capital investi. Un ratio élevé indique une rentabilité plus importante de l'investissement.

Dans notre cas, l'entreprise a réalisé en 2023 une baisse de 67% par rapport à l'année d'avant.

- **Le Rendement des Capitaux Propres (ROE)** : Est une mesure de l'efficacité avec laquelle la direction utilise les actifs d'une entreprise pour générer des bénéfices. En d'autres termes, il évalue la rentabilité financière des fonds propres.

Pour le cas de notre entreprise, le résultat généré pour chaque 100 dinars investis des capitaux propres est de 4DA en 2022, et de 3DA en 2023, il y a eu donc, une baisse de 25% à la suite de la baisse du résultat net.

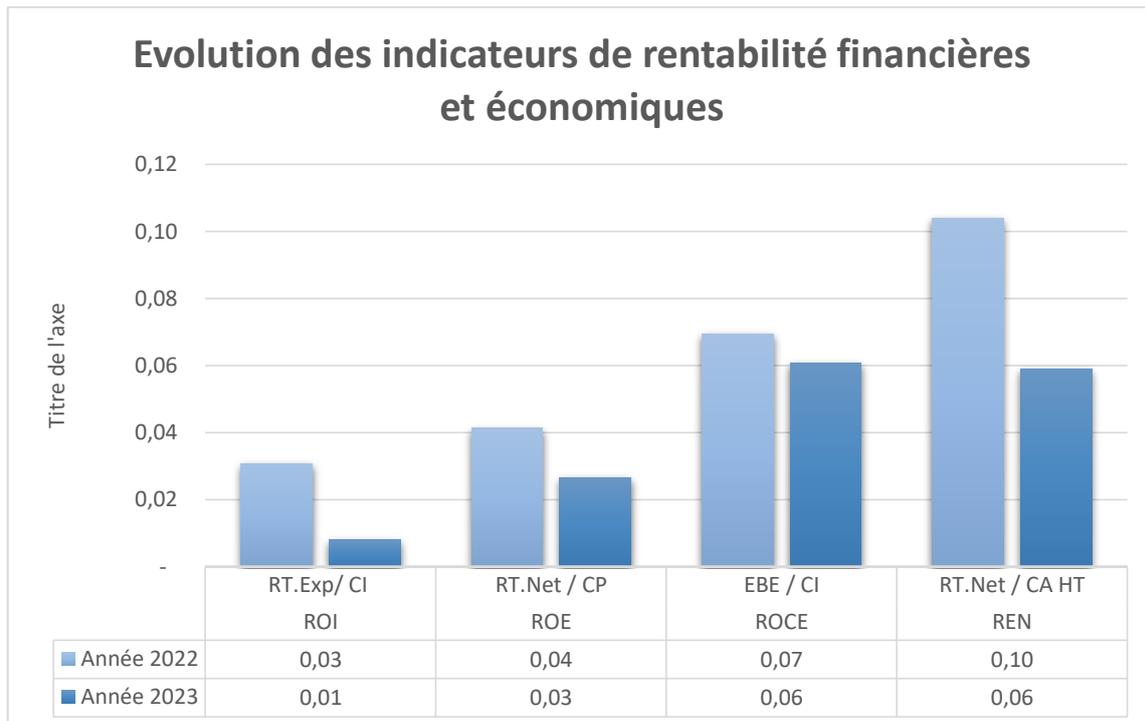
- **La Rentabilité des Capitaux Investis (ROCE)** : Est un indicateur financier qui évalue la rentabilité des investissements réalisés par une entreprise par rapport aux capitaux investis. Un ROCE élevé témoigne de l'efficacité de l'entreprise dans l'exploitation de son activité et dans ses choix d'investissement.

Dans notre cas l'entreprise a enregistré un résultat de 7% en 2022 et un résultat de 6% en 2023, cela indique une stabilité sur les deux exercices, principalement attribuable à la diminution de l'excédent brut d'exploitation et à l'augmentation des capitaux investis. Un ROCE de 7% signale que lorsque l'entité utilise 100 DZD, elle enregistre un résultat de 7 DZD.

- **Le Ratio de Rentabilité Economique Nette (REN)** : Reflète la rentabilité de l'entreprise par rapport à son volume d'activité, mesuré par le chiffre d'affaires (CA). L'entreprise a réalisé des ratios positifs au cours des deux exercices. Cependant, on note une variation négative de ce ratio de 40% entre les exercices 2022 et 2023.

À partir des observations ci-dessus, on peut représenter graphiquement les variations des indicateurs de rentabilité.

Figure 12. Représentation graphique de l'évolution des indicateurs de rentabilité



Source : Réalisé par nos soins en référence au données internes de l'EPB

### 3. L'analyse par ratios

Les ratios sont des indicateurs financiers utilisés pour évaluer la performance et la santé financière d'une entreprise en comparant différentes valeurs de ses états financiers. Ils simplifient et interprètent les données comptables pour aider les gestionnaires et les investisseurs à prendre des décisions éclairées.

#### 3.1. Ratios de la structure financière

Ensemble de ratios permettant d'apprécier l'équilibre financier de l'entreprise et sa capacité à respecter ses engagements. Ils permettent également d'évaluer les modes de financement utilisés ainsi que les charges financières influençant sa solvabilité à long terme. Parmi ces ratios, on trouve les ratios de financement permanent, de capacité de remboursement, d'indépendance financière et d'endettement.

Tableau 10. Ratios de la structure financière

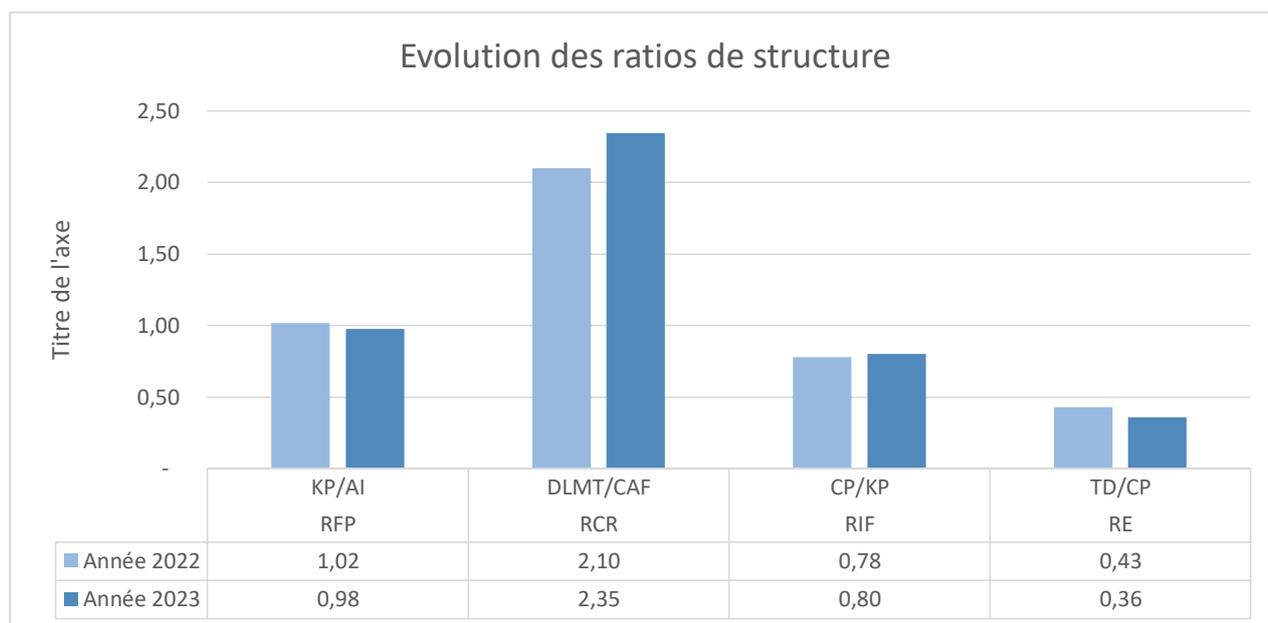
Libellé	Méthode de calculs	Année 2022	Année 2023
<b>RFP</b>	KP/AI	1,02	0,98
<b>RCR</b>	DLMT/CAF	2,10	2,35
<b>RIF</b>	CP/KP	0,78	0,80
<b>RE</b>	TD/CP	0,43	0,36

Source : Réalisé par nos soins en référence aux données internes de l'EPB

### ➤ Interprétation :

- **Ratio de Financement Permanent (RFP) :** Dans notre cas il est supérieur à 1 durant l'année 2022, Cela signifie que l'entreprise parvient à financer l'intégralité de ses immobilisations grâce à des ressources stables et dispose d'une marge de sécurité pour financer son actif circulant. Mais il devient inférieur à 1 durant l'exercice 2023 ce qui indique un risque financier, car cela signifie que l'entreprise dépend fortement de dettes à long terme pour financer ses actifs immobilisés.
- **Ratios de Capacité de Remboursement (RCR) :** En principe il doit être inférieur à 4. Une valeur de 3 pour ce ratio indique qu'il faudrait trois exercices comptables, soit trois années de (CAF), pour rembourser les dettes financières à long terme. Cela reflète un niveau de remboursement des dettes considéré comme acceptable et approprié. Un ratio inférieur à 3 est très bon pour la société ce qui est le cas de notre entreprise soit 2.10 en 2022 et 2.35 en 2023.
- **Ratios d'Indépendance Financière (RIF) :** Inférieur à 1 est préféré car il montre une participation significative des actionnaires, limitant ainsi l'exposition des banquiers aux risques. Un ratio supérieur à 1 indique un endettement excessif et une dépendance accrue aux emprunts bancaires, ce qui augmente les risques financiers et réduit la confiance des créanciers.
- **Ratios d'Endettement (RE) :** Ce ratio évalue le niveau d'endettement d'une entreprise en comparant les ressources provenant d'emprunts externes à celles générées internement, offrant ainsi un indicateur de sa solvabilité. Le niveau d'endettement pour notre entreprise est 43% en 2022 et 36% en 2023. À mesure que le ratio d'endettement augmente, l'entreprise dépend davantage de ses créanciers externes. Dans notre cas, les valeurs de ce ratio demeurent adéquates, ce qui est avantageux pour la solidité de la structure financière.

Figure 13. Représentation graphique des ratios de la structure financières



Source : Réalisé par nos soins en référence au données internes de l'EPB

### 3.2. Ratios de liquidités

Ce ratio détermine la capacité de l'entreprise à honorer ses obligations à court terme, garantissant ainsi la continuité de ses opérations.

Tableau 11. Ratios de liquidité

Libellé	Méthode de calcul	Année 2022	Année 2023
<b>RLG</b>	AC/DCT	1,16	0,84
<b>RLR</b>	(VR+VD) / DCT	0,98	0,71
<b>RLI</b>	VD/DCT	0,53	0,35

Source : Réalisé par nos soins en référence au données internes de l'EPB

#### ➤ Interprétations :

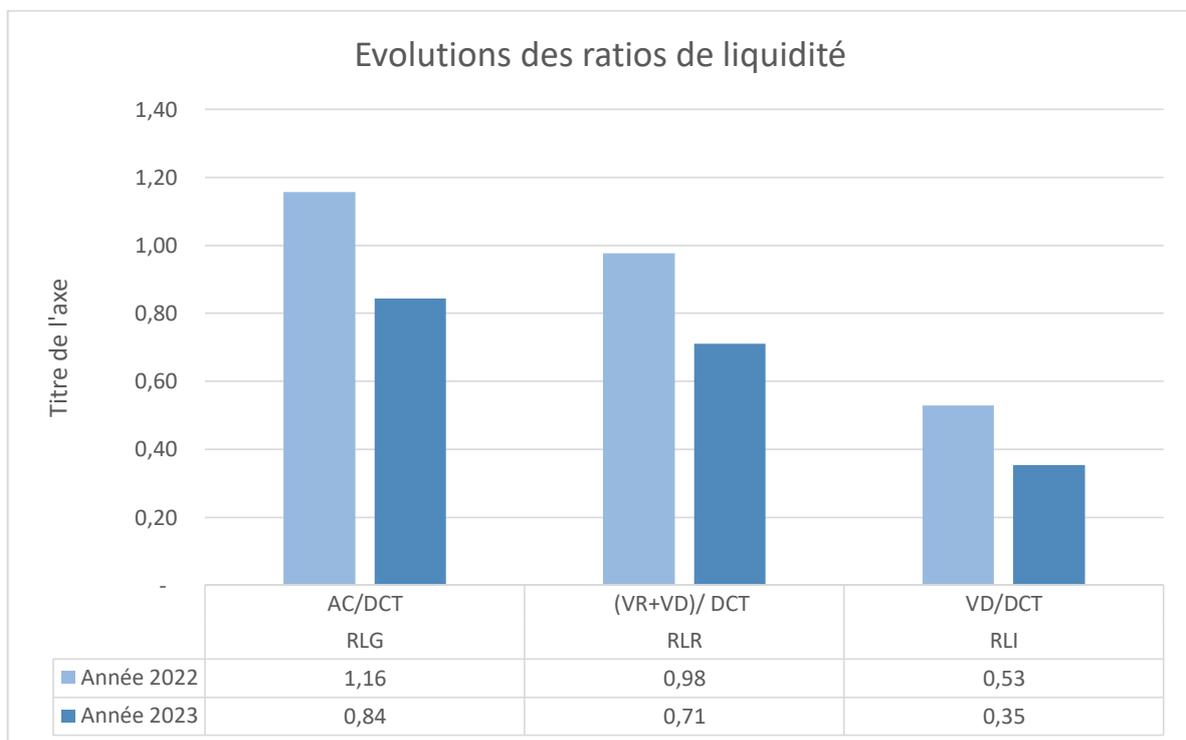
- **Ratios de Liquidité Générale (RLG)** : Ce ratio, également connu sous le nom de ratio du fonds de roulement, évalue si une entreprise possède des actifs à court terme suffisants pour couvrir son passif exigible. On a obtenu des ratios supérieurs à 1 durant les deux exercices, cela signifie que notre entreprise parvient à respecter ses obligations en utilisant ses actifs circulants. Malgré tout on remarque une baisse de 28% par rapport a l'exercice 2022. Cela s'explique par l'augmentation des dettes à court terme et la diminution de l'actif circulant.
- **Ratios de Liquidité Réduite (RLR)** : Ce ratio évaluent la capacité d'une entreprise à honorer ses obligations à court terme à l'aide de ses actifs facilement convertibles en

liquidités . Dans notre cas l'entreprise a enregistré des ratios inferieur a 1 pour les deux années, ce qui indique que l'entreprise ne dispose pas d'actifs liquides suffisants pour couvrir ses dettes à court terme.

- **Ratios de Liquidité Immédiate (RLI) :** Cela indique la capacité d'une entreprise à respecter ses obligations à court terme en utilisant uniquement ses ressources liquides immédiates, sans avoir à mobiliser ses actifs à court terme moins liquides. Cependant, avec des ratios de 0,53 en 2022 et de 0,35 en 2023, cela signifie que l'entreprise dispose de peu de liquidités disponibles pour cette période.

A travers les calculs effectués, On peut représenter graphiquement l'évolution des ratios de liquidité

Figure 14. Représentation graphique de l'évolution des ratios de liquidité



Source : Réalisé par nos soins en référence au données internes de l'EPB

### 3.3. Ratios de rentabilités

Ces ratios permettent d'évaluer la capacité de l'entité à générer des bénéfices par rapport à un investissement ou à ses propres ressources.

Tableau 12. Ratios de rentabilité

Libellé	Méthode Calcul	Année 2022	Année 2023
RRE	RT. Oper / TA	0,03	0,01
RRF	RT Net / CP	0,04	0,03
RRC	RT Net / CA HT	0,10	0,06

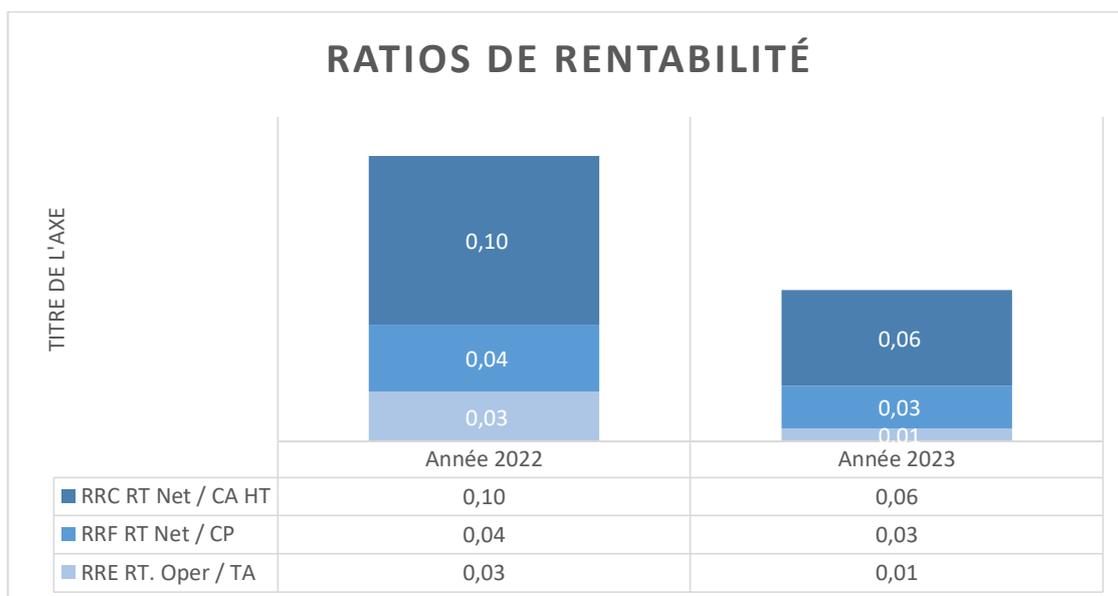
Source : Réalisé par nos soins en référence au données internes de l'EPB

➤ **Interprétations :**

- **Ratio de Rentabilité Economique (RRE) :** Mesure la capacité d'une entreprise à générer des bénéfices en utilisant ses actifs. Dans notre cas il a connu une baisse assez considérable de 67%.
- **Ratio de Rentabilité Financière (RRF) :** Evalue le rendement financier d'une entreprise pour ses actionnaires. Dans le cas de l'EPB il a connu une légère baisse de 25% pendant l'exercice 2023. Par ailleurs il reste toujours faible.
- **Ratio de Rentabilité Commerciale (RRC) :** Il évalue l'efficacité d'une entreprise à générer des profits à partir de ses ventes. On a enregistré une baisse remarquable de 40%.

A travers nos observations et nos calculs, On peut représenter graphiquement l'évolution des ratios de rentabilité.

Figure 15. Représentation graphique de l'évolution des ratios de rentabilité



### 3.4. Ratios de solvabilités

Ils évaluent la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à long terme. Les principaux ratios comprennent le ratio de solvabilité générale et le ratio d'autonomie financière.

Tableau 13. Ratios de solvabilité

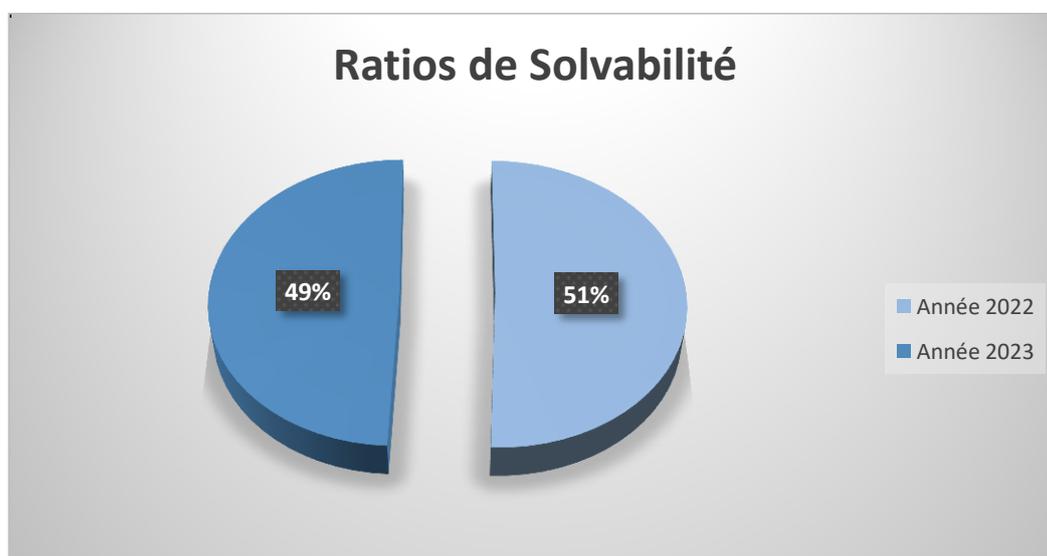
Libellé	Méthode calcul	Année 2022	Année 2023
<b>RSG</b>	TA/TD	3,32	3,24
<b>RAF</b>	CP/TD	2,32	2,24

Source : Réalisé par nos soins en référence au données internes de l'EPB

#### ➤ Interprétations :

- **Ratios de Solvabilité Générale (RSG) :** Il évalue la capacité de l'entreprise à rembourser l'intégralité de ses dettes dans les délais convenus. Dans notre cas l'entreprise a réalisé des ratios supérieurs à 1 au long des deux exercices, cela indique que cette entreprise a la capacité de rembourser ses dettes rapidement. En résumé l'EPB est dite solvable durant les 2 exercices.
- **Ratios d'Autonomie Financière (RAF) :** Ce ratio est utilisé pour évaluer le degré de dépendance de l'entreprise à l'égard des tiers, en particulier des prêts bancaires. Pour l'EPB, le ratio entre les capitaux propres et les dettes est de 2,32 en 2022 et de 2,24 en 2023. Cela indique que les capitaux propres de l'EPB sont supérieurs à ses dettes financières. Ainsi, l'entreprise n'est pas tributaire des institutions bancaires car elle peut se financer avec ses propres ressources.

Figure 16. Représentation graphique de l'évolution des ratios de solvabilité



### 3.5. Ratios de rotations

Ces ratios expriment la durée nécessaire pour que les clients règlent leurs dettes et pour que les fournisseurs soient payés. On distingue habituellement le délai de rotation crédit client (DRCC) et le délai de rotation crédit fournisseur (DRCF).

Tableau 14. Ratios des rotations

Ratios	Méthode calcul	Année 2022	Année 2023
<b>D.R.C.C</b>	(Créance clients / CA TTC) *360	45	40
<b>D.R.C. F</b>	(Fournisseurs et compte rattachée / CA TTC) *360	23	24

Source : Source : Réalisé par nos soins en référence au données internes de l'EPB

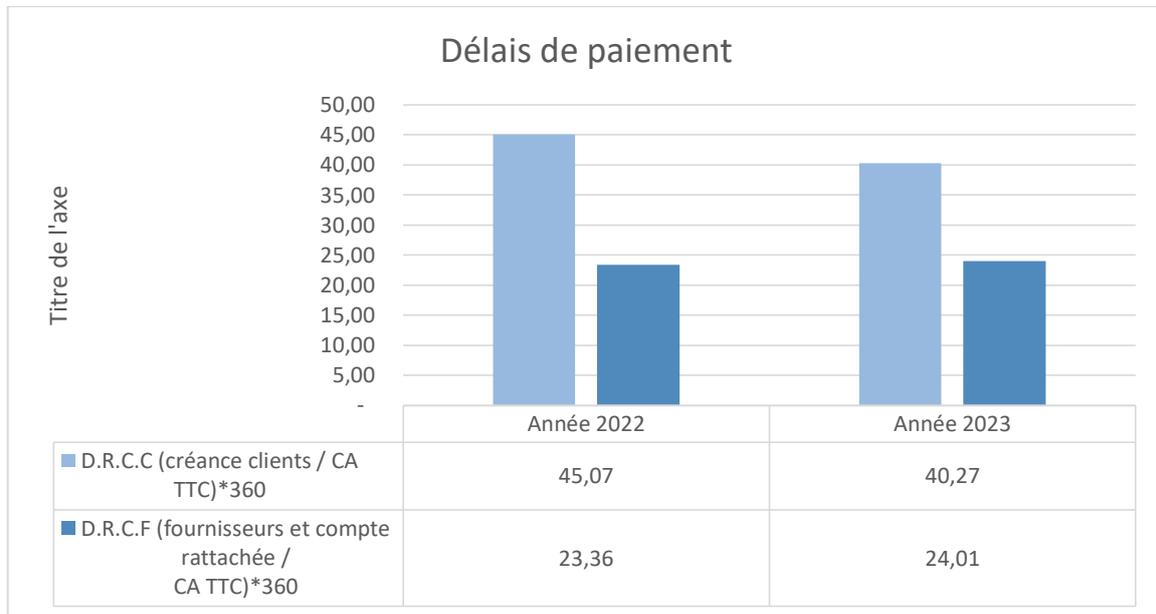
#### ➤ Interprétations :

- **Délai de rotation crédit client (D.R.C.C) :** L'objectif est de calculer la moyenne des jours nécessaires aux clients pour régler leurs dettes. Cela offre une meilleure compréhension des pratiques de recouvrement de l'entreprise. Dans ce cas l'entreprise en 2022 a accordé aux clients un délais de 45 jours pour régler leurs dettes. Ce ratio a enregistré une baisse de -11% durant l'exercice 2023 c'est-à-dire 5 jours de moins.
- **Délai de rotation crédit fournisseur (D.R.C.F) :** Ce ratio représente le délai moyen, en jours, que l'entreprise met pour régler ses fournisseurs. Bien que payer rapidement soit apprécié par les fournisseurs, un paiement trop rapide peut affecter négativement la trésorerie de l'entreprise. Il est donc souvent avantageux de profiter du délai de paiement accordé par les fournisseurs jusqu'à la date d'échéance. Notre entreprise a ainsi eu un délai moyen de 23 jours pour honorer ses engagements auprès de ses fournisseurs. Ce ratio, exprimé en termes de durée, s'est allongé de 1 jour la deuxième année.

Grâce à ces deux indicateurs, nous constatons que l'Entreprise Portuaire de Bejaia a réussi à améliorer sa politique de crédit en réduisant les délais de paiement accordés aux clients et en optimisant les délais de règlement avec les fournisseurs. Mais le DRCC est supérieur au DRCF ce qui peut créer un problème de solvabilité et de soucis de trésorerie.

A travers nos observations et nos calculs, On peut représenter graphiquement les variations des ratios de délai de rotation.

Figure 17. Représentation graphique de l'évolution des ratios de rotation



Source : Réalisé par nos soins en référence au données internes de l'EPB

## 4. Les indicateurs du compte résultat

C'est une mesure financière utilisée pour évaluer la performance économique d'une entreprise sur une période donnée. Elle se compose essentiellement de :

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

### 4.1. Les soldes intermédiaires de gestion

Permettent d'analyser le résultat en le décomposant en plusieurs indicateurs clés. Ces indicateurs sont calculés en soustrayant les charges des produits, en utilisant les informations issues du compte de résultat.

Tableau 15. Soldes intermédiaires de gestion

<b>Soldes</b>	<b>Année 2022</b>	<b>Année 2023</b>
<b>Production vendue</b>	<b>5 375 320 136</b>	<b>5 838 058 100</b>
<b>Variation stocks produits et en cours</b>	Néant	Néant
<b>Production immobilisée</b>	Néant	Néant
<b>Production de l'exercice</b>	5 375 320 136	5 838 085 100
<b>Achats consommés</b>	234 118 094	300 048 675
<b>Services extérieurs et autres consommations</b>	346 732 765	375 259 186
<b>Consommation de l'exercice (-)</b>	580 850 859	675 307 860
<b>VA</b>	4 794 469 277	5 162 777 239
<b>Subventions d'exploitation (+)</b>	Néant	Néant
<b>Charges de personnel (-)</b>	3 342 074 936	3 902 498 008
<b>Impôts, taxes et versements assimilés (-)</b>	109 434 103	119 617 480
<b>EBE</b>	1 342 960 239	1 140 661 751
<b>Reprise sur pertes de valeur et provisions (+)</b>	34 136 413	26 525 188
<b>Autres produits opérationnels (+)</b>	526 128 615	56 731 363
<b>Dotations aux amortissements et aux provisions (-)</b>	1 305 088 168	1 042 649 654
<b>Autres charges opérationnelles (-)</b>	2 829 940	32 068 671
<b>RT opérationnel</b>	595 307 159	149 199 977
<b>Produits financiers (+)</b>	243 248 787	318 704 435
<b>Charges financières (-)</b>	154 916 859	103 907 579
<b>RT Financier</b>	88 331 928	214 796 856
<b>RCAI</b>	683 639 087	363 996 834
<b>Impôts exigibles sur résultat ordinaires</b>	143 991 345	163 282 362

<b>Impôt différés sur résultat ordinaires</b>	18 926 601	142 827 716
<b>Total des produits des activités ordinaires</b>	6 178 833 952	6 240 046 087
<b>Total des charges des activités ordinaires</b>	5 620 259 609	5 896 503 899
<b>Résultat ordinaire</b>	558 574 344	343 542 188
<b>Résultat net</b>	558 574 344	343 542 188

Source : Réalisé par nos soins en référence aux données internes de l'EPB

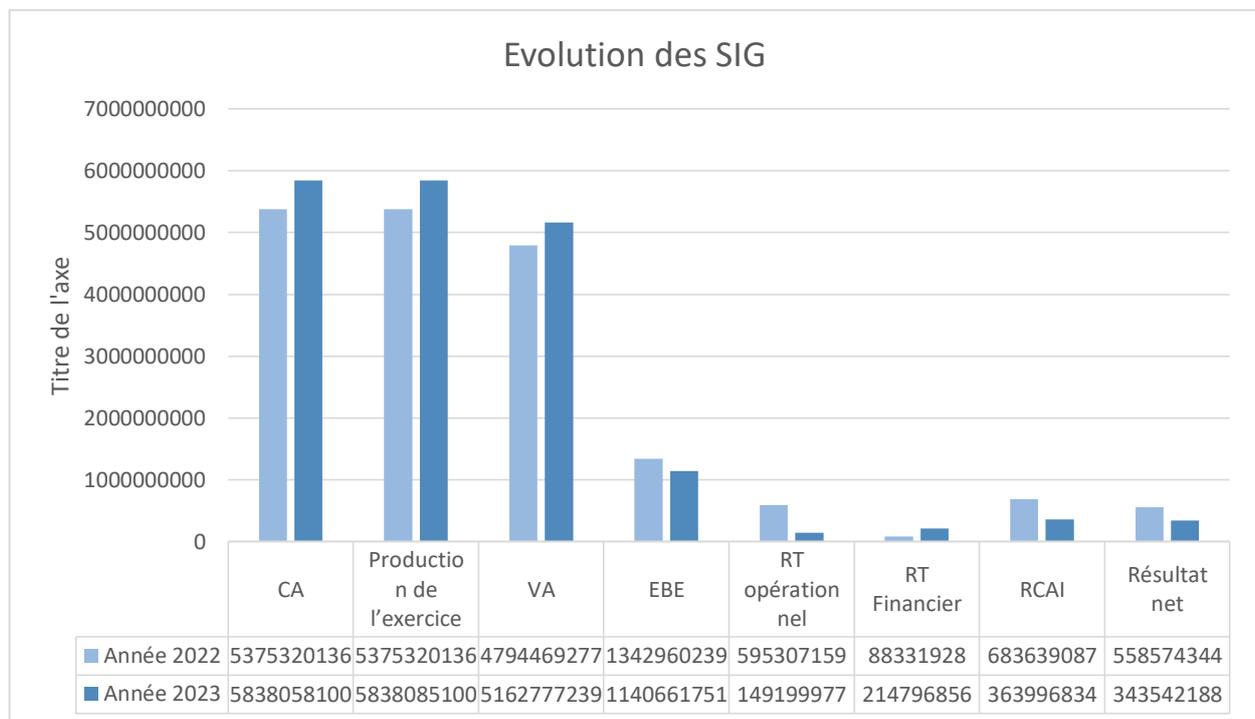
➤ **Interprétations :**

- **La production de l'exercice :** Reflète, entre autres, l'activité industrielle d'une entreprise de transformation ainsi que les services rendus par une société de services. Elle constitue le deuxième solde intermédiaire de gestion. Dans le de l'EPB le solde a enregistré une augmentation de 462 764 964 DZD en 2022, soit +7%. Cette variation résulte de l'influence positive du dollar sur les services fournis aux navires.
- **La valeur ajoutée (VA) :** Elle représente la nouvelle richesse créée par l'entreprise au cours du processus de production pour une période donnée. Pour notre cas la VA a augmenté de 8% par rapport à l'année d'avant. Cette hausse résulte de la légère augmentation des consommations de l'exercice.
- **Excédent Brut de l'Exploitation :** Il s'agit d'un solde qui démontre la richesse générée par l'entreprise grâce à son processus de production simple. Il constitue le premier indicateur de rentabilité économique. Notre entreprise a enregistré un EBE positif au cours des deux exercices donc l'EBE est crédible financièrement.
- **Résultat d'exploitation :** Cette mesure évalue l'efficacité de l'activité de l'entreprise en prenant en compte tous les produits et charges d'exploitation. D'après nos calculs on a constaté un résultat positif pour les deux années, mais ce résultat a enregistré une baisse de 446 107 182 DZD durant l'année 2023. Cette variation est principalement attribuable à l'augmentation des autres charges opérationnelles, ainsi qu'aux dotations aux amortissements et provisions.
- **Résultat financier :** Il s'agit de l'écart entre les produits financiers et les charges financières. Dans ce cas on a enregistré une hausse considérable de 126 464 928 DZD soit + 143%. Cela est principalement attribuable à l'augmentation des dividendes reçus.
- **Résultat courant avant impôt (RCAI) :** Cet indicateur de gestion est essentiel pour analyser l'activité et la rentabilité de l'entreprise. On remarque qu'il est positif durant les deux exercices mais il a connu une baisse de 319 642 253 DZD. Cela est dû à l'augmentation des charges financières.

- **Résultat net de l'exercice** : Il s'agit du montant réellement gagné par une entreprise, comprenant les résultats d'exploitation, financiers et exceptionnels, auxquels sont soustraits les impôts. L'EPB a enregistré des résultats positifs pour les deux exercices 2022 et 2023. Toutefois le résultat a subi une baisse de -38% durant l'exercice 2023. A la clôture de ses comptes en 2023 l'entreprise portuaire de Bejaia a enregistré un résultat net de 343 542 188 DZD. Ce qui veut dire, que l'EPB est une entreprise performante.

Grâce aux calculs précédents, nous avons pu représenter l'évolution des Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG) en utilisant le graphique à barres présenté ci-dessous.

Figure 18. Représentation graphique de l'évolution de SIG



Source : Réalisé par nos soins en référence au données internes de l'EPB

## 4.2. La capacité d'autofinancement

Cela représente la totalité des ressources de financement internes, c'est-à-dire les flux de trésorerie potentiels générés par l'entreprise au cours de l'exercice. Ces ressources peuvent être utilisées pour répondre aux besoins financiers liés au développement et à la pérennité de l'entreprise.

Tableau 16. Calcule de la CAF

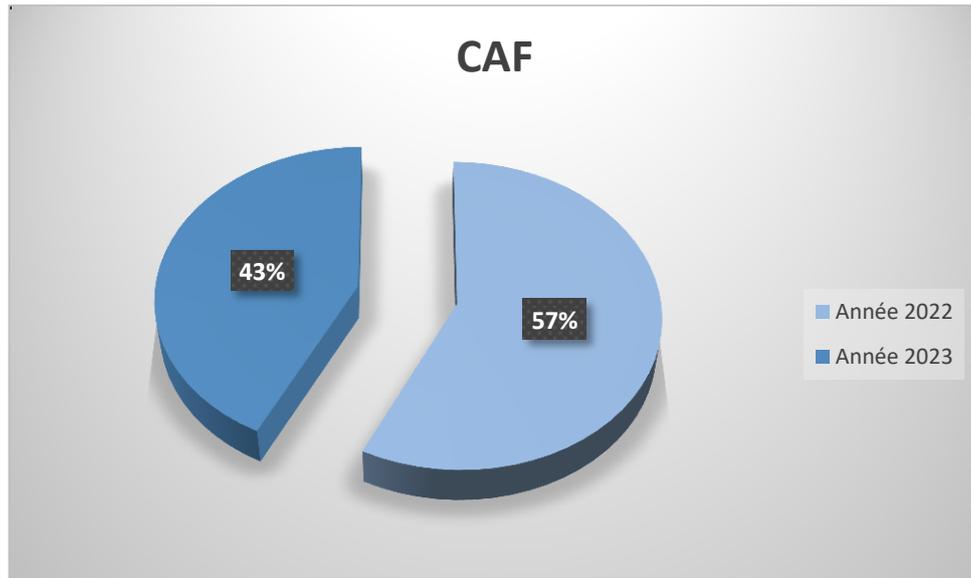
Libellé	Année 2022	Année 2023
<b>Résultat Net</b>	558 547 344	343 542 188
<b>Dotations aux amortissements, Dépréciation et provisions (+)</b>	1 305 088 168	1 042 649 654
<b>Reprise sur amortissement, Dépréciation et provision (-)</b>	34 136 413	26 525 188
<b>Valeur comptable des éléments d'actif cédés (+)</b>	Néant	Néant
<b>Produit des cessions d'éléments, d'actif immobilisés (-)</b>	Néant	Néant
<b>Quotes-parts des subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice (-)</b>	Néant	Néant
<b>CAF</b>	1 829 499 099	1 359 666 654

Source : Réalisé par nos soins en référence aux données internes de l'EPB

➤ **Interprétations :**

**La Capacité d'Auto-Financement (CAF) :** On constate une baisse de 469 832 445DZD soit - 26% en 2023. Il est important de noter que la Capacité d'Autofinancement (CAF) est positive pour les deux exercices, ce qui permettra à l'entreprise de financer ses investissements, de respecter ses obligations et de rémunérer ses actionnaires.

Figure 19. Représentation graphique de l'évolution de la CAF



Source : Réalisé par nos soins en référence aux données internes de l'EPB

## 5. La mise en forme du tableau de bord de gestion

L'analyse d'un tableau de bord de gestion requiert une compréhension approfondie des activités, de l'organisation et surtout de la stratégie de l'entreprise. Par conséquent, il est essentiel que les gestionnaires s'impliquent activement dans l'élaboration du tableau de bord financier. Leur contribution permettra d'apporter leurs perspectives et d'améliorer ainsi le processus dans son ensemble.

Ce tableau de bord de gestion comprend tous les indicateurs de performance et les ratios de gestion destinés à évaluer et à valoriser les performances de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa (EPB).

Tableau 17. Le tableau de bord de gestion pour l'EPB

Bilans de grandes masses	indicateurs / Ratios	Unité	Année 2022	Année 2023	Evolution	En %	Pictogrammes
	ANC	DZD	17 066 098 561	16 582 342 054	<b>14 875 643 493</b>	-3%	☹
	AC	DZD	2 300 446 852	2 208 588 158	<b>-91 858 694</b>	-4%	☹
	CP	DZD	13 533 219 775	12 984 379 883	<b>-548 839 892</b>	-4%	☹
	KP	DZD	17 376 402 657	16 173 989 339	<b>-1 202 413 318</b>	-7%	☹
	DLMT	DZD	3 843 182 879	3 189 609 456	<b>-6 535 734 232</b>	-17%	☺
	DCT	DZD	1 990 142 756	2 616 940 874	<b>626 798 118</b>	31%	☹
	<b>Total</b>	<b>DZD</b>	<b>19 366 545 412</b>	<b>18 790 930 212</b>	<b>-575 615 200</b>	<b>-3%</b>	☹

Indicateur de l'équilibre financier	FR NG	D Z D	310 304 095	-408 352 715	-718 656 810	-232%	☹
	BFR	D Z D	-740 910 623	-1 335 051 768	-594 141 145	80%	☺
	TR	D Z D	1 051 214 718	926 699 053	-124 515 665	-12%	☹

<b>Indicateurs de la rentabilité</b>	<b>ROI</b>	<b>DZD</b>	<b>0.03</b>	<b>0.01</b>	<b>-0.02</b>	<b>-74 %</b>	
	<b>ROE</b>	DZD	0.04	0.03	<b>-0.01</b>	-36 %	
	<b>ROCE</b>	<b>DZD</b>	<b>0.07</b>	<b>0.06</b>	<b>-0.01</b>	<b>-12 %</b>	

<b>Ratios de liquidité</b>	<b>RLG</b>	<b>DZD</b>	<b>1.16</b>	<b>0.84</b>	<b>-0.31</b>	<b>-27%</b>	
	<b>RLR</b>	DZD	0.98	0.71	<b>-0.27</b>	-27%	
	<b>RLI</b>	<b>DZD</b>	<b>0.53</b>	<b>0.35</b>	<b>-0.17</b>	<b>-33%</b>	

<b>Ratios de rentabilité</b>	<b>RRE</b>	<b>DZD</b>	<b>0.03</b>	<b>0.01</b>	<b>-0.02</b>	<b>-74%</b>	
	<b>RRF</b>	DZD	0.04	0.03	<b>-0.01</b>	-36%	
	<b>RRC</b>	<b>DZD</b>	<b>0.10</b>	<b>0.06</b>	<b>-0.05</b>	<b>-43%</b>	

Ratios de solvabilité	RSG	DZD	3.32	3.24	-0.08	-3 %	☹
	RAF	DZD	2.32	2.24	-0.08	-4 %	☹

Ratio de rotation	D.R.C.C	J	45.07	4.027	-4.80	-11 %	☹
	D.R.C.F	J	23.36	24.01	0.65	3 %	☺

Indicateurs du compte résultat	Les principaux soldes intermédiaires de gestion	CA	DZD	5 375 320 136	5 838 085 100	462 737 964	9%	☺
		Production de l'exercice	DZD	5 375 320 136	5 838 085 100	46 276 964	9 %	☺
		VA	DZD	4 794 469 277	5 162 777 239	368 307 962	8 %	☺
		EBE	DZD	1 342 960 239	1 140 661 751	-202 298 488	-15 %	☹
		RT opérationnel	DZD	595 307 159	149199 977	-446 107 182	-75 %	☹
		RT Financier	DZD	88 331 928	214 796 856	126 464 928	143 %	☺
		RCAI	DZD	683 639 087	363 996 834	-319 642 253	-47 %	☹
		Résultat net	DZD	558 574 344	343 542 188	-215 032 156	-38 %	☹
		CAF	DZD	1 829 499 099	1 359 666 654	-469 832 445	-26%	☹

Source : Réalisé par nos soins en référence au données internes de l'EPB

➤ **Interprétations :**

Après avoir examiné de près les données financières de l'EPB sur les deux dernières années 2022 et 2023, en analysant ses bilans, ses comptes de résultats ainsi que les ratios financiers, nous constatons que l'entreprise affiche une performance financière solide.

Notre analyse de la structure financière de l'EPB indique une efficacité globale, lui permettant de maintenir un équilibre financier sain et de générer des rendements positifs. Cependant, des lacunes ont été identifiées, nécessitant des ajustements pour améliorer son image financière. Il est important pour l'entreprise de surveiller de près l'évolution des différents indicateurs financiers, en particulier ceux présentant une baisse significative.

Malgré ces défis, les bilans de l'entreprise portuaire de Bejaïa sont bien structurés tant du côté de l'actif que du passif, avec des résultats satisfaisants sur les deux exercices. Bien que le Fonds de Roulement Net (FRN) ait été positif en 2022 et négatif en 2023, le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) est resté négatif, tandis que la trésorerie (TR) est restée positive. De plus, l'EPB dispose d'une Capacité d'Auto-Financement (CAF) solide, lui permettant d'envisager des investissements supplémentaires, et affiche un degré élevé de solvabilité, ce qui en fait une entreprise autonome, indépendante de tiers.

## **Section 03 : Evolution des indicateurs de la performance financière de l'EPB à travers le temps**

La présente section sera dédiée au suivi de la performance de l'EPB à travers les indicateurs du TB. Nous avons proposé dans cette section une revue de l'évolution des indicateurs déjà illustrés et analysés dans la section 2 calculés pour les années allant de 2019 à 2023 cette analyse nous permettra de juger le pilotage de la performance de l'EPB durant les périodes étudiées.

### **1. L'évolution d'indicateur des masses de bilan et d'équilibre financier a l'EPB de 2019 à 2023**

Tableau 18. Le tableau de bord de gestion pour l'EPB [2019-2023]

Bilans de grandes masses	Indicateurs/ Ratios	Année 2019	Année 2020	Evolution	%	Année 2021	Evolution	%	Année 2022	Evolution	%	Année 2023	Evolution	%
	ANC	21053932918	20414031930	<b>-639900988</b>	-3%	19280550295	<b>1133481635</b>	-6%	17066098561	<b>2214451734</b>	13%	16582342054	<b>4875643493</b>	-3%
	AC	2355049592	1997380078	<b>-357669514</b>	15%	1807497590	<b>-189882488</b>	10%	2300446852	<b>492949262</b>	21%	2208588158	<b>-91858694</b>	-4%
	CP	13467894184	14001668035	<b>533773851</b>	4%	13761910999	<b>-239757036</b>	-2%	13533219775	<b>-228691224</b>	-2%	12984379883	<b>-548839892</b>	-4%
	KP	21265866511	20644829602	<b>-621036909</b>	-3%	19261370603	<b>1383458999</b>	-7%	17376402657	<b>1884967946</b>	11%	16173989339	<b>1202413318</b>	-7%
	DLMT	7797972326	6643161567	<b>1154810759</b>	15%	5499459604	<b>1143701963</b>	17%	3843182879	<b>1656276725</b>	43%	3189609456	<b>6535734232</b>	17%
	DCT	2143115999	1766582406	<b>-376533593</b>	18%	1826677283	<b>60094877</b>	3%	1990142759	<b>163465476</b>	8%	2616940874	<b>626798118</b>	31%
	<b>Total</b>	<b>23408982510</b>	<b>22411412008</b>	<b>-997570502</b>	<b>-4%</b>	<b>21088047886</b>	<b>1323364122</b>	<b>-6%</b>	<b>19366545412</b>	<b>1721502474</b>	<b>-9%</b>	<b>18790930212</b>	<b>-575615200</b>	<b>-3%</b>

Tableau 19. Indicateurs de l'équilibre financier [2019-2023]

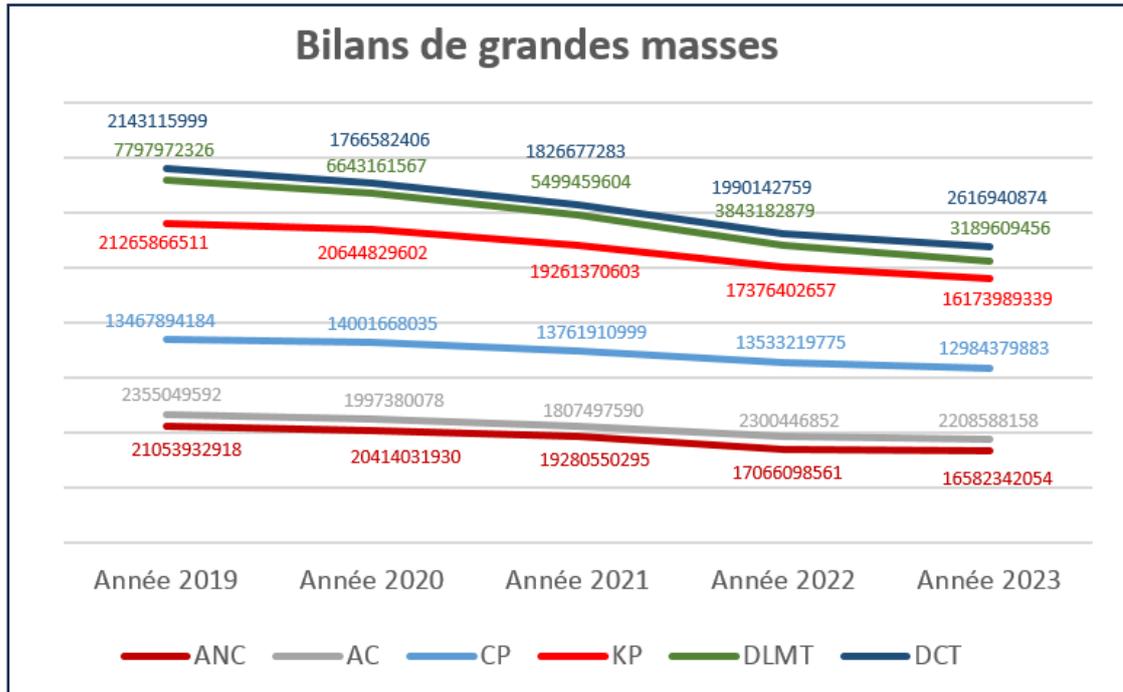
Indicateurs d'équilibre financier	FRNG	211933593	230797672	18864079	9%	-19179692	-249977364	108%	310304095	329483787	1718%	-408352715	-718656810	-232%
	BFR	-	565843682	1043785747	218%	-	1286949316	227%	-740910623	-19804989	3%	-	594141145	80%
	TR	689875658	335046010	1024921668	149%	701925942	1036971952	310%	1051214718	349288776	50%	926699053	-124515665	-12%

Source : Réalisé par nos soins en référence au données internes de l'EPB

❖ **Interprétation**

- L'analyse de l'évolution des **indicateurs du bilans de grandes masses** (tableau 18) contenus dans le tableau précédent nous permet de constater qu'il y a une tendance à la baisse continue des totaux chaque année de 2019 à 2023. Cela indique des défis économiques et opérationnels au sein de l'entreprise portuaire de Bejaïa. Les pourcentages de diminution varient, avec une plus grande baisse en 2021 et 2022, et une baisse moins prononcée en 2023. La baisse significative des totaux en 2021 et 2022 pourrait très bien être due à l'impact de la pandémie de COVID-19. La pandémie a eu des effets économiques vastes et variés sur les entreprises du monde entier, y compris celles opérant dans le secteur portuaire. La diminution de 6% en 2021 est attribuée aux effets prolongés de la première année de la pandémie, avec des perturbations majeures dans le commerce et la logistique. La diminution de 9% en 2022 reflète les impacts continus de la pandémie, aggravés par des vagues successives de COVID-19 et des restrictions continues.

Figure 20. Représentation graphique des évolutions des masses du bilan [2019-2023]



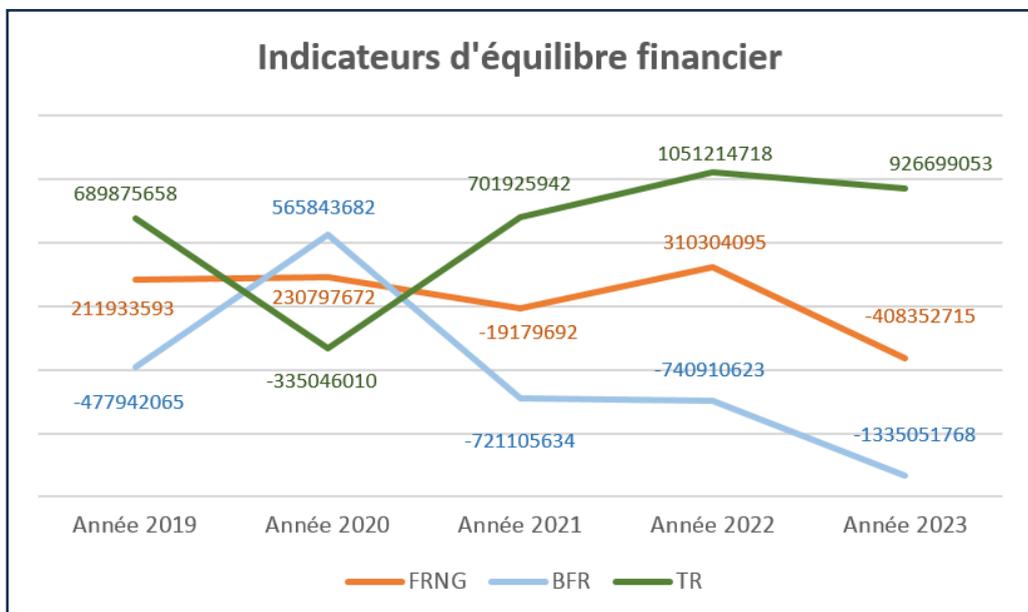
Source : Réalisé par nos soins en référence aux données internes de l'EPB

- Le tableau des **indicateurs de l'équilibre financiers** (tableau 19) nous permet de constater que l'analyse des données du **FRNG** de 2019 à 2023 révèle un changement extrême dans la liquidité de l'entreprise portuaire de Bejaïa. L'entreprise montre des signes d'instabilité financière avec des variations importantes du FRNG d'une année à l'autre. Cette volatilité est le résultat de facteurs externes comme la pandémie de COVID-19.

Tandis que l'évolution du **Besoin en Fonds de Roulement (BFR)** de 2019 à 2023 montre des fluctuations importantes, mais généralement positives. En 2019 BFR négatif indiquant une bonne santé financière initiale. En 2020 passage à un BFR positif, ce qui signifie des défis de liquidité. Nous avons remarqué que le BFR redevient fortement négatif en 2021, marquant une amélioration significative de la situation financière par rapport à 2020.

**La trésorerie** devient négative en 2020, avec une chute dramatique de 149%. Cette situation est alarmante, indiquant que les sorties de trésorerie ont largement dépassé les entrées. En 2021, la trésorerie redevient positive, avec une augmentation impressionnante de 310%. Le retour rapide à une trésorerie positive montre une gestion efficace des crises. Mais en 2023, la trésorerie diminue légèrement de 12%. Cette baisse, bien que notable, n'est pas alarmante étant donné le niveau élevé de trésorerie atteint. Malgré une année difficile en 2020, l'entreprise a montré une capacité remarquable à récupérer et à gérer efficacement la trésorerie, assurant ainsi une stabilité financière à long terme.

Figure 21. Représentation graphique de l'évolution des indicateurs de l'équilibre financier [2019-2023]



Source : Réalisé par nos soins en référence au données internes de l'EPB

Tableau 20. Indicateurs de la rentabilité financière [2019-2023]

Indicateurs de la rentabilité financiers	<b>ROI</b>	<b>0.04</b>	<b>0.03</b>	<b>-0.01</b>	<b>-19%</b>	<b>0.02</b>	<b>-0.01</b>	<b>-35%</b>	<b>0.03</b>	<b>0.01</b>	<b>62%</b>	<b>0.01</b>	<b>-0.02</b>	<b>-74 %</b>
	<b>ROE</b>	0.04	0.04	<b>-0.002</b>	-5%	0.05	<b>0.01</b>	14%	0.04	<b>-0.005</b>	-10%	0.03	<b>-0.01</b>	-36 %
	<b>ROCE</b>	0.08	0.07	<b>-0.01</b>	-10%	0.05	<b>-0.02</b>	-28%	0.07	<b>0.02</b>	41%	0.06	<b>-0.01</b>	-12 %

Tableau 21. Ratios de la structure [2019-2023]

Ratios de la structure	<b>RFP</b>	<b>1.01</b>	<b>1.01</b>	<b>0.001</b>	<b>0.1%</b>	<b>1.0</b>	<b>-0.012</b>	<b>-1%</b>	<b>1.02</b>	<b>0.02</b>	<b>0.02%</b>	<b>0.98</b>	<b>-0.04</b>	<b>-4 %</b>
	<b>RAF</b>	1.35	1.66	<b>0.31</b>	23%	1.88	<b>0.21</b>	13 %	2.32	<b>0.44</b>	24%	2.24	<b>-0.08</b>	-4 %
	<b>RCR</b>	4.84	4.20	<b>-0.637</b>	-13%	3.36	<b>-0.834</b>	-20%	2.10	<b>-1.26</b>	-0.38%	2.35	<b>0.25</b>	12 %
	<b>RIF</b>	0.63	0.68	<b>0.045</b>	7%	0.71	<b>0.036</b>	5%	0.78	<b>0.06</b>	0.09%	0.80	<b>0.02</b>	3 %
	<b>RE</b>	0.74	0.60	<b>-0.138</b>	-19%	0.53	<b>-0.068</b>	-11%	0.43	<b>-0.10</b>	-0.19%	0.36	<b>-0.07</b>	-17 %

Tableau 22. Ratios de liquidité [2019-2023]

Ratios de liquidité	<b>RLG</b>	<b>1.10</b>	<b>1.13</b>	<b>0.03</b>	<b>3%</b>	<b>0.99</b>	<b>-0.14</b>	<b>-12%</b>	<b>1.16</b>	<b>0.17</b>	<b>17%</b>	<b>0.84</b>	<b>-0.31</b>	<b>-27 %</b>
	<b>RLR</b>	0.95	0.94	<b>-0.01</b>	-1%	0.80	<b>-0.14</b>	-15%	0.98	<b>0.18</b>	23%	0.71	<b>-0.27</b>	-27 %
	<b>RLI</b>	0.32	0.36	<b>0.04</b>	11%	0.38	<b>0.03</b>	7%	0.53	<b>0.14</b>	37%	0.35	<b>-0.17</b>	-33%

Tableau 23. Ratios de rentabilité [2019-2023]

Ratios de rentabilité	<b>RRE</b>	<b>0.04</b>	<b>0.03</b>	<b>-0.01</b>	<b>-19%</b>	<b>0.02</b>	<b>-0.01</b>	<b>-35%</b>	<b>0.03</b>	<b>0.01</b>	<b>62%</b>	<b>0.01</b>	<b>-0.02</b>	<b>-74%</b>
	<b>RRF</b>	0.04	0.04	<b>-0.002</b>	-5%	0.05	<b>0.01</b>	14%	0.04	<b>-0.005</b>	-10%	0.03	<b>-0.01</b>	-36%
	<b>RRC</b>	0.09	0.01	<b>0.005</b>	5%	0.12	<b>0.02</b>	26%	0.10	<b>-0.02</b>	-14%	0.06	<b>-0.05</b>	-43%

Source : Réalisé par nos soins en référence au données internes de l'EPB

## 2. Les indicateurs de la rentabilité financières de 2019 à 2023

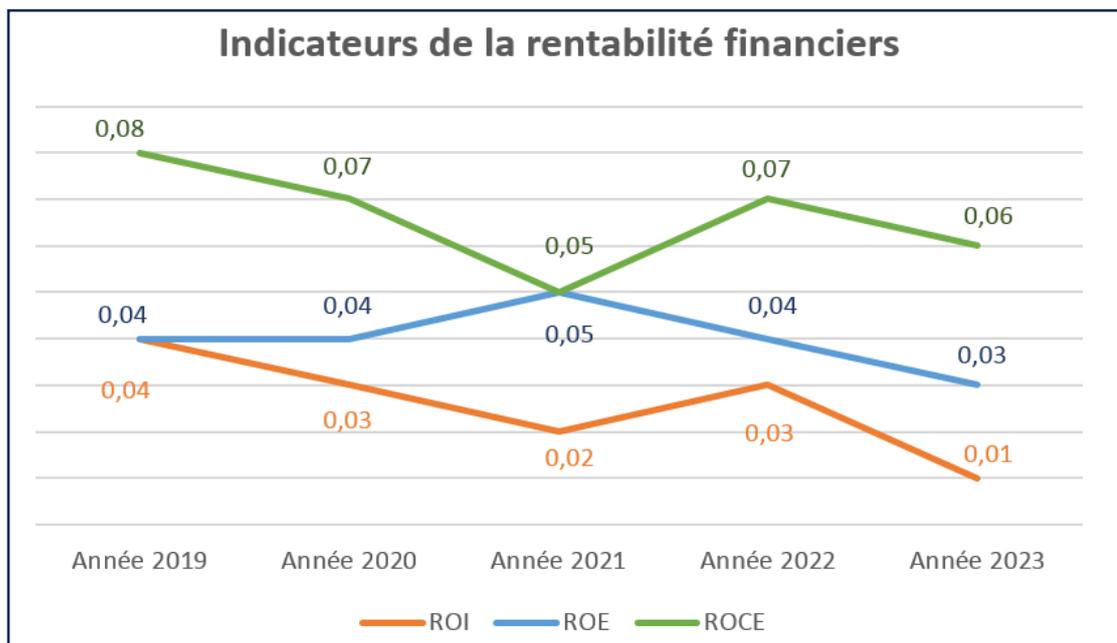
- L'analyse de l'évolution des **indicateurs de la rentabilité financières** contenus dans le tableau précédent (tableau 20) indique que :

Le **ROI** a tendance globale à la baisse, avec une dégradation significative en 2020 et 2021, il s'est amélioré en 2022, mais avec une forte dégradation en 2023.

Le **ROE** est relativement stable de 2019 à 2020, avec une amélioration de la rentabilité sur les fonds propres 2021, on remarque une légère dégradation en 2022 et une baisse notable en 2023, donc il est important de maintenir une gestion efficace des fonds propres pour stabiliser et améliorer le ROE.

Le **ROCE** enregistre une baisse continue de 2019 à 2021, indiquant une diminution de l'efficacité du capital employé, on remarque une amélioration significative en 2022, suivie d'une légère baisse en 2023, il est nécessaire d'optimiser l'utilisation du capital pour améliorer le ROCE.

Figure 22. Représentation graphique des indicateurs de la rentabilité financière [2019-2023]



Source : Réalisé par nos soins en référence au données internes de l'EPB

### 3. Les ratios de la structure de 2019 à 2023

➤ L'analyse de l'évolution des **ratios de la structure** (tableau 21) indique que :

Le **RFP** est relativement stable au cours des cinq années, tournant autour de 1. Une légère diminution en 2023 indique une baisse marginale des fonds propres par rapport aux actifs totaux, mais globalement, l'entreprise semble maintenir une structure de financement solide avec une forte composante de fonds propres.

Le **RAF** a augmenté de manière significative de 2019 à 2022, ce qui indique que l'entreprise a de plus en plus recours à ses fonds propres pour financer ses activités plutôt qu'à l'endettement. La légère diminution en 2023 (-4%) reste dans une fourchette positive, suggérant toujours une bonne autonomie financière malgré une petite contraction.

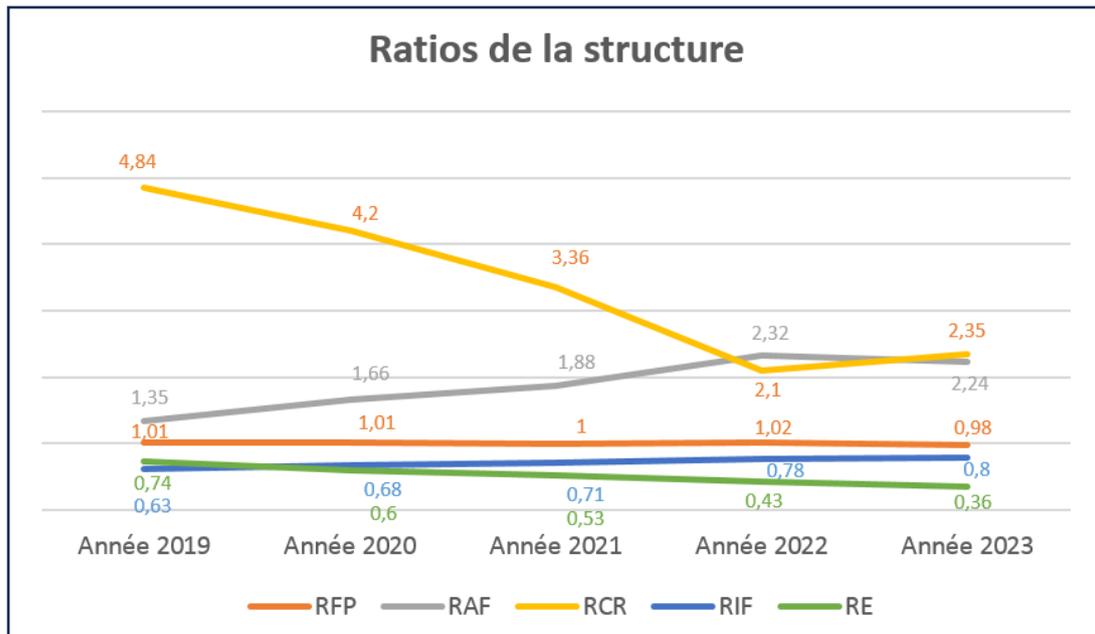
Le **RCR** montre une tendance à la baisse significative de 2019 à 2022, indiquant que la capacité de l'entreprise à couvrir ses ressources par ses actifs a diminué. Cependant, en 2023, il y a une légère reprise (+12%), suggérant une amélioration de la couverture des ressources.

Le **RIF** montre une augmentation continue au fil des années, ce qui indique que l'entreprise a progressivement accru ses investissements financiers par rapport à ses actifs totaux. Cette tendance est généralement positive, montrant une stratégie d'investissement croissante.

Le **RE** montre une baisse continue, ce qui indique une réduction progressive de l'endettement de l'entreprise par rapport à ses fonds propres. C'est généralement perçu comme positif, car cela signifie que l'entreprise est de moins en moins dépendante de l'endettement pour financer ses activités.

L'entreprise semble avoir suivi une stratégie de réduction de l'endettement et d'augmentation de l'autonomie financière au fil des années. Bien que certains ratios comme le **RCR** aient montré des signes de faiblesse, l'amélioration du **RAF** et la réduction continue du **RE** montrent une structure financière globalement saine. La stabilité du **RFP** et l'augmentation du **RIF** suggèrent également une gestion prudente et une croissance progressive des investissements financiers.

Figure 23. Représentation graphique de l'évolution des ratios de la structure [2019-2023]

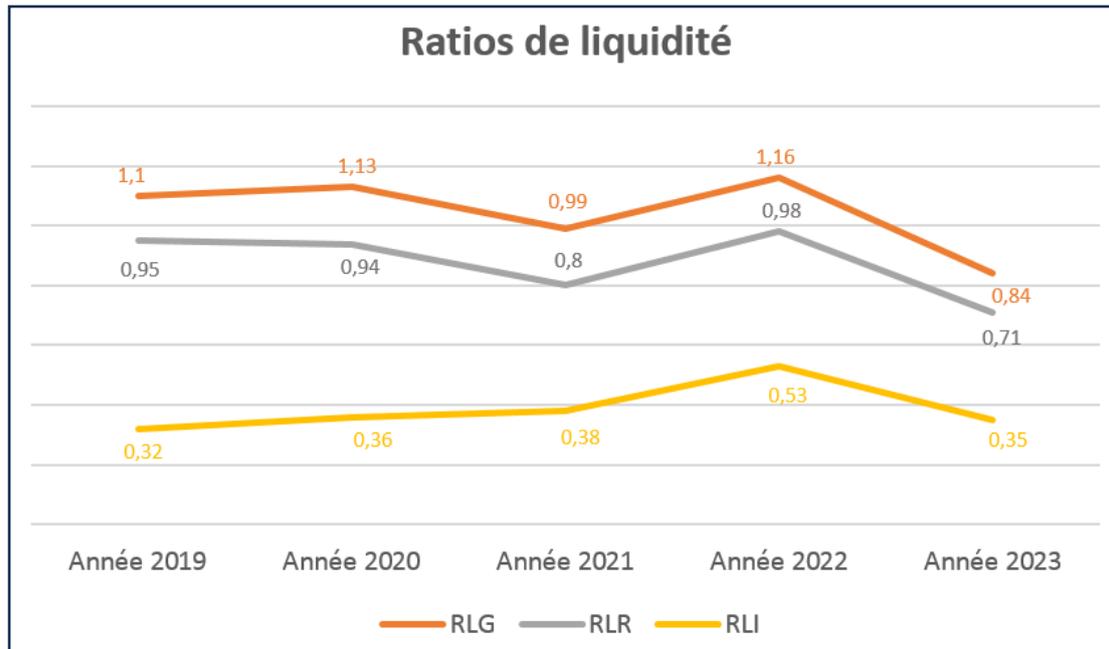


Source : Réalisé par nos soins en référence au données internes de l'EPB

#### 4. Les ratios de liquidité de 2019 à 2023

- En analysant le tableau de l'évolution des **ratios de liquidité** (tableau 22) On observe une tendance fluctuante pour les trois ratios de liquidité, avec des augmentations notables en 2020 et 2022 suivies de baisses significatives en 2023. Les augmentations en 2022 indiquent une gestion plus efficace des actifs courants. En revanche, les baisses en 2023 signalent des difficultés financières et une gestion moins efficace des actifs liquides. Une baisse des ratios de liquidité en 2023, surtout après une année de forte augmentation, pourrait être préoccupante. Cela suggère que l'entreprise doit revoir sa gestion des liquidités pour éviter des problèmes de solvabilité à court terme.

Figure 24. Représentation graphique de l'évolution des ratios de liquidité [2019-2023]

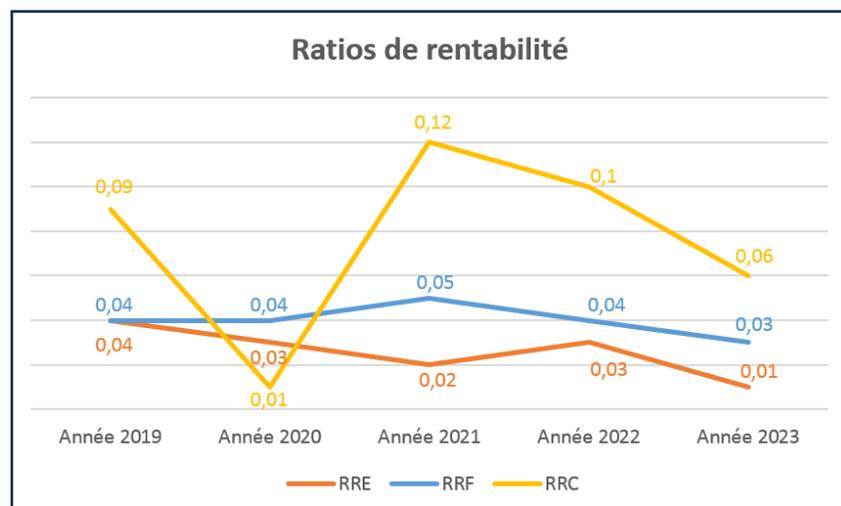


Source : Réalisé par nos soins en référence au données internes de l'EPB

## 5. Les ratios de rentabilité de 2019 à 2023

- L'analyse des **ratios de rentabilité** (tableau 23) montre que les trois ratios de rentabilité ont une tendance instable avec des améliorations en 2021 et des dégradations marquées en 2023. La baisse générale en 2020 peut est due à des facteurs externes comme des conditions économiques défavorables (les impacts économiques de la pandémie de COVID-19). La forte détérioration en 2023 indique des difficultés financières importantes de l'entreprise.

Figure 25. Représentation graphique de l'évolution des ratios de rentabilité [2019-2023]



Source : Réalisé par nos soins en référence au données internes de l'EPB

Tableau 24. Ratios de solvabilité [2019-2023]

Ratios de solvabilité	RSG	2.35	2.66	0.31	13%	2.88	0.21	8%	3.32	0.44	15%	3.24	-0.08	-3 %
	RAF	1.35	1.66	0.31	23%	1.88	0.21	13%	2.32	0.44	24%	2.24	-0.08	-4 %

Tableau 25. Ratios de rotation [2019-2023]

Ratios de rotation	D.R.C.C	40.34	34.72	-5.63	-14%	35.02	0.31	1%	45.04	10.05	29%	4.027	-4.80	-11 %
	D.R.C.F	31.90	24.16	-7.74	-24%	28.46	4.30	18%	23.36	-5.10	-18%	24.01	0.65	3 %
	Délais de paiement	-8.44	-10.56	-2.11	25%	-6.56	3.99	-38%	-21.68	-15.15	230%	19.83	5.45	-25.14%

Tableau 26. Indicateurs du compte de résultats [2019-2023]

Indicateurs du compte résultat	Les principaux soldes intermédiaires de gestion	CA	6332318236	5954353212	-377965024	- 6%	5266784876	-687568336	- 12%	5375320136	108535260	2%	5838085100	462737964	9 %
		Production de l'exercice	6340118236	5954353212	-385765024	- 6%	5266784876	-687568336	- 12%	5375320136	108535260	2%	5838085100	46276964	9 %
		VA	5620825034	5332382880	-288442154	- 5%	715351953	-4617030927	- 87%	4794469277	4079117324	570%	5162777239	368307962	8 %
		EBE	1778681337	1525427578	-253253759	-14%	1035278142	-490149436	- 32%	1342960239	307682097	30%	1140661751	- 202298488	- 15 %
		RT Opérationnel	846594382	656490425	-190103957	-22%	400950791	-255539634	- 39%	595307159	194356368	48%	149199977	- 446107182	- 75 %
		RT Financier	39847016	20645949	-19201067	-48%	290822853	270176904	1309%	88331928	-202490925	-70%	214796856	126464928	143 %
		RCAI	806747365	677136374	-129610991	-16%	691773644	14637270	2%	683639087	-8134557	-1%	363996834	- 319642253	- 47 %
		Résultat net	572579018	567283066	-5295952	-1%	633057588	65774522	12%	558574344	-74483244	-12%	343542188	- 215032156	- 38 %
		CAF	6552911989	6201320033	-351591956	-5%	1349679304	-4851640729	- 78%	1 829 499 099	479819795	36%	1359666654	- 469832445	- 26%

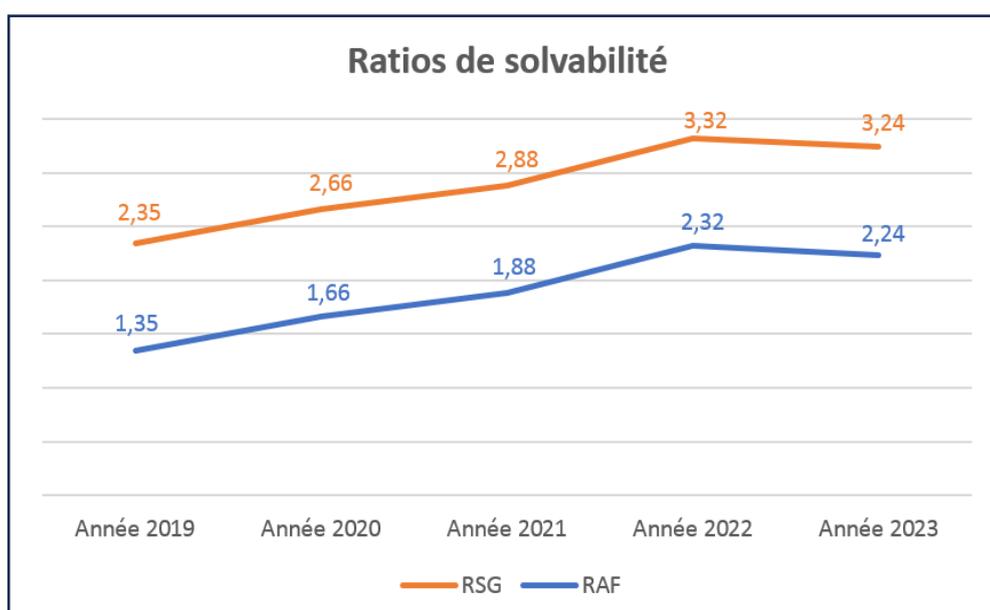
Source : Réalisé par nos soins en référence au données internes de l'EPB

## 6. Les ratios de solvabilité de 2019 à 2023

➤ En interprétant et analysant **les ratios de solvabilité** (tableau 24) on constate que :

Les deux ratios montrent une amélioration continue, indiquant une gestion efficace des actifs et passifs ainsi qu'une augmentation de l'autonomie financière. Les légères diminutions en 2023 (-3% pour le RSG et -4% pour le RAF) suggèrent des défis spécifiques ayant temporairement affecté la solvabilité et l'autonomie financière. Cependant, les niveaux des deux ratios restent élevés, suggérant une position financière solide.

Figure 26. Représentation graphique de l'évolution des ratios de solvabilité [2019-2023]



Source : Réalisé par nos soins en référence aux données internes de l'EPB

## 7. Les ratios de rotation de 2019 à 2023

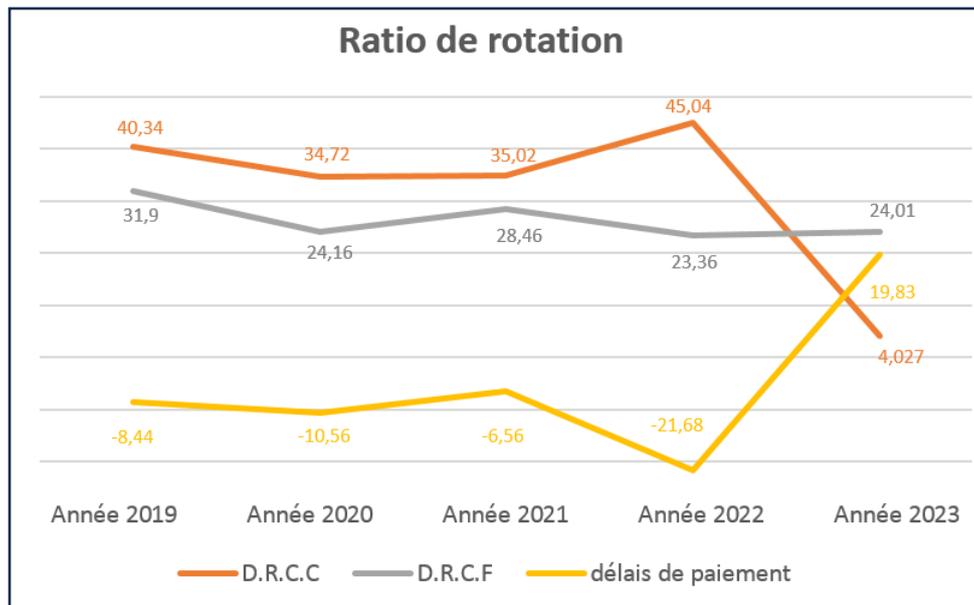
➤ Le tableau des **ratios de rotation** (tableau 25) indique que

Le **D.R.C.C.** a une amélioration initiale suivie par une forte augmentation du délai en 2022 est préoccupante, bien que la légère diminution en 2023 montre une tentative de correction.

L'évolution du **D.R.C.F.** est plus stable, avec des variations indiquant des ajustements dans la gestion des paiements aux fournisseurs, mais globalement, les délais restent relativement gérés.

Les fluctuations importantes des **délais de paiement** et la transformation radicale en 2023 nécessitent une attention particulière pour comprendre les causes.

Figure 27. Représentation graphique des ratios de rotations [2019-2023]



Source : Réalisé par nos soins en référence au données internes de l'EPB

## 8. Les principaux soldes intermédiaires de gestion 2019-2023

➤ L'analyse des **principaux soldes intermédiaires de gestion** a montré que :

Il semble y avoir eu des défis en 2021 et 2022, mais l'entreprise a pu stabiliser et même augmenter son **chiffre d'affaires** au cours des années suivantes.

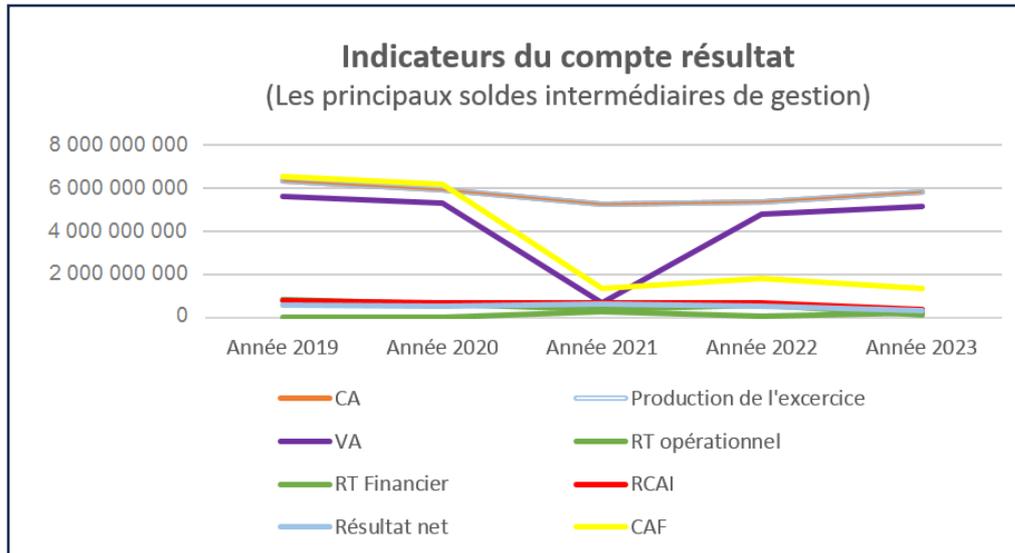
Après une forte baisse et des difficultés en 2021, **la production** montre des signes de récupération et de croissance stable à partir de 2023

L'évolution de l'**EBE** montre des fluctuations importantes, avec des baisses notables en 2020 et 2021, suivies par une reprise en 2022 et une nouvelle baisse en 2023. Cela reflète une période de grande instabilité économique et opérationnelle

L'évolution du **résultat net** de l'entreprise portuaire de Bejaia de 2019 à 2023 montre une période de relative stabilité initiale suivie d'une forte croissance, puis d'une instabilité accrue. La tendance à la baisse en 2022 et la chute importante en 2023 indiquent des défis financiers croissants, nécessitant des ajustements stratégiques et opérationnels importants pour stabiliser et améliorer la situation financière de l'entreprise.

L'évolution de la **CAF** de 2019 à 2023 montre une forte instabilité financière. Après une légère baisse en 2020, l'entreprise a connu une chute dramatique de sa capacité d'autofinancement en 2021, suivie d'une reprise en 2022

Figure 28. Représentation graphique des indicateurs du compte de résultat [2019-2023]



Source : Réalisé par nos soins en référence au données internes de l'EPB

## Conclusion

Tout au long de notre étude pratique, nous avons visé à démontrer, étape par étape, la réalisation et la mise en place d'un tableau de bord de gestion, notamment au sein l'Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB). Ce chapitre nous a permis d'acquérir des connaissances sur la structure et l'organisation de l'EPB. Ensuite, nous avons tenté de concrétiser les différents concepts abordés dans la partie théorique concernant le tableau de bord.

La description des tableaux de bord nous a été très utile, car elle a servi à analyser l'existant et à identifier les atouts et les inconvénients de l'entreprise. Ainsi, à la fin de notre étude, nous avons pu affirmer que le tableau de bord de gestion permet de prendre des décisions éclairées rapidement. De plus, il offre une vue d'ensemble sur les activités de l'entreprise, permettant ainsi d'adopter une approche proactive.

# Conclusion générale

## Conclusion générale

Au terme de ce mémoire, il convient de rappeler les objectifs fixés au début, à savoir la conception d'un tableau de bord de gestion au sein de l'Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB). Nous avons ainsi étudié le contrôle de gestion de cette entreprise. Dans ce travail, nous avons présenté les outils opérationnels de contrôle de gestion. Il est essentiel de se rappeler que la mesure et la gestion de la performance d'une entreprise nécessitent l'utilisation d'outils de contrôle de gestion. Le développement de l'entreprise dépend de sa capacité à détecter et corriger les erreurs et les risques à temps.

Le tableau de bord s'avère être un outil crucial pour les responsables dans leur prise de décision concernant les stratégies, les objectifs à assigner, et la maîtrise des risques. La conception d'un tableau de bord au sein de l'organisation exige le respect de certains principes. Une mise en œuvre réussie dépend de l'existence d'un système d'information efficace et d'une structure organisationnelle définissant clairement les responsabilités. Le tableau de bord de gestion joue un rôle important dans le service de contrôle de gestion, permettant aux entreprises de mieux faire face aux complexités de l'environnement, d'avoir une vue d'ensemble, de détecter les perturbations et de prendre des décisions de gestion pour atteindre les objectifs stratégiques.

Notre objectif principal de recherche était d'élaborer un tableau de bord de gestion pour l'entreprise. Cela nous a permis de comprendre que l'élaboration d'un tableau de bord de gestion est le résultat d'un processus long et complexe, dont l'efficacité dépend de l'ordre et de la rigueur des phases exécutées, ainsi que du respect des principes d'élaboration des documents internes et des informations recueillies. Nous avons également constaté qu'une méthode de mise en place d'un tableau de bord est très recommandée. Ainsi, la méthode OVAR, que nous avons adoptée dans nos travaux, apparaît la plus appropriée pour définir les objectifs de l'entreprise et atteindre le meilleur tableau de bord.

Dans notre travail de recherche, nous avons essayé de montrer l'importance du contrôle de gestion dans l'entreprise et l'utilité du tableau de bord de gestion et de ses applications. En effectuant des recherches quantitatives et qualitatives au sein de l'EPB, notre cas pratique nous a permis d'utiliser nos connaissances théoriques pour construire un tableau de bord de gestion, répondant ainsi aux hypothèses mentionnées dans l'introduction générale.

- Pour un meilleur tableau de bord de gestion, il est important de respecter l'enchaînement des étapes de conception préconisées par la méthode OVAR, ce qui confirme notre deuxième hypothèse.

- Le tableau de bord de gestion est essentiel pour mesurer et piloter la performance de l'Entreprise Portuaire de Béjaïa. Il centralise les données importantes et fournit des indicateurs clés de performance, d'où la confirmation de notre troisième hypothèse.

L'Entreprise Portuaire de Bejaïa a prouvé sa capacité à gérer efficacement ses ressources et à maintenir une certaine stabilité financière malgré des défis significatifs. Cependant, la baisse de la rentabilité et les fluctuations des principaux indicateurs financiers nécessitent une attention particulière pour garantir une amélioration continue de la performance financière. Il serait avantageux pour l'entreprise de mettre en œuvre des stratégies visant à stabiliser et améliorer le fonds de roulement, à optimiser les investissements, et à renforcer la rentabilité.

Finalement, ce travail nous a permis de développer un modèle conceptuel puis appliqué aux activités de l'entreprise. Il nous a permis d'acquérir de nombreuses connaissances théoriques et de les mettre en œuvre dans le cadre de la gestion de l'entreprise, pouvant ainsi servir d'aide aux consultants.

# Références

## Références

## Bibliographie

- Bouquin , H., & Pesqueux, Y. (1999). *Vingt ans de contrôle de gestion ou le passage d'une technique à une discipline.*
- A, D., & D-M, V. (2008). *la performance du système d'information.* Éd Eyrolles.
- AIT MATEN, S., & IDIRI, S. (2011). *Le Tableau De Bord : outil de contrôle, et de mesure de La performance.* mémoire de fin d'étude master II CCA.
- Alazard, & Separi. (2018). *Contrôle de gestion.* Dunod.
- ALAZARD, C., & SEPARI, S. (2007). *contrôle de gestion, manuel et application* (Vol. 2ème édition). Paris: Edition DUNOD.
- ALAZARD, C., & SEPARI, S. (2010). PARIS: Dunod.
- ALAZARD, C., & SEPARI, S. (2010). *contrôle de gestion.* Ed. Dunod.
- Alazard, C; , & Separi, S. (1998). *Contrôle de gestion, manuel et application.* Paris: Edition Dunod, 4e édition,.
- Anthony , R. (1965). *Planning and Control Systems: a Framework for Analysis.* Harvard University.
- Anthony R, & Dearden J. (1965). *Management Control Systems.* Homewood: Irwin.
- AOUMI, H. (s.d.). *RAPPORT DE STAGE DE FIN D'ETUDES « LE CONTROLE DE GESTION BANCAIRE: DU TABLEAU DE BORD DE GESTION AU BALANCED SCORECARD.*
- Atkinson, R. S. (2003). *Management accounting.* Prentice Hall.
- AUSTISSIER, D., & D-M, V. (2008). *La performance du système d'information.* Éd Eyrolles.
- BEATRICE, & GRANDGUILLOT, F. (2015/1016). *introduction à la comptabilité* (éd. 6ème édition). Paris: Gualino Lextenso éditions.
- BOISSELIER, P. (1999). *Contrôle de Gestion, cours et applications.* Paris: Edition Vuibert.
- COLOT, O., DUPONT, C., & VLORAL, M. (2008, MAI 15-16). Influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance sociale des entreprises familiales. *Acte des 2èmes journées Georges Doriot.*

- DEMEESTERE, R., LORINO, P., & MOTTIS, N. (2002). *Contrôle de gestion et pilotage d'entreprise*. Paris: Ed. DUNOD.
- D-M, V., & AUSTISSIER, D. (2008). *la performance du système d'information*. Éd Eyrolles.
- DORIATH, B. (2008). *contrôle de gestion en 20 fiche*. Paris: éd Dunod.
- FERNANDEZ, A. (2013). *les Nouveaux tableaux de bord des Managers*. 6ème édition.
- FERNANDEZ, A. (2013). *Les Nouveaux tableaux de bord des Managers* (Vol. 6ème édition).
- Gervais, M. (2000). *Contrôle de gestion* (éd. 7eme édition). Economica.
- GERVAIS, M. (2005). *Contrôle De Gestion*. éd ECONOMICA.
- GERVAIS, M. (2009). *Contrôle de gestion* (Vol. 9eme Edition). PARIS: Edition ECONOMICA.
- Giraud, F. (2002). *Control de gestion et pilotage de la performance*. France: Edition Gualino.
- Grand, J.-P. (2014). *Processus d'élaboration des budgets : contrôle de gestion*. ESCP EUROPE.
- GUEDJ, N. (2000). *le contrôle de gestion* (Vol. 3ème Edition). paris: Edition d'organisation.
- Guerny , J., & Guiriec, J. (1998). *Contrôle de gestion et choix stratégique*. Paris: Delmas.
- Henri, Bouquin. (1989). *Le contrôle de gestion*. Paris: PUF.
- Herve, Arnaud. (2001). *Le controle de gestion en action*. Edition Liaison.
- Kant, E. (1973). Common saying: That may be correct in theory, but it is of no use in practice.
- KAPLAN, R., & NORTON, D. (1998). *Le Tableau De Bord Prospectif: Pilotage Stratégique: Les 4 Axes Du Succès*. Paris: Éd. d'organisation.
- Langlois , G., Bonnier , C., & Bringer , M. (2006). *Controle de gestion*. Manuel.
- Leory, M. (2001). *le tableau de bord au service de l'entreprise* (Vol. 2ème Edition). PARIS: ORGANISATION.
- LEROY, M. (2001). Ed d'Organisation.
- Leroy, M. (2001). *Le tableau de bord au service de l'entreprise*. Paris: Organisation.
- LEROY, M. (2001). *le tableau de bord au service de l'entreprise* (Vol. 2ème Edition). Paris: d'ORGANISATION.

- LORINO.P. (1997). *Méthodes et pratiques de la performance*. édition d'organisation.
- Maurin, P. (2021). *Le tableau de bord*. Ellipses.
- Michael , H., & James , C. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Collins Publishers.
- Mulford , C., Shrader, C., & Blackburn , V. (1989). *Strategies and operational planning, uncertainty and performance in small firms*.
- Porter, M. (1985). *L'avantage concurrentiel*. Interéditions.
- RASOLOFO, & DISTLER, F. (2010, MAI). Conception D'un Système De Tableaux De Bord Intégrant Le Développement Durable : Une Démarche Qui Articule " Méthode OVAR " Et " Balanced Scorecard. 6. Nice, France: Archives d'HAL.
- Robert C. , C. ( 1989). *Benchmarking: The Search of Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Productivity Press.
- Robert S. Kaplan, & David P. Norton. (1996). *Le tableau de bord prospectif*. Eyrolles.
- S. Kaplan, R., & P. Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Sabine Sépari, & Claude Alazard. (2004). *Contrôle de gestion Manuel et applications*. Paris: Dunod.
- SAULOU, J.-Y. (1982). *Le tableau de bord du décideur*. paris: Ed. D'ORGANISATION.
- SELMER, C. (2003). *Concevoir le Tableau de Bord* (Vol. 2eme Ed). Ed DUNOD.
- WILFRIED, N., & ANNE, C. (2005). *les tableaux de bord et bisness plan*. Paris: Edition des chambre de commerce et d'industrie.

## Webographie

- [WEB 1]     [https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Kaleidsocope de la performance.pdf](https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Kaleidsocope_de_la_performance.pdf)
- [WEB 2]     <https://www.piloter.org/mesurer/formation-en>
- [WEB 3]     [ligne/Formation tableau de bord/formation tableau bord performanceI4.htm](ligne/Formation%20tableau%20de%20bord/formation%20tableau%20bord%20performanceI4.htm)
- [WEB 4]     [https://www.advaloris.ch/nos-services/intelligenceorganisationnelle/amelioration-de performance-opérationnelle-organisationnelle-dune-entreprise](https://www.advaloris.ch/nos-services/intelligenceorganisationnelle/amelioration-de%20performance-operationnelle-organisationnelle-dune-entreprise)
- [WEB 5]     [https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00584637.](https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00584637)

# Annexes

## Annexes

### Annexe A : Bilans actifs

ENTREPRISE PORTUAIRE BEJAIA  
ENTREPRISE PORTUAIRE BEJAIA  
Exercice 2020

DATE: 23/04/2024  
HEURE: 10:07  
PAGE: 1

#### Bilan Actif

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

2020 2019

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
<b>Ecart d'acquisition (ou goodwill)</b>					
Immobilisations incorporelles		58 549 114,78	46 824 693,90	11 724 420,88	23 492 130,10
<b>Immobilisations corporelles</b>		<b>22 480 439 658,62</b>	<b>8 286 724 642,31</b>	<b>14 193 715 016,31</b>	<b>8 657 773 876,15</b>
Terrains		69 440 800,00		69 440 800,00	69 440 800,00
Bâtiments		3 606 742 844,76	661 974 153,80	2 944 768 690,96	404 628 389,10
Autres immobilisations corporelles		18 665 052 013,86	7 624 750 488,51	11 040 301 525,35	8 044 500 687,05
Immobilisations en concession		139 204 000,00		139 204 000,00	139 204 000,00
<b>Immobilisations en cours</b>		<b>1 147 897 095,69</b>		<b>1 147 897 095,69</b>	<b>7 321 750 817,02</b>
<b>Immobilisations financières</b>		<b>4 806 532 875,83</b>	<b>130 095 809,96</b>	<b>4 676 437 065,87</b>	<b>4 676 763 673,87</b>
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées		391 625 650,63	130 095 809,96	261 529 840,67	261 529 840,67
Autres titres immobilisés		4 407 030 272,00		4 407 030 272,00	4 407 386 880,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		7 876 953,20		7 876 953,20	7 846 953,20
Impôts différés actif		384 258 331,22		384 258 331,22	374 152 420,74
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>28 877 677 076,14</b>	<b>8 463 645 146,17</b>	<b>20 414 031 929,97</b>	<b>21 053 932 917,88</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et encours		336 317 047,39	1 271 038,60	335 046 008,79	319 427 465,43
<b>Créances et emplois assimilés</b>					
Clients	01	801 764 541,77	118 456 134,85	683 308 406,92	844 474 492,96
Autres débiteurs		81 311 943,73		81 311 943,73	85 815 482,11
Impôts et assimilés		264 473 620,49		264 473 620,49	415 456 494,48
Autres créances et emplois assimilés					
<b>Disponibilités et assimilés</b>					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		633 240 098,72		633 240 098,72	689 875 656,98
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>2 117 107 252,10</b>	<b>119 727 173,45</b>	<b>1 997 380 078,65</b>	<b>2 355 049 591,96</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>30 994 784 328,24</b>	<b>8 583 372 319,62</b>	<b>22 411 412 008,62</b>	<b>23 408 982 509,84</b>

**ENTREPRISE PORTUAIRE BEJAIA**  
 ENTREPRISE PORTUAIRE BEJAIA  
 Exercice 2021

DATE: 23/04/2024

HEURE: 10:06

PAGE: 1

## Bilan Actif

Arrêté à : 13ème mois &lt; Etat Définitif &gt;

Identifiant Fiscal :

*doan* *loko*

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

ENTREPRISE PORTUAIRE BEJAIA  
ENTREPRISE PORTUAIRE BEJAIA  
Exercice 2023

DATE: 23/04/2024

HEURE: 10:04

PAGE: 1

## Bilan Actif

Arrêté à : 13ème mois &lt; Etat Définitif &gt;

Identifiant Fiscal :

2023

2024

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
<b>Ecart d'acquisition (ou goodwill)</b>					
<b>Immobilisations incorporelles</b>		59 119 114,78	58 875 364,81	243 749,97	549 325,75
<b>Immobilisations corporelles</b>		22 479 421 258,02	10 509 320 480,69	11 970 100 777,33	12 698 378 419,10
<i>Terrains</i>		69 440 800,00		69 440 800,00	69 440 800,00
<i>Bâtiments</i>		3 608 055 142,33	845 494 865,14	2 762 560 277,19	2 824 320 210,89
<i>Autres immobilisations corporelles</i>		18 662 721 315,69	9 663 825 615,55	8 998 895 700,14	9 665 413 408,21
<i>Immobilisations en concession</i>		139 204 000,00		139 204 000,00	139 204 000,00
<b>Immobilisations en cours</b>		1 225 895 794,90		1 225 895 794,90	1 173 037 767,47
<b>Immobilisations financières</b>		2 838 440 000,00	17 000 000,00	2 821 440 000,00	2 772 299 033,20
<i>Titres mis en équivalence</i>					
<i>Autres participations et créances rattachées</i>		255 000 000,00		255 000 000,00	255 000 000,00
<i>Autres titres immobilisés</i>		6 368 000,00		6 368 000,00	6 750 080,00
<i>Prêts et autres actifs financiers non courants</i>		2 577 072 000,00	17 000 000,00	2 560 072 000,00	2 510 548 953,20
<i>Impôts différés actif</i>		564 661 731,80		564 661 731,80	421 834 015,92
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		27 167 537 899,50	10 585 195 845,50	16 582 342 054,00	17 066 098 561,44
<b>ACTIF COURANT</b>					
<b>Stocks et encours</b>		348 227 427,34	33 426,69	348 194 000,65	356 692 275,50
<b>Créances et emplois assimilés</b>					
<i>Clients</i>	01	1 048 626 392,23	271 520 482,50	777 105 909,73	800 834 547,68
<i>Autres débiteurs</i>		255 819 037,25	113 095 809,96	142 723 227,29	84 263 304,20
<i>Impôts et assimilés</i>		13 865 967,69		13 865 967,69	7 442 005,97
<i>Autres créances et emplois assimilés</i>					
<b>Disponibilités et assimilés</b>					
<i>Placements et autres actifs financiers courants</i>					50 000 000,00
<i>Trésorerie</i>		926 699 053,12		926 699 053,12	1 001 214 718,17
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		2 593 237 877,63	384 649 719,15	2 208 588 158,48	2 300 446 851,52
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		29 760 775 777,13	10 969 845 564,65	18 790 930 212,48	19 366 545 412,96

# Annexe B : Bilans passifs

ENTREPRISE PORTUAIRE BEJAIA  
ENTREPRISE PORTUAIRE BEJAIA  
Exercice 2020

DATE: 23/04/2024  
HEURE: 10:07  
PAGE: 2

## Bilan Passif

Arrêté à : 13ème mois < Etat Définitif >

Identifiant Fiscal :

2020

2019

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<b><u>CAPITAUX PROPRES</u></b>			
Capital émis		3 500 000 000,00	3 500 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))		9 394 958 558,49	9 395 315 166,49
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		567 283 065,74	572 579 017,71
Autres capitaux propres - Report à nouveau		539 426 410,84	
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES I</b>		<b>14 001 668 035,07</b>	<b>13 467 894 184,20</b>
<b><u>PASSIFS NON-COURANTS</u></b>			
Emprunts et dettes financières		5 089 534 266,32	6 288 947 958,32
Impôts (différés et provisionnés)		4 494 830,14	14 366 139,72
Autres dettes non courantes		139 204 000,00	139 204 000,00
Provisions et produits constatés d'avance		1 409 928 470,75	1 355 454 227,96
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>		<b>6 643 161 567,21</b>	<b>7 797 972 326,00</b>
<b><u>PASSIFS COURANTS</u></b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		475 595 811,14	667 821 788,36
Impôts		356 244 169,90	519 795 031,13
Autres dettes		934 742 425,30	955 499 180,15
Trésorerie passif			
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>		<b>1 766 582 406,34</b>	<b>2 143 115 999,64</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>22 411 412 008,62</b>	<b>23 408 982 509,84</b>
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

ENTREPRISE PORTUAIRE BEJAIA  
ENTREPRISE PORTUAIRE BEJAIA  
Exercice 2021

DATE: 23/04/2024  
HEURE: 10:06  
PAGE: 2

## Bilan Passif

Arrêté à : 13ème mois < Etat Définitif >

Identifiant Fiscal :

2021

2020

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

ENTREPRISE PORTUAIRE BEJAIA  
ENTREPRISE PORTUAIRE BEJAIA  
Exercice 2023

DATE: 23/04/2024  
HEURE: 10:04  
PAGE: 2

## Bilan Passif

Arrêté à : 13ème mois < Etat Définitif >

Identifiant Fiscal :

2023

2022

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<b><u>CAPITAUX PROPRES</u></b>			
Capital émis		3 500 000 000,00	3 500 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))		9 140 837 694,51	9 474 645 430,88
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		343 542 188,12	558 574 343,63
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES I</b>		<b>12 984 379 882,63</b>	<b>13 533 219 774,51</b>
<b><u>PASSIFS NON-COURANTS</u></b>			
Emprunts et dettes financières		1 478 231 225,68	2 153 688 913,98
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes		139 204 000,00	139 204 000,00
Provisions et produits constatés d'avance		1 572 174 230,62	1 550 289 965,31
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>		<b>3 189 609 456,30</b>	<b>3 843 182 879,29</b>
<b><u>PASSIFS COURANTS</u></b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		463 346 848,41	415 078 573,92
Impôts		304 151 942,54	277 604 971,62
Autres dettes		1 830 232 659,55	1 271 578 999,49
Trésorerie passif		19 209 423,05	25 880 214,13
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>		<b>2 616 940 873,55</b>	<b>1 990 142 759,16</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>18 790 930 212,48</b>	<b>19 366 545 412,96</b>
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

# Annexe C : Comptes de résultats

ENTREPRISE PORTUAIRE BEJAIA  
ENTREPRISE PORTUAIRE BEJAIA  
Exercice 2020

DATE: 23/04/2024  
HEURE: 10:08  
PAGE: 1

## Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : 13ème mois < Etat Définitif >

Identifiant Fiscal :

2020

2019

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<b>Chiffre d'affaires</b>		<b>5 954 353 212,01</b>	<b>6 332 318 236,22</b>
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			7 800 000,00
Subventions d'exploitation			
<b>I. PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>5 954 353 212,01</b>	<b>6 340 118 236,22</b>
Achats consommés		-244 538 047,88	-258 020 525,06
Services extérieurs et autres consommations		-377 432 283,98	-461 272 677,39
<b>II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-621 970 331,86</b>	<b>-719 293 202,45</b>
<b>III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)</b>		<b>5 332 382 880,15</b>	<b>5 620 825 033,77</b>
Charges de personnel		-3 639 858 101,66	-3 656 966 495,56
Impôts, taxes et versements assimilés		-167 097 200,86	-185 177 200,75
<b>IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>1 525 427 577,63</b>	<b>1 778 681 337,46</b>
Autres produits opérationnels		161 124 011,59	111 795 198,88
Autres charges opérationnelles		-14 095 610,79	-3 096 638,68
Dotations aux amortissements et aux provisions		-1 032 518 211,39	-1 045 741 794,73
Reprise sur pertes de valeur et provisions		16 552 658,14	4 956 278,82
<b>V. RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>656 490 425,18</b>	<b>846 594 381,75</b>
Produits financiers		261 007 154,73	171 964 121,34
Charges financières		-240 361 205,86	-211 811 137,53
<b>VI. RESULTAT FINANCIER</b>		<b>20 645 948,87</b>	<b>-39 847 016,19</b>
<b>VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>		<b>677 136 374,05</b>	<b>806 747 365,56</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-129 830 528,37	-253 736 610,55
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		19 977 220,06	19 568 262,70
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>6 393 037 036,47</b>	<b>6 628 833 835,26</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-5 825 753 970,73</b>	<b>-6 056 254 817,55</b>
<b>VIII.RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>567 283 065,74</b>	<b>572 579 017,71</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges)) (à préciser)			
<b>IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>567 283 065,74</b>	<b>572 579 017,71</b>
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
<b>XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)</b>			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

ENTREPRISE PORTUAIRE BEJAIA  
ENTREPRISE PORTUAIRE BEJAIA  
Exercice 2021

DATE: 23/04/2024  
HEURE: 10:06  
PAGE: 1

## Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : 13ème mois < Etat Définitif >

Identifiant Fiscal :

2021

2020

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

ENTREPRISE PORTUAIRE BEJAIA  
ENTREPRISE PORTUAIRE BEJAIA  
Exercice 2023

DATE: 23/04/2024

HEURE: 10:04

PAGE: 1

## Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : 13ème mois &lt; Etat Définitif &gt;

Identifiant Fiscal :

2023

2022

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<b>Chiffre d'affaires</b>		<b>5 838 085 100,04</b>	<b>5 375 320 136,47</b>
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
<b>I. PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>5 838 085 100,04</b>	<b>5 375 320 136,47</b>
Achats consommés		-300 048 674,74	-234 118 094,22
Services extérieurs et autres consommations		-375 259 185,64	-346 732 764,73
<b>II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-675 307 860,38</b>	<b>-580 850 858,95</b>
<b>III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)</b>		<b>5 162 777 239,66</b>	<b>4 794 469 277,52</b>
Charges de personnel		-3 902 498 007,97	-3 342 074 935,76
Impôts, taxes et versements assimilés		-119 617 480,19	-109 434 102,85
<b>IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>1 140 661 751,50</b>	<b>1 342 960 238,91</b>
Autres produits opérationnels		56 731 363,66	526 128 615,36
Autres charges opérationnelles		-32 068 670,95	-2 829 940,47
Dotations aux amortissements et aux provisions		-1 042 649 654,62	-1 305 088 168,13
Reprise sur pertes de valeur et provisions		26 525 187,88	34 136 413,35
<b>V. RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>149 199 977,47</b>	<b>595 307 159,02</b>
Produits financiers		318 704 435,62	243 248 787,40
Charges financières		-103 907 578,85	-154 916 859,03
<b>VI. RESULTAT FINANCIER</b>		<b>214 796 856,77</b>	<b>88 331 928,37</b>
<b>VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>		<b>363 996 834,24</b>	<b>683 639 087,39</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-163 282 362,00	-143 991 345,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		142 827 715,88	18 926 601,24
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>6 240 046 087,20</b>	<b>6 178 833 952,58</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-5 896 503 899,08</b>	<b>-5 620 259 608,95</b>
<b>VIII.RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>343 542 188,12</b>	<b>558 574 343,63</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
<b>IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>343 542 188,12</b>	<b>558 574 343,63</b>
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
<b>XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)</b>			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

KEDJAR Lidia, LAIB Chams (2024) Élaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de l'Entreprise Portuaire de Bejaia, Mémoire de Master en Science Financière et Comptabilité, Option Comptabilité et Audit, Département des Sciences Financières et Comptabilité, Faculté SEGC, Université de Bejaia.

## Résumé

Les entreprises jouent un rôle clé dans la croissance économique mondiale en créant de la richesse et des emplois, mais elles font face à des défis financiers, managériaux et de productivité. Pour s'adapter à un environnement économique instable, elles doivent adopter des méthodes de gestion permettant de prévoir, analyser et gérer des situations complexes.

Le pilotage de la performance est important, nécessitant des outils de mesure et de pilotage pour prendre les meilleures décisions. Le tableau de bord de gestion est essentiel pour regrouper des données stratégiques et faciliter la prise de décisions.

Notre étude au sein de l'EPB s'est concentrée sur la performance financière à travers un tableau de bord de gestion. L'analyse des indicateurs a montré une situation financière saine. En conclusion, un tableau de bord de gestion fournit des informations essentielles et rapides pour des décisions efficaces.

### **Mots clés :**

EBP, Tableau de bord, La performance de l'entreprise, Prise de décision, Indicateurs de performance.

---

---

## ملخص

---

---

تلعب الشركات دورًا رئيسيًا في النمو الاقتصادي العالمي من خلال خلق الثروة والوظائف، لكنها تواجه تحديات مالية وإدارية وإنتاجية. من أجل التكيف مع بيئة اقتصادية غير مستقرة، يجب عليها اعتماد أساليب إدارة تتيح التنبؤ والتحليل وإدارة المواقف المعقدة.

تُعتبر إدارة الأداء أمرًا هامًا، حيث تتطلب أدوات قياس وإدارة لاتخاذ أفضل القرارات. يُعد لوحة القيادة الإدارية أمرًا أساسيًا لجمع البيانات الاستراتيجية وتسهيل اتخاذ القرارات.

ركزت دراستنا في المؤسسة المينائية لبحرية على الأداء المالي من خلال لوحة القيادة الإدارية. أظهرت تحليل المؤشرات وضعًا ماليًا سليمًا. في الختام، توفر لوحة القيادة الإدارية معلومات أساسية وسريعة لاتخاذ قرارات فعالة.

### الكلمات المفتاحية:

لوحة القيادة، أداء الشركة، اتخاذ القرار، مؤشرات الأداء، المؤسسة المينائية لبحرية.

---

---

## Abstract

---

---

Companies play a key role in global economic growth by creating wealth and jobs, but they face financial, managerial, and productivity challenges. To adapt to an unstable economic environment, they must adopt management methods that allow them to forecast, analyze, and handle complex situations.

Performance management is important, requiring measurement and management tools to make the best decisions. The management dashboard is essential for gathering strategic data and facilitating decision-making.

Our study at EPB centered on evaluating financial performance using a management dashboard. The analysis of various indicators revealed a robust financial state. In conclusion, a management dashboard delivers crucial and timely information, facilitating effective decision-making.

### Keywords:

EPB, Dashboard, Company performance, Decision-making, Performance indicators.