



UNIVERSITÉ ABDERRAHMANE MIRA BEJAIA
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Financières et Comptabilité

Mémoire de fin de cycle

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

Spécialité : Finance et Comptabilité

Option : Comptabilité Audit

Thème

LE TABLEAU DE BORD COMME OUTIL DE CONTRÔLE DE GESTION

Cas de la SONATRACH BEJAIA

Réalisé par :

M^{elle} DJAHNINE Mélina

M^{elle} DJAFRI Amel

Encadré par :

Dr AYAD Naima

Promotion 2024

Remerciements

On tient à exprimer notre profonde reconnaissance envers le Dieu tout-puissant, qui nous a accordé la force, la persévérance et la santé nécessaires pour mener à bien ce travail de recherche. C'est grâce à Sa bénédiction et à Sa guidance qu'on a pu surmonter les défis rencontrés tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Nous adressons par la même occasion nos sincères remerciements à Mme AYAD Naima pour son encadrement de qualité, ses précieux conseils et son soutien tout au long de ce travail de recherche. Ses connaissances et son expertise nous ont été d'une aide inestimable pour mener à bien ce projet. On remercie également les membres du jury qui ont accepté d'évaluer notre mémoire et de partager leur expertise.

Un grand merci à l'ensemble du corps professoral de « l'Université ABDERRAHMANE MIRA de BEJAIA », pour la formation de qualité qu'ils nous ont dispensé tout au long de notre cursus. Leurs enseignements ont nourri notre réflexion et nous ont aidés à développer les compétences nécessaires à la réalisation de ce mémoire.

On souhaite également remercier l'ensemble du personnel de la SONATRACH DRGB, en particulier MR AFELALAYE, de nous avoir accueilli en stage et avoir facilité la collecte des données nécessaires à notre étude de cas. Les échanges avec les équipes ont été extrêmement enrichissants.

MERCI

Dédicaces

Merci Allah de m'avoir accordé les capacités intellectuelles nécessaires pour mener à bien ce travail de réflexion et d'écriture.

Je dédie ce modeste travail de fin d'étude à :

Mes chers parents, qui ont fait des sacrifices incessants pour me garantir un environnement de travail idéal et ils m'ont toujours encouragé à poursuivre mes études avec acharnement et à donner le meilleur de moi-même. Je leur souhaite une longue vie pleine de bonheur, de santé et de paix.

Mon frère (Adel), mes sœurs (Nedjma, Donna, Nessrine), qui ont toujours été présents pour me soutenir et me prodiguer des conseils, et je leur exprime ma gratitude pour leur confiance en moi.

Ma sœur du cœur « Chanez », qui a su m'épauler et m'apporter son soutien moral dans les moments les plus difficiles. Nos discussions et son écoute attentive ont été d'un grand réconfort.

Tous les membres de ma famille (grands parents, beaux-frères, mes neveux et nièces et tous les proches à mon cœur)

A mes chers amis (Nadjet, Liza, Lydia K, Lydia D, Massine et Juju), je leur souhaite bon courage durant leur vie professionnelle

Enfin à mon binôme « Mélina », avec qui j'ai vécu un parcours remarquable, Sa passion, son dévouement et son esprit d'équipe ont joué un rôle essentiel dans la réussite de notre projet. Je te remercie pour précieuse contribution et pour avoir rendu cette expérience de travail si plaisante. Je lui adresse mes vœux de bonheur et de succès dans sa carrière.

Merci.

DJAFRI Amel

Dédicaces

Avant de passer aux dédicaces, je tiens tout d'abord à exprimer ma gratitude envers Dieu de m'avoir accordé la santé me permettant d'aborder chaque défi avec vitalité et enthousiasme.

Je dédie ce travail,

Mes chers parents, véritables piliers de ma vie et de ma réussite académique.

Leur amour inconditionnel, leurs encouragements constants et leur soutien indéfectible sont le moteur qui m'a poussé à poursuivre avec détermination et à atteindre mes objectifs. A travers ce projet, je souhaite exprimer ma profonde gratitude envers eux pour leur sacrifice, leur patience et leur inspiration qui, qui ont façonné la personne que je suis devenue ;

Ames frères (Lounis, Anis et Racim), mes sœurs Sarah Mayline et Melissa (son mari et sa petite fille), cette dédicace est un témoignage de l'importance que vous avez dans ma vie et honore l'amour et la complicité qui nous unis ;

Chère tante tu étais bien plus qu'une maman, tu étais la lumière qui a guidé chaque étape de ma vie. Repose en paix, ton amour continuera à briller en moi Parfois les liens du cœur sont plus puissants que les liens du sang, je remercie ces deux personnes qui m'ont toujours soutenues qui ont été toujours là pour moi.

A mes deux sœurs du cœur, votre soutien inconditionnel, votre écoute attentive et vos encouragements bienveillants ont été essentiels dans les moments les plus difficiles. Je vous en suis infiniment reconnaissante

A tous les membres de ma famille, oncles, tantes, cousins, cousines et tous mes proches, je vous souhaite une longue vie remplie de bonheur et de santé.

A mes amis, (Massine, Juju, Lydia K Mira) c'est avec une profonde reconnaissance que cette dédicace est le témoignage de l'impact positif que vous avez eu sur mon cheminement.

Mon binôme « Amel », avec qui j'ai partagé une expérience exceptionnelle, Ton énergie positive, ta bienveillance et ton dévouement ont été des piliers essentiels tout au long de notre projet commun. Je ne saurais trop te remercier pour ton implication sans faille et ton soutien indéfectible. Puisses-tu connaître une vie remplie de bonheur et de réussite, tant sur le plan personnel que professionnel.

Tu le mérites amplement.

Merci

DJAHNINE Mélina

Sommaire

Introduction générale	1
CHAPITRE I : GÉNÉRALITÉS SUR LE CONTRÔLE DE GESTION.....	3
Section 01 : Concepts clés du contrôle de gestion	5
Section 02 : Les outils et méthodes du contrôle de gestion	15
CHAPITRE II : LES FONDEMENTS THÉORIQUES DU TABLEAU DE BORD	33
Section 01 : Généralités sur le tableau de bord	33
Section 02 : conception et élaboration d'un tableau de bord	40
Section 03 : les mesures comptables	54
CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UN TABLEAU DE BORD AU SEIN DE LA SONATRACH	64
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil	69
Section 02 : Analyse et interprétation de tableau de bord global	83
Section03 : Les indicateurs de la performance au sein de la SONATRACH	91
Conclusion générale.....	123
<i>Bibliographie</i>	
<i>Annexes</i>	
<i>Résumé</i>	

Liste des abréviations

<i>Abréviations</i>	<i>Signification</i>
ABC	Activité Based Costing.
AC	Actif courant
AI	Actif Immobilisé
ANC	Actif Net Comptable
ASL	Département administration et social
ATR	Département approvisionnement et transport
BFR	Besoin de Fond de Roulement.
BSC	Balanced Scorecard
CA	Chiffre d'Affaires
CAF	Capacité d'Autofinancement.
CA HT	Chiffre d'Affaire Hors Taxes.
CDHL	Un centre de dispatching des hydrocarbures liquides
CF	Charges Fixes.
CFPA	La compagnie Française de Pétrole en Algérie
CFS	Charges Fixes Spécifiques.
CG	Comptabilité générale
CP	Capitaux Propres
CV	Charges variables.
DA	Dinars Algériens
DCT	Dettes à Court Terme
DLMT	Dettes à Long et à Moyen Terme
DRGB	Direction régionale de Bejaïa.
DZD	Djazair Dinar
EBE	Excédent brut d'exploitation
EXL	Département exploitation liquide
EXG	Département exploitation gaz
FRN	Fonds de Roulement Net
GB	Gestion budgétaire
GIMSI	Généralisation, Information, Méthode Et Mesure, Et Systémique Individualité
HSE	Département d'hygiène, sécurité et environnement
HT	Hors Taxes
JANUS	Jalonner Justifier Analyser Architecturer Normaliser Nommer Unifier Structurer
KDA	Kilo Dinar
KA	Kilomètre
KP	Capitaux Permanent
M ²	Mètre carré

M ³	Mètre cube
MOG	Département moyens généraux
N°	Numéro
NAFTAL	Nationale Algérienne de Commercialisation et de Distribution des Produits Pétroliers
OB1	Ligne d'expédition et les installations de chargement « Pétrole »
OG1	Ligne d'expédition et les installations de chargement « GAZ »
ONG	Les organisations et les administrations non gouvernementales
OVAR	Objectif, Variables D'action, Responsabilité
PE	Production de l'Exercice
PEHD	Polyéthylène haute densité
PNB	Produit national brut.
PTO	Département protection des ouvrages
RAF	Département protection des ouvrages
RCAI	Résultat Courant Avant Impôt.
RE	Résultat d'Exploitation
REG	Ratio d'endettement global
RHC	Département ressources humaines et communication
RLG	Ratio de liquidité générale
RLI	Ratio de liquidité immédiate
RLR	Ratio de Liquidité restreinte (réduite)
RN	Résultat Net de l'Exercice
ROE	Ration
RRC	Ratio de Rentabilité Commerciale
RFI	Ratio de financement des investissements
RFP	Ratio de financement permanent
RHC	Département ressources humaines et communication
RRF	Ratio de Rentabilité Financière
RSG	Ratio de solvabilité générale
RTC	Région transport centre.
RTE	Région transport est.
RTO	Région transport ouest.
SIG	Soldes Intermédiaires de Gestion
SNEPA	La société nationale de recherche et d'exploitation du pétrole en Algérie
SONATRACH	Société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation, et la commercialisation des hydrocarbures
SOPEG	Société pétrolière de gérance
TA	Total Actifs
TCR	Tableau des comptes de résultats.
TD	Total Dettes
TDB	Tableau de bord

TDB	Tableau de bord financier
TDBG	Tableau de bord de gestion
TEP	Tonnes équivalent pétrole
TNF	Département de travaux neufs
TR	Trésorerie
TRC	Transport par canalisation.
TRN	Trésorerie Nette
TP	Trésorerie Passive
UM	Unité Monétaire
VA	Valeur Ajoutée
VD	Valeurs Disponibles

Liste des tableaux

N°	Titres	Page
1	la comparaison entre le contrôle de gestion traditionnel et le contrôlé de gestion renouvelé	06
2	les deux mission clés du controle de gestion	09
3	objectifs du contrôle de gestion	10
4	Les différents niveaux de controle de gestion	14
5	Comparaison entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique	22
6	La différence entre le tableau de bord et le reporting	28
7	Le tableau de bord stratégique	38
8	Tableau des ratios	41
9	Un exemple de tableau de bord	43
10	Calcul de la CAF par la méthode soustractive	61
11	Calcul de la CAF par la méthode additive	61
12	Tableau établissant les quantités transportées de pétrole brut et de gaz par SONATRACH	83
13	Tableau établissant les charges d'exploitation	85
14	Tableau établissant les dépenses d'exploitation	87
15	Tableau de bord Global	89
16	Actif de l'exercice 2020	93
17	Passid de l'exercice 2020	94
18	Actif de l'exercice 2021	95
19	Passif de l'exercice 2021	96
20	Tableau de l'évolution de l'Actif 2021 et 2021	97
21	Tableau de l'évolution du Passif 2020 et 2021	97
22	Bilan de grandes masses année 2020	100
23	Bilan de grandes masses année 2021	101
24	L'évolution du fonds de roulement net	102
25	L'évolution du besoin en fonds de roulement	102
26	L'évolution de trésorerie	103
27	Calcul de la CAF à partir du résultat 2020 et 2021	104
28	Calcul de la CAF à partir de l'EBE 2020 et 2021	105
29	Le calcul des ratios de structure financière	106
30	Le calcul des ratios de rentabilité	107
31	Le calcul des ratios de liquidité	109
32	Le calcul des ratios de solvabilité	110
33	Le calcul des ratios de profitabilité	111
34	Les soldes intermédiaires de gestion année 2020	113
35	Les soldes intermédiaires de gestion année 2021	114
36	Présentation d'un tableau de bord financier 2020/2021	120

Liste des figures

N°	Titres	Page
1	Le triangle du contrôle de gestion	07
2	Processus du contrôle de gestion	12
3	Comptabilité analytique	17
4	Objectif de la comptabilité analytique	17
5	Le schéma de base de l'ABC	21
6	Souplesse de la comptabilité analytique	22
7	Pyramide du reporting	28
8	La stratégie et le pilotage	30
9	Exemple d'un tableau de bord	34
10	La représentation des histogrammes (les produits par trimestre)	42
11	Présentation du camembert (diagramme en secteur)	42
12	Représentation des courbes	44
13	Exemple d'un pictogramme	44
14	Les 6 facettes d'un bon indicateurs	46
15	Les étapes de construction d'un tableau de bord	46
16	La démarche à suivre pour chaque centre de responsabilité	49
17	Signification de l'acronyme GIMSI	51
18	Déroulement de la méthode OVAR	53
19	Les activités de la SONATRACH	74
20	Carte de réseau de transport	75
21	Carte du réseau de transport RTC Bejaia	76
22	L'organisation de la RTC	80
23	Présentation du service comptabilité analytique	82
24	Représentation graphique de l'évolution des quantités transportées de Gaz naturel et de Pétrolebrut	84
25	Représentation graphique de l'évolution des charges d'exploitation	86
26	Représentation graphique du résultat net	90
27	Présentation graphique des indicateurs d'équilibre financière	104
28	Présentation graphique de l'évolution de la CAF	105
29	Présentation graphique de l'évolution des ratios de structure financière	106
30	Représentation de l'évolution des ratios de rentabilité	108
31	Présentation graphique de l'évolution des ratios de solvabilité	110
32	Présentation graphique de l'évolution des ratios de profitabilité	111

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Introduction générale

Au sein d'un environnement de plus en plus concurrentiel et de fluctuations économiques, l'entreprise fait face à un contexte de plus en plus instable et internationalisé, ce qui entraîne des risques et des menaces. Afin de maintenir sa compétitivité, la société doit relever des défis tels que la recherche constante d'innovation, la conformité aux réglementations, les variations des marchés et les disparités culturelles. Il est crucial d'adopter une gestion proactive des risques afin d'anticiper ces menaces, de mettre en œuvre des mesures d'atténuation adéquates et de développer des plans de contingence. En outre, il est essentiel d'adopter une culture d'innovation et d'adaptation continue afin de s'ajuster aux évolutions, saisir les opportunités et garantir la résilience de l'entreprise dans ce contexte concurrentiel et fluctuant.

Afin de garantir la pérennité de l'entreprise, il est primordial que les dirigeants aient la motivation d'agir rapidement afin d'atteindre leurs objectifs. C'est la raison pour laquelle un système de contrôle solide, comme le contrôle de gestion, doit être mis en œuvre, en utilisant des outils tels que la comptabilité analytique, la gestion budgétaire et le tableau de bord. La comptabilité analytique offre la possibilité d'étudier les dépenses et les résultats des diverses activités de l'entreprise, ce qui permet d'obtenir des renseignements précis pour une prise de décision éclairée et une gestion efficace des ressources.

La gestion budgétaire consiste à établir des budgets prévisionnels qui définissent les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Elle offre la possibilité de prévoir les dépenses, de gérer les coûts et de mesurer les différences entre les prévisions et les réalisations, ce qui facilite la prise de mesures correctives lorsque cela est nécessaire.

Le tableau de bord est un instrument de gestion qui expose les données essentielles sous la forme de tableaux, de graphiques ou d'indicateurs. Il offre aux dirigeants la possibilité de suivre en direct les résultats de l'entreprise et de prendre des décisions rapides et éclairées en se référant à des indicateurs financiers et non financiers.

L'utilisation complémentaire de ces outils de contrôle de gestion permet aux responsables d'évaluer de manière plus précise la performance de l'entreprise, de repérer les problèmes potentiels et de prendre des mesures correctives. Il est important de noter que la sélection et l'ajustement des outils de contrôle de gestion varient en fonction des besoins particuliers de chaque entreprise et de ses objectifs stratégiques. Il est essentiel de les évaluer régulièrement afin d'assurer leur pertinence et leur efficacité constante.

Introduction générale

C'est donc, le rôle que joue le tableau de bord au sein de l'entreprise et tout son intérêt qui a fait l'objet du moteur de motivation de notre étude.

Nous nous concentrons sur l'étude des différents tableaux de bord utilisés par SONATRACH afin de mettre en évidence l'importance et la nécessité du tableau de bord dans le processus de contrôle de gestion au sein d'une organisation. Les principes et les règles théoriques universellement admis pour la création d'un tableau de bord efficace seront mis en pratique.

Ce qui nous amène à poser une série de questions auxquelles nous chercherons à répondre dans notre étude et à éclaircir leurs mystères.

Dans ce contexte, nous résumerons notre problématique en formulant la question suivante :

Quel est l'impact de la création d'un tableau de bord sur l'évaluation, le suivi et la gestion des performances d'une entreprise ?

A partir de cette dernière, on débouche sur des questions secondaires résumées comme suit :

- Comment définit-on le contrôle gestion ? et quels sont ses outils ?
- Qu'est-ce qu'un tableau de bord ? Quelle est son utilité et son importance dans le fonctionnement d'une organisation ?
- Est-ce que la société SONATRACH dispose d'un tableau de bord financier ? Utilise-t-elle une méthode spécifique afin d'élaborer un tableau de bord ?

En tant que point de départ de notre étude, nous proposons les hypothèses suivantes :

Hypothèse1 : Le contrôle de gestion, grâce à ses divers outils, occupe une place centrale dans la gestion efficace d'une organisation.

Hypothèse2 : La mesure, l'évaluation, le suivi des actions et la surveillance des paramètres sensibles des activités opérationnelles et stratégiques sont facilités par le tableau de bord de pilotage.

Hypothèse3 : Il est probable que la société SONATRACH ne dispose pas d'un tableau de bord financier et qu'elle utilise une méthode propre à elle.

Afin de résoudre notre problématique, nous avons suivi une méthode analytique descriptive, c'est-à-dire une étude bibliographique et documentaire auprès de diverses bibliothèques. Outre la lecture des divers livres concernant notre sujet, nous avons réalisé un stage pratique au niveau de la société « SONATRACH RTC » spécialisée dans le raffinage, le transport, et la commercialisation des hydrocarbures en Algérie et à l'international.

Les réponses recueillies dans le but de répondre à nos questions ont été organisées en trois chapitres :

Introduction générale

Dans le premier chapitre, nous examinerons de manière générale la théorie du contrôle de gestion, ce qui nous permettra de réaliser une étude descriptive de ce processus d'une part, et d'étudier ses divers outils d'autre part, ce qui nous permettra de ressortir le lien entre le contrôle de gestion et le tableau de bord.

Dans le deuxième chapitre, qui porte sur le tableau de bord, nous allons commencer par donner une vue d'ensemble de ce dernier, puis expliquer sa pertinence au sein d'une entreprise, ainsi que les différentes méthodes disponibles lors de sa conception.

Le **troisième chapitre** nous permettra d'approfondir notre compréhension de l'objet de notre étude en présentant un cas concret réalisé à la SONATRACH. Cela nous permettra de mettre en pratique nos connaissances théoriques acquises et de mieux comprendre la réalisation du tableau de bord et son fonctionnement au sein de l'entreprise en utilisant une méthode spécifique.

CHAPITRE I : GÉNÉRALITÉS SUR LE CONTRÔLE DE GESTION

Chapitre I : Généralités sur le contrôle de gestion

Introduction

Le contrôle de gestion joue un rôle essentiel dans la gouvernance des entreprises et d'autres organisations depuis leurs débuts. Son utilité réside dans sa capacité à optimiser les bénéfices et à assurer la rentabilité face à la rareté des ressources et aux fluctuations du marché.

Cependant, le contrôle de gestion ne se limite pas à une simple vérification des activités. Il vise à fournir aux responsables les moyens nécessaires pour piloter l'organisation et prendre des décisions éclairées afin d'atteindre ses objectifs.

Dans cette exploration de l'importance du contrôle de gestion au sein d'une organisation, le premier chapitre, intitulé « Généralités du contrôle de gestion », aborde les principes fondamentaux et présente les différents outils disponibles pour exercer ce contrôle de manière efficace.

Section 01 : Concepts clés du contrôle de gestion

Pour cerner la notion du contrôle de gestion, nous allons entamer cette présente section par l'évolution du contrôle de gestion au fil du temps et ses définitions les plus courantes des grands auteurs puis ses objectifs, ses missions et ses différentes formes.

1-Historique et définitions du contrôle de gestion

1-1- Historique du contrôle de gestion

Apparu dans les années 1920 au sein de quelques entreprises industrielles américaines avec l'accroissement de la taille des unités de production et de leurs diversifications, il devient nécessaire de déléguer des tâches de responsabilité tout en exerçant un contrôle sur les exécutants. (GUEDECHE.K, 2015)

Le contrôle de gestion a été pleinement développé dans les entreprises françaises au début des années 1970. (ALAZARD.C & SEPARI.S, 2007, p. 06)

Au début, le contrôle de gestion a eu un caractère quantitatif qui est basé sur la gestion budgétaire, comptabilité analytique, le Reporting..., cette approche est dite classique. Pour certains auteurs, cette approche est un instrument comportant des décalages inadéquats aux réalités évolutives des entreprises modernes. D'où, la nécessité d'une nouvelle 1980, c'est l'approche du « contrôle de gestion renouvelé » approche du contrôle de gestion qui voit le jour au milieu de la décennie qui tente de remédier aux limites de l'approche traditionnelle (classique).

Chapitre I : Généralités sur le contrôle de gestion

Tableau N°01 : la comparaison entre le contrôle de gestion traditionnel et le contrôle de gestion renouvelé.

<i>Contrôle de gestion traditionnel</i>	<i>Contrôle de gestion renouvelé</i>
-Surveiller-Programmer -A posteriori- Passif -Méfiance- Exécutants -Subalternes- Directif -Flux descendant - Indicateurs financiers -Normes internes- Système fermé -Plus opérationnel -Activité de transformation	-Motiver- Orienter -A priori- Actif -Confiance- Décideurs -Collègues- Participatif -Flux ascendant- Indicateurs physiques -Cibles externes- Système ouvert -Plus stratégique- Activité de cycle de vie.

Source : BIOSVERT H. « le renouvellement de la comptabilité de gestion », P 258.

1-2-Définition de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est une fonction aujourd'hui bien installée dans les entreprises privées mais aussi dans des organisations intervenant dans le secteur non lucratif, telles que les organisations et les administrations non gouvernementales (ONG). Il contribue à la réalisation et à la coordination des prévisions et des prises de décision dans les différentes sections de l'organisation. Il s'agit sur le comportement des personnels. L'objectif du système a amélioré la prise de décisions au sein de l'organisation. Mary Parker Follet (1937), consultante américaine, pionnière de la théorie des organisations, allait jusqu'à affirmer que l'objet même d'une organisation, quelle qu'elle soit, c'est le contrôle. Et on devine aisément que cette fonction ne sera pas exercée de la même manière dans toutes les organisations, justement parce que celles-ci ont des buts et des caractéristiques différentes : à chaque organisation son contrôle de gestion.(Z.DJERBI et al , 2014)&(CH.HONGREN et al, 2006)

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

Selon RN. ANTHONY 1965 expert en contrôle de gestion « ce processus c'est par le quelles managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues. Et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation (R.N ANTHONY, 1965)

En 1976, A. KHEMAKHEM définit le contrôle de gestion comme étant « le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et

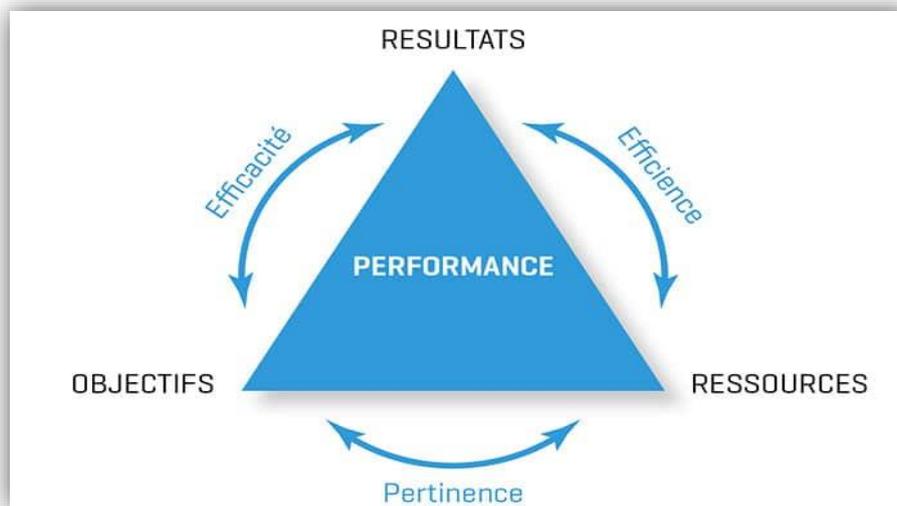
Chapitre I : Généralités sur le contrôle de gestion

permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité ». (A.KHEMAKHEM, 1976)

Michel GERVAIS définit le contrôle de gestion comme suit : « processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées, avec efficacité, efficacie et pertinence, conformément aux objectifs de l'organisation, et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie définit. »(M.GERVAIS, 2008)

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

Figure N° 01 : le triangle du contrôle de gestion



Source :Microsoft Office Word

Selon Z. DJERBI, X. DURAND&C. KUSZLA :

- **L'efficacie** : est la capacité à atteindre des objectifs, c'est donc le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs attendus.

$$\text{Efficacie} = \frac{\text{Résultatobtenu}}{\text{Résultatattendu}}$$

- **L'efficience** : est la capacité à produire un résultat en utilisant à bon escient les ressources disponibles, c'est donc le rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis à disposition. La notion d'efficience mêle deux autres concepts : celui de rendement ou productivité et celui de taux d'utilisation

- Un taux d'activité :

$$\text{Efficience} = \frac{\text{Résultatobtenu}}{\text{Moyensutilisés}} \times \frac{\text{Moyensutilisés}}{\text{Moyensdisponibles}}$$

= **Rendement** × **Taux d'utilisation des moyens disponibles**

(Z.DJERBI, X.DURANT & C.KUSZLA, 2014, p. 23)

Chapitre I : Généralités sur le contrôle de gestion

La pertinence : consiste à prendre en compte les forces et les faiblesses de l'organisation lors de la fixation des objectifs.

On peut dire qu'une organisation est performante lorsqu'elle tient compte des trois aspects : « Être performant, c'est idéalement faire mieux que d'autres, soit dans le volet stratégique, soit dans le volet financier ». (H. BOUQUIN & C. KUSZLA, 2014, p. 53)

2-Les missions du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a une sorte de « main visible » de la décision : celle-ci, admet-on, relève le plus souvent de la rationalité « limitée », qui pousse à choisir ce qui est satisfaisant sans atteindre ce qui serait optimal. Structurer la recherche d'une solution satisfaisante par un mécanisme de contrôle délivré opportunément d'une errance : « la limitation des possibilités est nécessaire au choix. Trouver une raison pour laquelle quelque chose ne doit pas être fait. Les processus de décision sont largement des techniques pour restreindre les choix » écrivait Barnard (1938, P14). Errance et anxiété, rançons de l'incertitude, sont le quotidien du management. (H. BOUQUIN & C. KUSZLA, 2014, p. 35)

Selon A. KHEMAKHEM et J.L. ARDON « le contrôle de gestion a pour mission d'obtenir une mobilisation permanente et efficace des énergies (les hommes) et des ressources (biens, capitaux ... Etc.) ». (KHEMAKHEM.A & ARDOUIN.J.L, 1971)

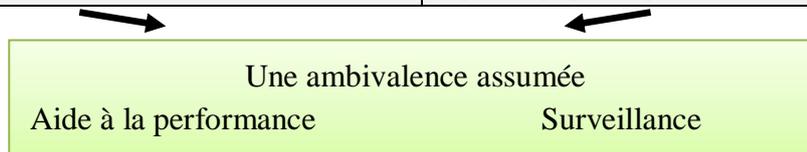
Selon Z. DJERBI, X. DURAND & C. KUSZLA « les dirigeants doivent répondre à trois défis :

- Organiser de manière appropriée la convergence des objectifs de leurs collaborateurs, donc organiser les zones de responsabilité et d'autonomie qu'ils leur accordent et préciser les objectifs à atteindre ;
- Mettre en œuvre un suivi des réalisations, et des aléas générateurs de risques ou d'opportunités, ce que l'usage nomme traditionnellement le « pilotage » ;
- Constater les résultats obtenus (la « performance »), pour idéalement en tirer des enseignements (le « retour d'expérience » ou l'apprentissage) et sanctionner ou récompenser ceux qui, par leurs décisions et actions, ont contribué à ces résultats. (Z. DJERBI, X. DURAND & C. KUSZLA, 2014)

Chapitre I : Généralités sur le contrôle de gestion

Tableau 02 : les deux missions clés du contrôle de gestion

<i>RISQUES IHHARENTS</i>	Aider à décider	Aider à déléguer
	Liés au processus de décision	Liés à l'incohérence des missions, des objectifs, des outils ou des valeurs, à la mauvaise connaissance de la performance de délégataire
<i>POINTS à TRAITER</i>	<ul style="list-style-type: none"> •Professionnaliser les managers car ils devront faire face à l'imprévu, trouver la bonne réponse, alerter utilement la hiérarchie. •Organiser les rôles dans le processus (trouver le problème, identifier les enjeux, les solutions, informer, tester les réponses, choisir, identifier les indicateurs de suivi), rendre l'information utile disponible. 	<ul style="list-style-type: none"> •Socialiser les managers. •Créer la convergence des buts et la cohérence des missions. •Amener les managers à travailler dans le sens des objectifs globaux. •Organiser l'information montante, descendante, latérale.
	<i>PRIORITES</i>	Information, anticipation , organisation
<i>DISPOSITIFS</i>	Ex : analyse des coûts et des marges, tableaux de bord, modèles de simulation.	Ex : plans, budgets, reporting, politiques.



Source : Henri Bouquin & Catherine KUSZLA, « le contrôle de gestion », Ed 10, Edition GESTION puf, Paris, 2013, P34.

Le rôle réel des dispositifs (« outils ») du contrôle de gestion est d'analyser dans chaque situation concrète, mais on peut schématiquement dire que certains ont plutôt un rôle d'aide à la gouvernance (les plans et budgets), et d'autres un rôle d'aide à la décision (les analyses des coûts par exemple). Mais le plus souvent, l'outil est ambivalent. Il peut aider et surveiller. (H.BOUQUIN & C.KUSZLA, 2014, p. 35)

3-Objectifs du contrôle de gestion

La mise en place d'un système du contrôle de gestion a pour but la réalisation des différents objectifs : aider, coordonner, suivre et contrôler les décisions et les actions de l'organisation

Chapitre I : Généralités sur le contrôle de gestion

pour qu'elle soit la plus efficace et la plus efficiente possible. (C.ALAZARS & S.SEPARI, 2007, p. 643)

On peut résumer les principaux objectifs du contrôle de gestion dans les points suivants :

- Le contrôle de gestion fournit des informations de pilotage ;
- La planification stratégique et budgétaire des actions et établissements des rôles des responsables ;
- Le suivi des performances, l'évolution et la mesure des résultats ;
- La gestion des risques et l'amélioration continue des procédures et des processus ;
- La gestion des coûts et l'analyse des écarts ;

D'une manière générale, le contrôle de gestion a pour objectif principal d'aider une entreprise à atteindre ses objectifs en fournissant des informations, des analyses et des outils de gestion pour guider la prise de décision.

Tableau 03 : Les objectifs du contrôle de gestion.

Auparavant, l'objectif du contrôle de était à là	Maitrise des coûts	Prévoir, mesurer, contrôler les coûts.
Aujourd'hui, on ajoute au deuxième ensemble d'objectifs	L'amélioration continue des Processus	Prévoir, progresser, accompagner le changement, faire évoluer les outils, les systèmes d'information, les comportements.

Source : C ALAZARD et S SEPARI « contrôle de gestion manuel et applications », DUNOD, Paris, 2007, P22

« L'objectif actuel du contrôle de gestion est d'être un système d'information et de pilotage Permanent de l'ensemble de l'organisation. » (C.ALAZARD & S.SEPARI, 2007, p. 22)

4-Les limites du contrôle de gestion

En effet, il existe trois limites fondamentales ;

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

Chapitre I : Généralités sur le contrôle de gestion

5-Les processus du contrôle de gestion

« Un processus est un ensemble d'activités organisé en fonction d'une finalité. » (LONINO, 2003)

Il s'agit à ce niveau de préciser comment l'entreprise ou l'organisation compte concrètement organiser ses activités (au sens d'actions ici) pour réussir à fournir les produits ou services de son offre.

Traditionnellement les processus d'une entreprise renvoient aux activités suivantes : (Z.DJERBI, X.DURAND & C.KUSZLA, 2014, p. 26)

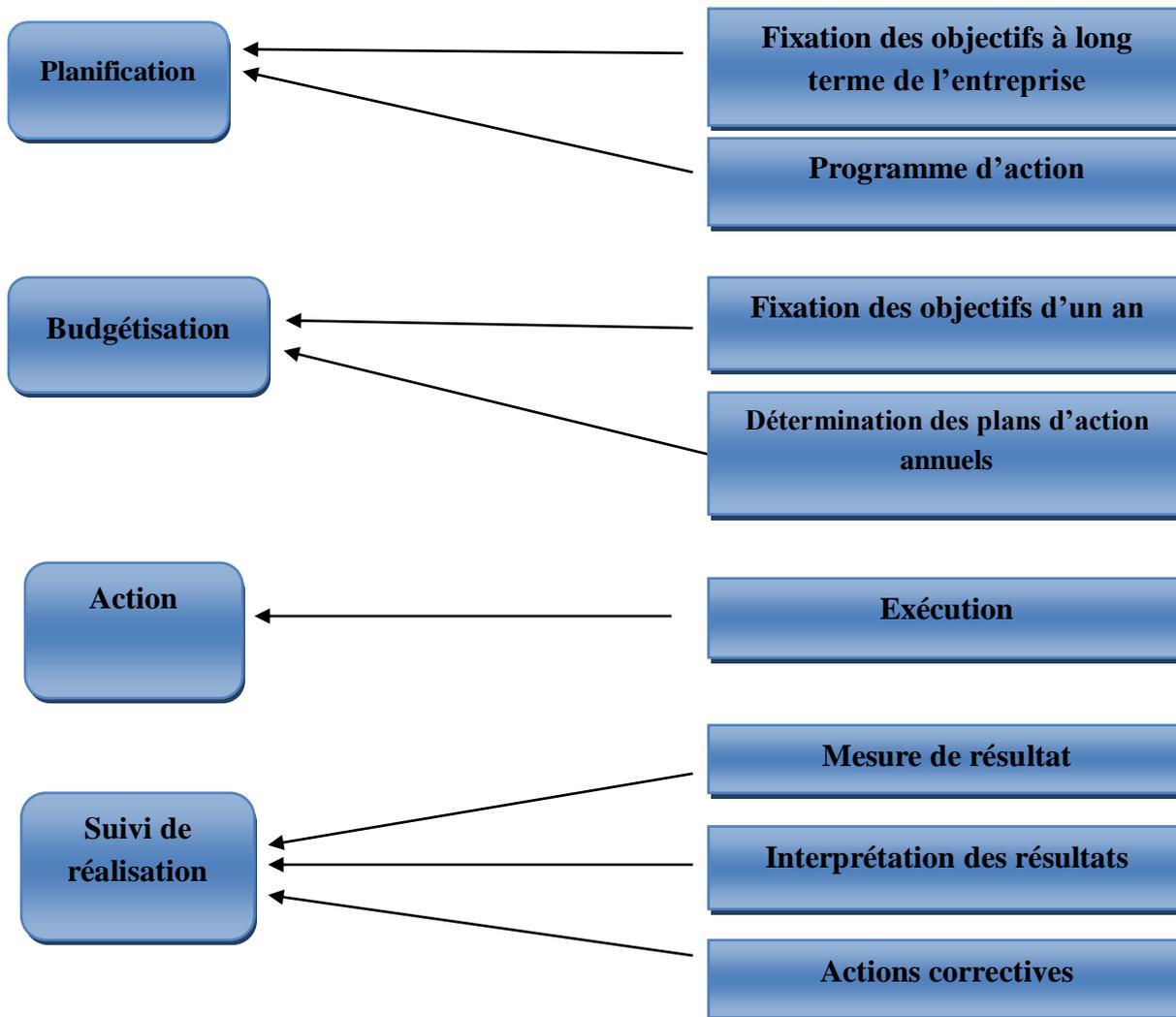
- Fabriquer ; -Gérer les flux logistiques ;
- Acheter / approvisionner ; - Gérer les ressources humaines ;
- Chercher ; -Gérer les ressources financières ;
- Promouvoir ; -Contrôler/ piloter ;
- Vendre ; -Comptabiliser, etc.
- Facturer ;

« *Le business model* fonctionnera si les ressources nécessaires à la réalisation des processus sont bien disponibles. » (Z.DJERBI, X.DURAND & C.KUSZLA, 2014, p. 27)

Rappelons qu'étymologiquement « *business model* » renvoie à « ce qui préoccupe » d'une manière générale, indépendamment de toute activité commerciale. Toutes les organisations doivent établir un modèle qui relie leurs missions, leur stratégie pour les réaliser et leur gouvernance. C'est à partir du *business model* que l'entreprise ou l'organisation peut fixer ses ambitions et les objectifs qui l'expriment. (H.BOUQUIN & C.KUSZLA, 2014, p. 49)

Chapitre I : Généralités sur le contrôle de gestion

Figure N°02 : processus du contrôle de gestion



Source : LONING H, contrôle de gestion : organisation et mise en œuvre, 2ème Edition, DUNOD, 2003 p 02.

5-1-La planification

La planification d'une entreprise peut se définir comme un ensemble d'actions organisées en vue d'atteindre des objectifs par rapport à l'environnement. Elle se doit d'assurer la pérennité de l'organisation tout en respectant un niveau de performance satisfaisant pour ses différents partenaires (dirigeants, actionnaires, personnel...).

Sa définition s'appuie sur une étude des forces et des faiblesses de l'entreprise qui doit déboucher sur un diagnostic tant externe qu'interne : (C.ALAZARD & S.SEPARI, 2007, p. 234)

- **Diagnostic externe** : il évalue les opportunités et les menaces que représente l'environnement pour l'avenir de l'entreprise ;
- **Diagnostic interne** : il répertorie les atouts et les points faibles de l'organisation.

Chapitre I : Généralités sur le contrôle de gestion

5-2-Budgétisation

Le plan comptable en parle comme « d'un mode de gestion à traduire en programmes d'action chiffrés appelés « budgets » les décisions prises par la direction avec la participation des responsables ». (C.ALAZARD & S.SEPARI, 2007, p. 341)

La budgétisation c'est-à-dire l'élaboration des budgets (documents). La phase budgétisation est plus ou moins longue selon la nature de la procédure budgétaire. Les pratiques de constitution des budgets diffèrent, en effet, selon les modes de gestion des entreprises. Sont distingués

- Les budgets imposés : la hiérarchie assigne à chaque responsable ses objectifs et lui affecte des moyens ;
- Les budgets négociés : une procédure de navette est instituée entre les responsables opérationnels et leur hiérarchie sur des propositions d'objectifs. Les décisions sont prises sur des bases de consensus, la hiérarchie s'assurant seulement de leur cohérence avec la politique générale de l'entreprise. (C.ALAZARD & S.SEPARI, 2007, p. 342)

5-3-Action et Suivi des réalisations

La phase primordiale qui suit la budgétisation est celle de l'action ou de l'exécution des plans d'action, leur traduction, pour atteindre l'objectif fixé. Il s'agit d'atteindre les objectifs : (GUEDECHE.KH, 2015, p. 12)

- En traduisant les faits en plans d'action ;
- En évaluant les résultats futurs ;
- En vérifiant l'utilisation des moyens par rapport au plan de résultat ;
- En modifiant les exécutions et les plans d'action.

6-Les différents niveaux du contrôle de gestion

La mise sous contrôle d'une organisation requiert, d'un point de vue théorique, trois niveaux ; (Z.DJERBI, X.DURAND & C.KUSZLA, 2014, p. 234)

6-1-Le contrôle stratégique

Évaluation des choix stratégiques, du couplage de l'entreprise avec son environnement et de l'organisation de la chaîne de valeur au travers des plans à moyen et long terme et des matrices stratégiques, etc....

Chapitre I : Généralités sur le contrôle de gestion

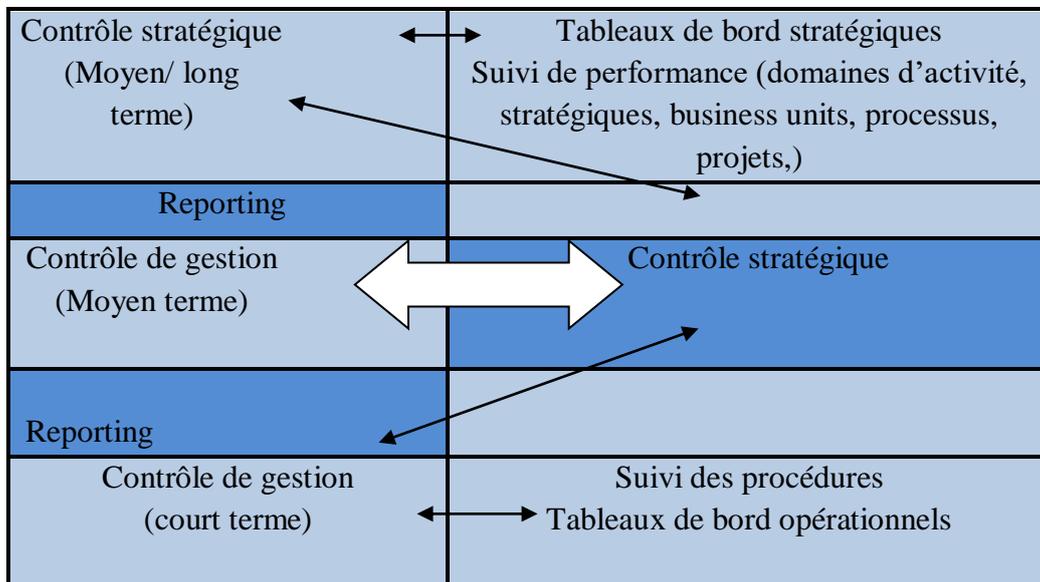
6-2-Le contrôle de gestion

Suivi à moyen terme des réalisations des processus et des centres de responsabilité dans la chaîne de valeur au moyen du budget et des tableaux de bord ;

6-3-Le contrôle opérationnel (exécutif)

Via le contrôle des tâches ou du suivi des procédures de contrôle interne. Dans ce cadre, le contrôle budgétaire relèverait du contrôle à moyen terme, permettant notamment d'alimenter les tableaux de bord indispensables au suivi et à la prise de décision.

Tableau 04 : Les différents niveaux de contrôle interne d'une organisation



Source : Z. DJEBRI, X. DURAND&C. KUSZLA « contrôle de gestion », DUNOD, 1^{ère} édition, Espagne, 2014, P 235.)

Chapitre I : Généralités sur le contrôle de gestion

Section 02 : Les outils et méthodes du contrôle de gestion

La décision de prendre le contrôle de l'entreprise a un impact sur l'avenir à long terme, en remettant en question toutes les pratiques, procédures et documents de sa direction. Elle aborde les questions de motivation, d'évaluation et de gestion, principalement en ce qui concerne les sources d'information et la communication au sein de l'entreprise. Elle implique également l'utilisation d'outils de contrôle, qui jouent un rôle essentiel dans la collecte et le traitement des informations, ainsi que dans la prise de décision efficace. Dans ce qui suit, nous allons essayer d'identifier les divers outils qui permettent d'informer et d'assister le contrôleur de gestion dans la réalisation de sa mission au sein d'une entreprise.

1-La comptabilité

La comptabilité est un langage qui traduit la vie de l'entreprise en chiffres. Cette présentation peut être faite de différentes manières. Cela dépend de qui la fait et pour qui. La communication sur la vie de l'entreprise est résumée et condensée dans des tableaux de synthèse. Ces tableaux sont destinés à l'État, aux investisseurs, à l'administration fiscale, aux salariés, aux propriétaires, aux dirigeants, aux citoyens et aux bailleurs de fonds.(BERNADETTE.C et al, 2017)

1-1-La comptabilité générale

Selon THIERRY.J &RICHARD.M « la comptabilité est un système ancien et simple consistant à enregistrer les opérations : *c'est un système de modélisation monétaire des flux économique* ». (THEIRRY.J & RICHARD.M, 2007, p. 60)

Selon GERVAIS : « *La comptabilité générale rend compte des résultats d'une période (Tableau de compte de résultats) et de la situation du patrimoine en fin de période (Bilan). Elle a la particularité d'être confuse pour les opérationnels, exhaustive et complexe Puisqu'elle est tenue par la législation économique et fiscale, ce qui la rend lourde et tardive, mais régulière et sincère* » (SAVALL.H & ZARDET.V, 1992, p. 27)

Elle est aussi définie comme étant « un système d'informations se présentant sous la forme d'un ensemble de documents. Son but premier est de décrire les opérations de l'entreprise à l'intention des divers utilisateurs intéressés (associés, fournisseurs, clients, salariés,

Chapitre I : Généralités sur le contrôle de gestion

établissements financiers, État, organismes sociaux,) » (DEFFAINS.C & RAPSKY.C, 2006, p. 08).

Selon Gérard MELYON & Kévin MELYON « la comptabilité générale dégage de manière synthétique le résultat d'un exercice par différence entre les produits et les charges classés par nature. Bien que nécessaires et incontournables, les informations produites par ce système comptable demeurent insuffisantes pour appréhender les performances internes de l'entreprise ». (GERARD.M & KEVIN.M, 2013, p. 08)

1-1-1-Rôles de comptabilité générale

- ✓ Mesurer et suivre l'activité et les résultats de celle-ci.
- ✓ Fournir des informations financières fiables : La comptabilité générale vise à fournir des informations financières exactes et fiables sur la situation financière de l'entreprise. Ces informations sont utilisées pour élaborer des indicateurs de performance et des rapports financiers destinés au contrôle de gestion.
- ✓ Assurer la transparence financière : La comptabilité générale assure la transparence financière en fournissant des informations précises et crédibles aux parties prenantes telles que les investisseurs, les créanciers, les fournisseurs et les clients. Cela peut aider à renforcer la confiance dans l'entreprise et à faciliter les relations commerciales.

1-2-La comptabilité analytique

« Il n'est pas de bon vent pour qui ne sait pas où il va. » disait SENEQUE, il y a quelques deux mille ans. Nul ne peut gérer à l'aveuglette. La comptabilité analytique est l'outil de prédilection qui permet de savoir où l'on va. (LASARY, 2001)

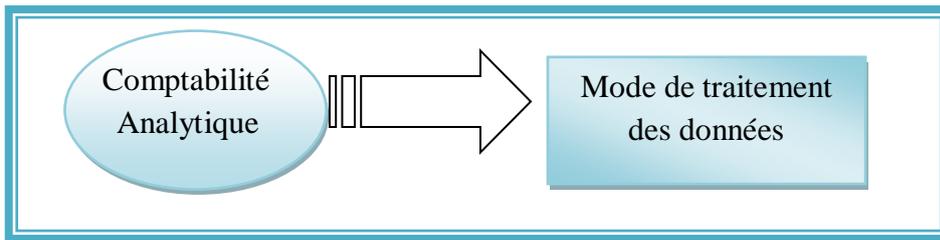
1-2-1 Définition de la comptabilité analytique

Selon Gérard .M & KEVIN.M « La comptabilité analytique est un outil de gestion destiné à suivre et à examiner les flux internes à l'entreprise afin de fournir les informations nécessaires à la prise de décision ».

La comptabilité analytique a vu le jour pour pallier ces lacunes. (GERARD.M & KEVIN.M, 2013, p. 08)

Chapitre I : Généralités sur le contrôle de gestion

Figure 03 : comptabilité analytique



Source : GERARD.M& KEVIN.M « comptabilité analytique », Bréal 5^{ème} édition, Paris 2013, P08.

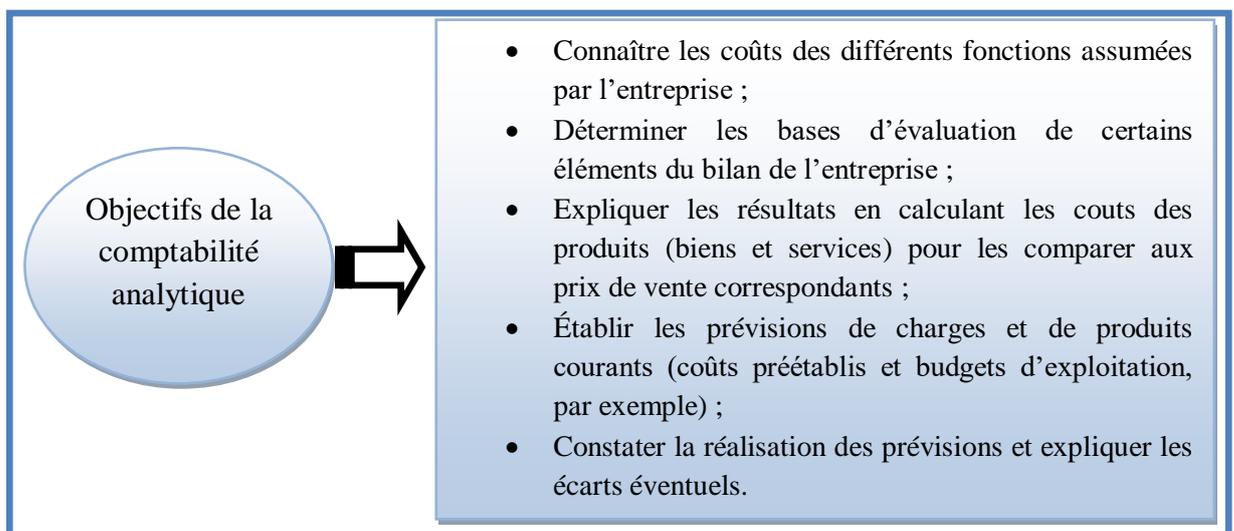
Selon **DUPUS.J** la comptabilité analytique : « est un système de saisie et de traitement des informations comptables, qui a pour but de connaître et contrôler les coûts, selon une démarche s'appuyant sur l'analyse des composants directs. Elle permet de déterminer la valeur de certains éléments, de fixer les prix des produits, d'expliquer les résultats, de référencier les rentabilités partielles et globales, d'établir des prévisions et d'analyser les écarts entre résultats et prévisions. La comptabilité analytique est l'outil de gestion indispensable, une aide à la décision » (DUOUIS.J, 1991, p. 121)

Selon Grand Guillot « La comptabilité analytique constitue l'outil de gestion de l'entreprise et ses informations permettent d'effectuer des choix judicieux quant à la prise de décision ». (GRAND.G, 2008).

1-2-2-L'objectif de la comptabilité analytique

Différents objectifs peuvent être assignés à la comptabilité analytique. Bien que la liste ne soit pas exhaustive, il est possible de retenir les objectifs figurant dans le tableau suivant :

Figure 04 : objectif de la comptabilité analytique



Source : GERARD.M& KEVIN.M, « comptabilité analytique », Bréal 5^{ème} édition, Paris 2013, P09.)

Chapitre I : Généralités sur le contrôle de gestion

1-2-3-Les méthodes de la comptabilité analytique

La comptabilité analytique fait appel à plusieurs méthodes nous avons développé quelques-unes, mais avant d'appréhender ces méthodes nous allons d'abord donner des petites définitions des coûts et des charges et leurs types pour ne pas les confondre.

- **Un coût** : est la somme des charges relatives à un élément défini au sein des raisons comptables. Le choix des coûts à calculer se fait en fonction des activités de l'entreprise de la structure de ses objectifs et du pilotage.

- **Une charge** : c'est une consommation de ressources par l'entreprise.

- ❖ La méthode des coûts complets

Un des objectifs de la comptabilité analytique est de déterminer le coût de revient complet d'un bien. La méthode la plus ancienne et la plus simple est la méthode des coûts complets (sections homogènes ou centres d'analyse).

A. Définition

La méthode des coûts complets consiste à affecter et/ou imputer toutes les charges au coût produit. C'est la démarche la plus ancienne, mais qui reste encore la plus utilisée dans les entreprises. Cette méthode repose sur le calcul des coûts opérés en suivant pas à pas le cycle d'exploitation jusqu'à obtention du coût de revient des produits vendus.

À chaque stade du cycle de la production d'un bien ou d'un service correspond un calcul et un niveau de coût (coût d'achat, de production et coût de revient).

B. Principes de la méthode des coûts complets

Elle s'appuie sur une classification des coûts basée sur la typologie directe et indirecte et l'affectation totale de ces charges vers les centres principaux

• Les charges et leur imputation

Les coûts directs sont directement affectés aux produits, sans répartition préalable.

Les coûts indirects, le sont au moyen de clefs de répartition caractérisant avec le plus de pertinence possible de consommation globale des ressources des produits considérés. Elles doivent être analysées, réparties puis imputées.

Par exemple ; On peut répartir le coût de maintenance en fonction des temps de production effectif de chaque produit, les coûts d'achats au prorata de la matière consommée par chaque produit.

Chapitre I : Généralités sur le contrôle de gestion

• Le traitement des charges indirectes

Cette méthode est fondée sur la décomposition d'activités en centre d'analyse, il existe deux types ; centres principaux et centres auxiliaires.

○ Centres principaux

Ils se trouvent au cœur du processus de production (chaîne de fabrication, approvisionnement) ; on peut aisément définir une relation entre leur activité et les produits obtenus.

○ Centres auxiliaires

Leurs activités assistent à celle des centres principaux (administration ; maintenance ; gestion de personnel, transport, entretien ...).

Quel que soit le nombre et le type du centre, l'objectif est toujours le même, c'est d'aboutir au coût de revient complet du produit.(GUEDECHE.KH, 2015)

C. Les critiques de la méthode

Cette méthode est difficile à mettre en œuvre et se présente en contradiction avec un besoin d'une information rapide et un système évolutif lié à un environnement économique turbulent ; un chef d'entreprise préfère souvent une information grossière, mais rapide plutôt qu'une étude précise, mais tardive.

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

❖ La méthode des coûts variables (direct costing)

A. Définition

Elle consiste à mesurer l'importance de l'activité de l'entreprise et surtout la capacité du chiffre d'affaires à couvrir les charges variables dans un premier temps puis les charges fixes.

Elle permet d'éclairer notamment les décisions de lancement et l'abandon de produit.

Il faudrait éviter la confusion résultante d'une traduction littérale du direct – costing avec le coût direct comme on le fait fréquemment dans la pratique. Il convient de bien noter que direct doit être traduit par variable et non par direct.

B . Les principes de la méthode

- Le coût variable permet de séparer les charges variables des charges fixes, sachant que les charges variables sont celles qui varient avec le volume de production ou le taux d'activité, et les charges fixes sont constantes quelles que soit leurs activités ;
- Le coût variable est constitué par l'ensemble des charges ;
- Le coût variable est également appelé « direct costing »; à ne pas confondre avec coût direct ;

Chapitre I : Généralités sur le contrôle de gestion

- La différence entre le total des charges variables forme une masse représentant les charges de structure considérées comme fixes à court terme ;
- À moyen et long terme, toutes les charges sont variables, les éléments fixes évoluent par paliers.

C. Intérêt de la méthode

L'intérêt de la méthode réside dans la présentation dynamique des coûts et elle permet de procéder à une analyse des résultats de l'entreprise grâce à différents indicateurs de gestion qui constituent des supports essentiels pour la prise de décision stratégique (abandonner un produit, lancer un nouveau produit...). Parmi ces indicateurs ; le seuil de rentabilité, la marge de sécurité et l'indice de sécurité, le levier opérationnel.

❖ La méthode des coûts partiels

Utilise la formule suivante pour calculer la marge sur coûts variables (MCV) :

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

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

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

❖ La méthode ABC

A. Définition

La méthode ABC est une méthode de calcul du coût de revient d'un produit ou d'un service qui consiste à identifier les activités ou les processus requis pour leur création et à prendre en compte leurs coûts respectifs.

La démarche adoptée par la méthode ABC consiste à représenter l'entreprise comme un ensemble d'activités ayant des relations entre elles au sein d'un processus clairement défini.

- L'activité est un ensemble de personnes, de technologie, de matières premières, et de méthodes qui permettent de produire un produit ou un service donné.
- Le processus est une combinaison d'activités reliées entre elles en vue d'atteindre un objectif commun. (Ex : processus de développement et de mise au point d'un nouveau séjour ou voyage, processus de réservation).

Chapitre I : Généralités sur le contrôle de gestion

- L'inducteur est une unité d'œuvre permettant de répartir les coûts des activités entre les différents produits.

B. Le Principe de la méthode

La méthode ABC repose sur le principe suivant : les activités consomment les ressources et les produits consomment les activités.(JACQUOT.T & MILKOFF.R, 2007, p. 238)

Les ressources sont réparties entre les activités à l'aide d'un inducteur de coût (clé de répartition dans les méthodes traditionnelles) et les activités sont ensuite imputées aux objets de coût (produits ou services). Contrairement aux méthodes traditionnelles, qui proposent de répartir les ressources utilisées par l'organisation sur les objets de coût. La méthode ABC intègre une interface, l'activité qui apparaît comme la cause première des coûts. Ce principe d'affectation a pour objectif d'améliorer la traçabilité des charges, qui permet le suivi de leur évolution et ainsi, d'en faciliter la maîtrise. La comptabilité analytique joue une place centrale dans le processus de gestion de l'entreprise. À travers cet aperçu, nous pouvons conclure que la bonne gestion et la préparation de l'entreprise ne peuvent être assurées que par la mise en place d'un système de comptabilité analytique. Son rôle d'outil de contrôle de gestion permettra aux gestionnaires s'il est utilisé efficacement de prendre les bonnes décisions et de se prémunir ainsi d'un moyen de prévention contre toute forme de menace qui peut affecter la pérennité de l'entreprise.(GUEDECHE.KH, 2015, pp. 22-25)

Figure 05 : Le schéma de base de l'ABC



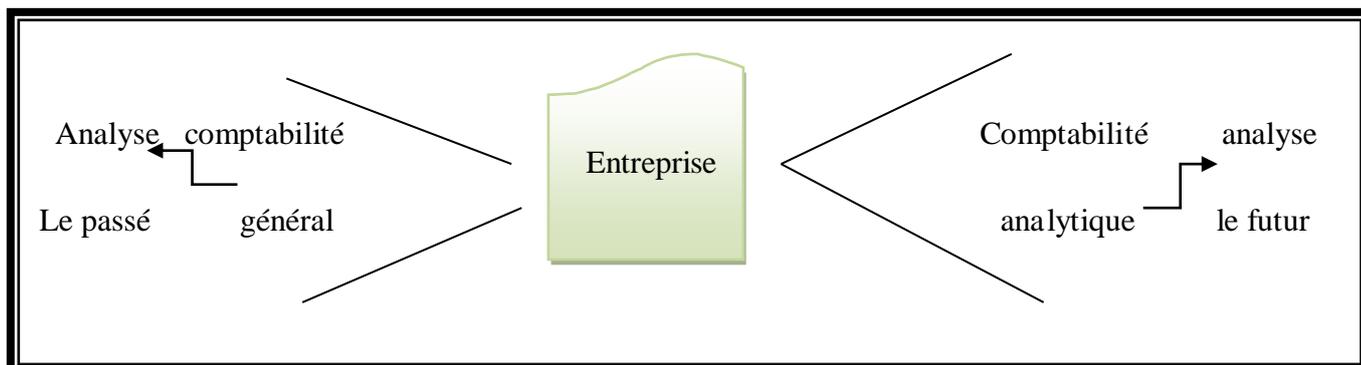
Source : Microsoft Office Word

1-2-4-Souplesse de la comptabilité analytique

Contrairement à la comptabilité générale qui est obligatoire pour les entreprises, la tenue d'une comptabilité analytique est facultative. Ce système d'information se caractérise par une très grande souplesse qui se manifeste notamment par un éventail de solutions entre lesquelles l'entreprise peut opérer des choix et des combinaisons en fonction de ses particularités. Cette diversité de solutions offre un cadre générale adaptable à toutes les entreprises quels que soient leur dimension, leur dispersion géographique, leur structure organique, leur branche professionnelle et leur degré d'intégration.(GERARD.M & KEVIN.M, 2013, p. 09)

Chapitre I : Généralités sur le contrôle de gestion

Figure 06 : souplesse de la comptabilité analytique



Source : GERARD.M & KEVIN.M, « comptabilité analytique », Bréal 5^{ème} édition, Paris 2013, P09.)

Tableau N°05 : Comparaison entre la comptabilité générale comptabilité analytique

Comptabilité générale	comptabilité analytique
Finalité légale	finalité managérial
Charge par nature (compte 60 « achat »)	charge par destination (produit/service)
Résultats annuels (année, semestre et mensuel)	résultat fréquent (journée, semaine, quinzaine)
Résultat global	Résultat partiel (résultat par produit)
Règles légales, rigide et normative	Règles souple et évolutive
Information financières (monétaire)	Information technique et économique
Destinée aux actionnaires et directeurs (tiers)	Destinée aux responsables de l'entreprise
Indicateurs comptables et financiers	Indicateur de gestion
Information certifiée, précise et formelle	Information rapide, approche pertinente

Source : NORBERT.G, 2000, « contrôle de gestion améliore la performance de l'entreprise », Paris, Edition D'organisation.

2-La gestion budgétaire

La gestion budgétaire occupe une place prédominante parmi les techniques de contrôle de gestion qui sont susceptibles d'être utilisées pour établir des budgets et à comparer périodiquement les réalisations avec les données budgétées afin de mettre en place des actions correctives si nécessaire, pour faciliter la prise de décision à l'intérieure de l'entreprise.

Chapitre I : Généralités sur le contrôle de gestion

2-1-Définition de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire est « un mode de gestion prévisionnelle qui consiste en la traduction d'objectifs en un ensemble de programmes et de budgets » (DORIATH.B, LOZATO.M, MENDES.P & NICOLLE.P, 2010)

Selon ALAZARD Claude :« 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 prévisions chiffrées « les budgets ». Périodiquement, les réalisations sont confrontées aux prévisions et permettent la mise en évidence des écarts qui doivent entraîner les actions correctives. ».

La gestion budgétaire permet de : (AYAD.N, 2023, p. 23)

- Traduire les objectifs stratégiques fixés par l'entreprise ;
- Prévoir les moyens nécessaires à la mise œuvre ;
- Dégager les écarts entre les réalisations et prévisions ;
- Coordonner les actions de l'entreprise pour atteindre ses objectifs ;
- Prévoir les résultats ;
- Mesurer et contrôler la performance.

2-2-La démarche budgétaire

La démarche budgétaire est un ensemble de règles et de processus écrits qui déterminent le mode de préparation, d'approbation et de suivi du budget. Cette démarche comporte trois phases clés : prévision, budgétisation et contrôle budgétaire. (GERVAIS.M, 2000, p. 275)

Elle se base sur trois concepts :

➤ **La prévision**

La prévision est définie comme un mode de gestion qui repose sur un modèle représentatif des activités futures de l'entreprise, ce modèle exprime le choix et les moyens retenus pour atteindre les objectifs fixés.(LOCHARD.J, 1998, p. 19)

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

➤ **La budgétisation**

La budgétisation se définit comme étant « phase de la gestion budgétaire qui consiste en une définition de ce que sera l'action de l'entreprise à court terme sur le double plan des objectifs et des moyens ». (CLERG.D, 1984, p. 86)

Chapitre I : Généralités sur le contrôle de gestion

➤ Le contrôle budgétaire

M.GERVAIS définit le contrôle budgétaire comme « la comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant aux budgets afin :

- De chercher la (ou les) causes d'écart,
- Informer les différents niveaux hiérarchiques,
- De prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires,
- D'apprécier l'activité des responsables budgétaires. »

(C.ALAZARD & S.SEPARI, 2007, p. 344)

Tous ces concepts passent par l'évaluation des écarts entre les dépenses et les recettes budgétées et avérées et se présente à la fin sous forme d'un document de synthèse.

Écart= données réelles – les prévisions

(TRAKI.D, 2023)

2-3-Les limites de la gestion budgétaires

Compte tenu des limites inhérentes à la démarche, le contrôle budgétaire fait l'objet, depuis des années, d'un certain nombre de critiques :

- Dans bon nombre d'organisations, le budget est perçu comme un exercice imposé et peu connecté au cycle économique. Le contrôle budgétaire à horizon annuel n'est pas toujours considéré comme pertinent puisque les hypothèses de travail qui président à l'élaboration des budgets sont souvent rapidement obsolètes.
- Le contrôle budgétaire n'est pas nécessairement adapté à toutes les situations. Il s'agit d'une méthode plutôt réservée aux entreprises menant une stratégie de domination par les coûts pour des produits matures à long cycle de vie : dans ce cas, les standards sont assez stables. À l'inverse, le contrôle de gestion budgétaire convient mal aux produits innovants et différenciés, à cycle de vie plus court et pour lesquels il est plus difficile de définir des standards.
- Le budget repose sur un découpage de l'organisation en unités autonomes, jugées sur la réalisation de leurs objectifs propres. S'il peut être un outil de motivation et de coordination verticale et horizontale, il présente aussi le risque de susciter des jeux d'acteurs et des comportements égoïstes, voire contraires à l'intérêt collectif.
- La méthode budgétaire peut amener les managers à privilégier le court terme. En effet, le cycle budgétaire est généralement annuel avec un suivi mensuel alors que la durée de vie

Chapitre I : Généralités sur le contrôle de gestion

des produits et des investissements est le plus souvent à plus long terme(Z.DJERBI, X.DURAND & C.KUSZLA, 2014, p. 242)

3-Le Système d'information

L'information joue un rôle crucial dans la prise de décision au sein d'une organisation, circulant à travers un système d'information en constante évolution. Ce système fournit les informations nécessaires pour le contrôle et effectue les traitements requis. Avant de définir ce système, il est important de comprendre la notion d'information. Elle est au cœur de la gestion d'entreprise et de toute décision à prendre.

Selon DAVIS : « *l'information représente les données transformées sous une forme significative, pour la personne qui les reçoit ; elle a une valeur réelle (ou perçue) pour ses décisions et ses actions.* »(ALAZARD.C & SEPARIS, 2007, p. 337)

L'information se compose de données traitées et présentées de manière significative pour l'individu qui les reçoit. Elle a une réelle ou perçue valeur pour orienter ses choix et ses actions.

3-1-Définition du système d'information

Plusieurs définitions peuvent être données, nous nous limiterons à celles qui seront plus significatives :

Selon Z. DJERBI, X. DURAND&C. KUSZLA « Le système d'information de gestion est une base de données censée regrouper la totalité des informations de gestion de l'entité (informations commerciales, technique, comptables, etc.) ».(Z.DJERBI, X.DURAND & C.KUSZLA, 2014, p. 265)

Selon BOUAR.F et LAURENT.P :« *un système d'information est un ensemble structuré de ressources qui permettent d'acquérir, traiter, stocker et diffuser les informations nécessaires pour prendre des décisions et agir* »(BOUAR.F & LAURENT.P, 1997, p. 65)

Il est également défini comme suit : « le système d'information peut être défini comme l'ensemble des informations circulant dans une entreprise ainsi que l'ensemble des procédures de traitement et les moyens octroyés à ces traitements pour fournir l'information nécessaire à la prise de décision ou au contrôle de l'organisation » (P.FABRE, S.SEPARI, G.SOLLE & H.CHARREIR, 2014)

Chapitre I : Généralités sur le contrôle de gestion

L'objectif du système d'information de gestion est de regrouper toutes les informations de gestion de l'entreprise, englobant différents domaines tels que les informations commerciales, techniques comptables, et autres. Un système d'information se compose d'une série de ressources structurées qui facilite l'acquisition, le stockage et la diffusion des informations nécessaires à la prise de décision et à l'action.

3-2-Les objectifs d'un système d'information

Le système d'information offre les informations nécessaires à la mise en œuvre du processus du contrôle de gestion et il effectue des traitements qui lui sont demandés.

Ainsi, on identifie les trois finalités essentielles d'un système d'information :

- **Contrôle** : le système d'information doit être la mémoire de l'organisation en traitant les données passées ;
- **Coordination** : le système d'information doit permettre de suivre les actions présentées ;
- **Décision** : le système d'information traite des données prévisionnelles pour aider à préparer le futur ;

Ces trois qualificatifs s'appliquent tout à fait au contrôle de gestion qui doit être un système d'information représentant le fonctionnement de l'entreprise pour le contrôler, pour le coordonner et pour aider à la prise de décision.(GUEDECHE.KH, 2015)

4-Le tableau de bord, le reporting, le pilotage et le benchmarking

4-4Définition d'un tableau de bord

Selon Z. DJERBI, X. DURAND&C. KUSZLA « Le tableau de bord est un outil qui répond mieux aux besoins d'un pilotage rapide, permanent sur un ensemble de variables tant financières, quantitatives que qualitatives ». (E.DJERBI, X.DURAND & C.KUSZLA, 2014)

Selon BOUIN Xavier et SIMON François-Xavier « On compare souvent le tableau de bord de gestion à celui de renseignement requis pour nous situer pour le fonctionnement de notre voiture et nous conduire à bon port » (B.XAVIER & F.SIMON, 2004, p. 11)

Le tableau de bord offre une solution efficace pour répondre aux exigences d'un pilotage rapide et continu en fournissant des données sur diverses variables, telles que les aspects financiers quantitatifs et qualitatifs. Le tableau de bord de gestion est souvent comparé à celui utilisé dans une voiture afin de nous informer sur son fonctionnement et de nous guider vers notre destination.

Chapitre I : Généralités sur le contrôle de gestion

Le tableau de bord de gestion comprend en principe deux éléments : un système de pilotage et un système de reporting.

4-2-Le reporting

4-2-1-Définition du reporting

Selon Z. DJERBI, X. DURAND&C. KUSZLA « Le reporting est un dispositif de remontée de l'information à l'usage de la ligne hiérarchique et permettant à celle-ci d'exercer un contrôle *a posteriori* des responsabilités déléguées. »(Z.DJERBI, X.DURAND & C.KUSZLA, 2014, p. 269)

Selon GUEDJ.N « Le reporting est un ensemble de documents qui ont pour objectif d'informer la hiérarchie de la situation et des résultats des centres de responsabilité »(GUEDJ.N, 2005, p. 285)

Le reporting, est utilisée comme un moyen de communiquer des informations à la hiérarchie pour qu'elle puisse effectuer un contrôle rétrospectif sur les responsabilités qui lui sont confiées.

- Le reporting comporte deux volets
 - Un volet comptable correspondant à la comparaison des réalisations avec les révisions de manière à identifier et à analyser les écarts ;
 - Un volet gestion pour l'identification des causes des écarts et la définition des actions correctives.

Le reporting est élaboré en tenant compte des principes suivants :

- **Le principe d'exception**

Permet de faciliter la vérification par la direction générale. En effet, un seuil de tolérance est fixé pour chaque élément et l'alarme est déclenchée lorsque le clignotant est en rouge ;

- **Le principe de contrôlabilité**

Permet d'identifier les éléments mesurables base d'un indicateur ;

- **Le principe de correction**

Permet de prendre des mesures correctives.(TEOUAZI, 2023, pp. 31-32)

Chapitre I : Généralités sur le contrôle de gestion

Figure 07 : La pyramide du reporting



Source : LAURENT.C & Autres, « Toute la fonction contrôle de gestion », Edition DUNOD, Paris, 2014, P53.
Consulté le 22/03/2024

4-2-2-La différence entre le tableau de bord et le reporting

Ces deux instruments ont le même objectif qui est l'aide à la prise de décisions et la détection des anomalies. La distinction entre ces outils de gestion peut se résumer dans le tableau suivant.

Tableau N°06 : La différence entre le TDB et le reporting.

<i>Le tableau de bord</i>	<i>Le reporting</i>
<p>Il suit la façon dont les objectifs sont réalisés</p> <p>Il synthétise des informations propres à un responsable pour le pilotage ;</p> <p>Il repose sur une sélection des Informations qualitatives et quantitatives ou physiques ;</p> <p>- Il peut être d'une périodicité quotidienne, hebdomadaire ou mensuelle selon les besoins du dirigeant et de l'activité suivie.</p>	<p>Il se concentre sur le degré de réalisation des objectifs ;</p> <p>Il synthétise des informations destinées aux supérieurs hiérarchiques pour la vérification ;</p> <p>Il ne contient que de l'information financière et il n'y a pas de Sélection ;</p> <p>C'est un outil de périodicité mensuelle.</p>

Source : réalisé par nous-mêmes suite à des données théoriques.

Chapitre I : Généralités sur le contrôle de gestion

4-3-Le benchmarking

4-3-1-Définition

Le benchmarking est une technique de marketing ou de gestion de la qualité qui consiste à étudier et analyser les techniques de gestion, les modes d'organisation des autres entreprises afin de s'en inspirer et d'obtenir les meilleurs résultats.

C'est un processus continu de recherche, d'analyse comparative, d'adaptation et d'implantation des meilleures pratiques pour améliorer la performance des processus dans une organisation.(Laurent .H et Pierre. A, 2010, p. 03)

Il existe plusieurs types de benchmarking dont les principaux sont :

- **Le benchmarking interne** : il vise à comparer des processus, produits ou services appartenant à la même organisation.
- **Le benchmarking concurrentiel** : il vise à comparer une entreprise au meilleur de ses concurrents sur le marché.
- **Le benchmarking générique** : il vise à comparer des entreprises appartenant à des secteurs d'activité différents mais qui ont des processus similaires.
- **Le benchmarking fonctionnel** : il vise à comparer une fonction génératrice de valeur ajoutée est commune à des entreprises non concurrentes mais appartenant à un même secteur d'activité.
- **Le benchmarking processus** : il vise à mettre en évidence, pour chaque entreprise engagée et généralement reconnue comme leader dans son secteur d'activité, la spécificité de certaines opérations de son processus critique.
- **Le benchmarking stratégique** : il vise à recueillir les meilleures pratiques des entreprises le plus souvent concurrentes avec une mise en évidence des objectifs stratégiques associés à ces pratiques.(TOUAZI, 2023, p. 33).

4-4-Le pilotage

4-4-1-Définition

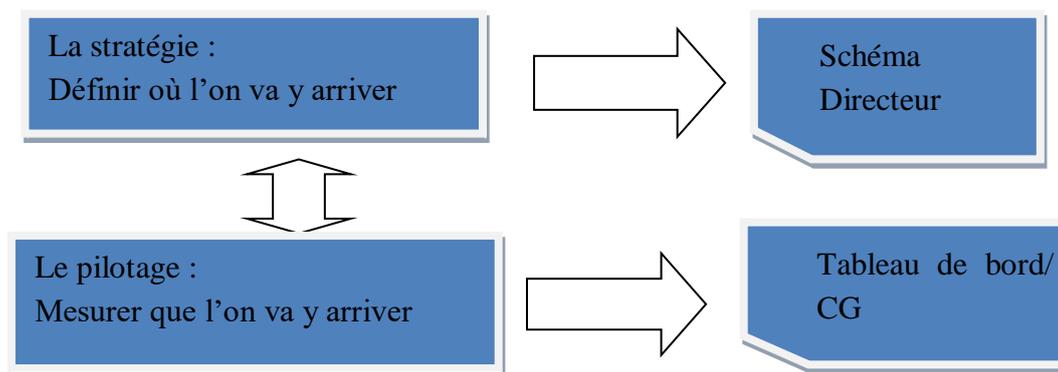
Jacques Melèse, spécialiste de l'analyse modulaire des systèmes, introduit le terme de pilotage de l'entreprise par analogie à la conduite d'engins: « Piloter un engin, c'est choisir un objectif, définir la meilleure trajectoire, lancer l'engin, puis corriger en permanence ses écarts par rapport à la trajectoire ; éventuellement aussi, c'est modifier en cours de route la trajectoire, ou même l'objectif, lorsque les informations sur l'état de l'univers extérieur et sur

Chapitre I : Généralités sur le contrôle de gestion

le comportement de l'engin montrent que le plan initial ne peut être maintenu »(Melèse.J, 1991, p. 290)

Le pilotage correspond à tout processus consistant, dans une organisation, une entreprise ou une entité de l'entreprise (un site industriel, un projet, etc.) à organiser le suivi du déroulement de l'action compte tenu d'une politique ou d'une stratégie définie.

Figure N°8 : la stratégie et le pilotage



Source : CHRISTOPHE.L & PHILIPPE.R, « les tableaux de bord de la DSI », DUNOD 3^{ème}, France 2011, P40.

4-2-2-Pilotage stratégique et opérationnel

Il faut absolument clarifier les notions de pilotage stratégique et de pilotage opérationnel. Certains auraient tendance à privilégier le premier. En fait les deux sont indispensables et de même importance.

- Le pilotage stratégique a pour mission d'assurer que les objectifs stratégiques issus du schéma directeur sont bien atteints. Ce sont les objectifs à moyen et long terme de l'organisation. Il se concentre donc sur le suivi des projets et actions qui ont été validés par la direction et qui doivent permettre d'atteindre les objectifs stratégiques.
- Le pilotage opérationnel consiste à piloter les activités de fonctionnement et les objectifs à court terme de l'organisation. S'assurer que l'organisation fonctionne correctement sans heurts au quotidien.

Ainsi, les tableaux de bord doivent intégrer ces deux dimensions ; par défaut, les indicateurs opérationnels dominent très largement. Ils sont plus naturels. Or ce ne sont pas forcément ceux qui intéressent le plus le haut management ou les actionnaires.

Chapitre I : Généralités sur le contrôle de gestion

Conclusion

Le contrôle de gestion, en tant que système de pilotage, s'articule autour de divers outils et aspects pour optimiser la performance de l'entreprise. Cette optimisation nécessite une collaboration étroite avec les différents services de l'entreprise tels que les ressources humaines, le commerce et les finances. En alignant les actions sur la stratégie de l'entreprise et en identifiant les ressources nécessaires, le contrôle de gestion se concentre sur l'efficacité opérationnelle et la gestion, en utilisant des outils de contrôle de gestion, la comptabilité analytique, le tableau de bord, etc.... Bien qu'il ne prenne pas de décisions directes, il joue un rôle crucial en partageant des informations pertinentes entre les parties prenantes de l'entreprise, facilitant ainsi la prise de décision pour les projets futurs et contribuant à la santé globale de l'entreprise.

CHAPITRE II : LES FONDEMENTS THÉORIQUES DU TABLEAU DE BORD

Chapitre II : Les fondements théoriques du tableau de bord

Introduction

De nos jours, il est essentiel pour les dirigeants d'entreprise d'avoir une vision en temps réel des résultats et des performances de leur organisation. En raison de la mondialisation, les entreprises opèrent sur des marchés de plus en plus complexes et compétitifs, ce qui nécessite des ajustements fréquents et rapides dans divers domaines tels que les ventes, la production et les finances. Pour répondre à ces défis, les dirigeants ont besoin d'accéder à des données pertinentes pour orienter leurs décisions. Cependant, avec l'avènement de l'informatique, les entreprises sont submergées par une quantité considérable d'informations, ce qui rend leur exploitation difficile. Il devient donc crucial de trier et de synthétiser les données nécessaires à la prise de décision. Dans ce contexte, l'utilisation d'un tableau de bord adapté et performant peut conférer un avantage concurrentiel décisif à une entreprise.

Section 01 : Généralités sur le tableau de bord

« Pour piloter il faut bien mesurer » (ALAIN.F, 2007)

Les tableaux de bord n'est pas une démarche nouvelle. Les entreprises ont l'habitude de mesurer la performance en termes de coûts et de productivité ; mais jusqu'aux années 90, dans approche taylorienne de l'organisation, l'établissement d'un tableau de bord consistait à constater, à échéances fixes, les résultats financiers filtrés par la comptabilité.

Aujourd'hui, les décideurs cherchent à piloter leurs unités, leurs équipes, leurs tâches sur un ensemble de variables et les tableaux de bord sont de plus en plus utilisés pour aider, en temps réel, au pilotage de toutes les dimensions de la performance.

Il s'agit de comprendre les rôles attribués aux tableaux de bord dans la gestion des entreprises, avant d'en avoir les modes de construction et les évolutions dans l'utilisation.(C.ALAZARD & S.SEPARI, 2007, p. 633)

1-Définition du tableau de bord

Il s'agit, d'un outil de prise de décision à court terme permettant à la fois de s'orienter et de piloter.

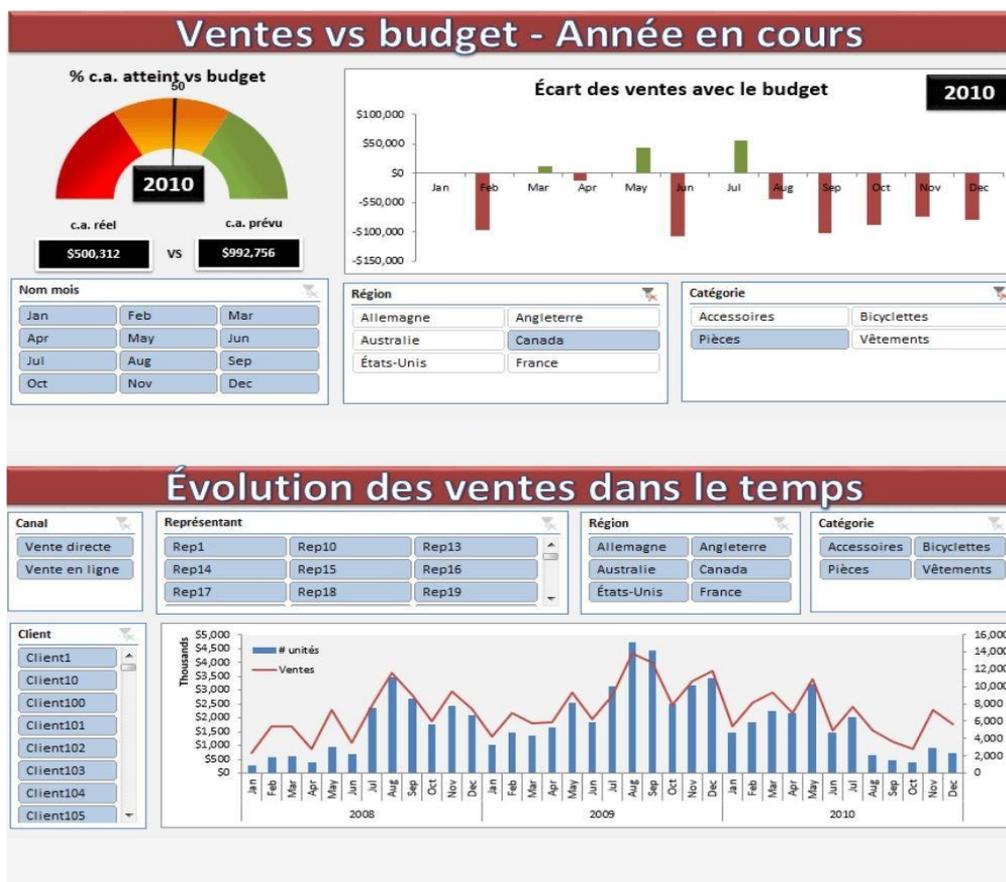
Selon C. ALAZARD et S. SEPARI « Un tableau de bord est un document rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'informations organisé sur des variables choisies

Chapitre II : Les fondements théoriques du tableau de bord

pour aider, à coordonner, à contrôler, les actions d'un service, d'une fonction, d'une équipe. » (ALAZARD.C & SEPARI.S, 2007, p. 634)

Selon de SAULOU Jean-Yves « Le tableau de bord doit également être un outil d'aide à la prévision permettant d'extrapoler les tendances passées et les écarts du présent vers l'avenir, afin d'appréhender le futur avec moins d'incertitude »(SAULOU JEAN-YVES, 1982, p. 40)

Figure N° 9: Exemple d'un tableau de bord



Source :(<https://www.google.fr/url>, sc.). Consulté le 24/03/2024

2-Les rôles du tableau de bord

Les attentes associées au tableau de bord sont nombreuses : il a dû d'abord compenser les limites d'autres outils et puis, au fur et à mesure du temps ; la souplesse de ses utilisations a suscité un développement de plus en plus large de ses rôles.

2-1-Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison

Le tableau de tableau de bord permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire.

Chapitre II : Les fondements théoriques du tableau de bord

Il attire l'attention sur les points clés de la gestion et sur leur dérive éventuelle par rapport aux normes de fonctionnement prévues.

Il doit permettre de diagnostiquer les points faibles et de faire apparaître ce qui est anormal et qui a une répercussion sur le résultat de l'entreprise.

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

2-2-Le tableau de bord, aide à la décision

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

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

De manière idéale, un tableau de bord devrait aider :

- Pour Une Prise De Décision En Temps Réel Dans L'entreprise ;
- Pour Une Prise De Décision Répartie ;
- Pour Des Informations Adaptées À Chaque Décideur ;
- Pour Le Pilotage D'objectifs Diversifiés.

2-3-Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication

Le tableau de bord, dès sa parution, doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques.

Il doit permettre au subordonné de commenter les résultats de son action, les faiblesses et les points forts. Il permet des demandes de moyen supplémentaires ou des directives plus précises.

Le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives entreprises en privilégiant la recherche d'un optimum global plutôt que les optimisations partielles.

Enfin, en attirant l'attention de tous sur les mêmes paramètres, il joue un rôle intégrateur, en donnant à un niveau hiérarchique donné un langage commun.

Il peut être un levier pour une coordination et coopération des acteurs dans un consensus actif.(ALAZARD.C & SEPARI.S, 2007, p. 634)

Chapitre II : Les fondements théoriques du tableau de bord

3-Avantages et conditions de réussite d'un tableau de bord

3-1-Les avantages du tableau de bord

Le tableau de bord est un outil de gestion qui permet de suivre en temps réel les indicateurs clés de performance d'une entreprise, d'un projet ou d'une équipe. Voici quelques avantages du tableau de bord(MICHEL.M, 2014, pp. 15-17)

- Visualisation claire des informations ;
- Prise de décision rapide ;
- Meilleure gestion du temps ;
- Facilité d'utilisation ;
- Amélioration de la communication.

Selon Caroline SELMER « Le tableau de bord permet d'appréhender une information plus opérationnelle que l'information comptable souvent transmise avec un certain délai. Il intègre de nombreuses données en amont de la comptabilité afin de préparer l'action grâce à un suivi d'éléments extra-comptable et notamment des éléments qualitatifs (objectifs de qualité du service rendu, de rapidité, de réponse au client ou de rapidité de traitement d'un dossier...). La démarche « qualité », qui est devenu, fondamentale dans la stratégie de nombreux établissements, peut trouver dans les tableaux de bord un support privilégié.(C.SELMER, 2011, p. 60)

3-2-Les conditions de réussite

- La coopération primordiale des responsables lors de la collecte des informations ;
- Obligation d'avoir un esprit de synthèse et d'analyse ;
- La nécessité d'assimiler le vocabulaire de l'activité de chaque service avant d'entamer la conception.(GUEDECHE.KH, 2015, p. 34)

4-Les objectifs du tableau de bord

Le tableau de bord aide le responsable à prendre les décisions, au-delà nous pouvons dégager quelques objectifs.

- Obtenir rapidement des indicateurs de gestion essentielles qui intéressent le responsable concerné pour guider sa gestion et en apprécier les résultats ;
- Analyser l'évolution, en temps réel, des indicateurs de gestion à l'aide d'écart, de ratios, de clignotants... ;

Chapitre II : Les fondements théoriques du tableau de bord

- Réagir efficacement dans un court délai aux évolutions environnementales et aux écarts traduisant des dysfonctionnements ;
- Mesurer les effets des actions correctives ;
- Favoriser la communication interne transversale et par voies hiérarchiques. (Béatrice & F.GRANDGUILLOT, 2014, p. 123)

5-Les limites du tableau de bord

Plusieurs insuffisances apparaissent dans la réalité actuelle des entreprises :

- Il n'y a pas de tableau de bord adapté à chaque service ou niveau hiérarchique mais un tableau unique qui ne correspond pas toujours aux spécificités de l'activité.
- Le tableau de bord est souvent figé pendant des années sans souci d'adaptation à de nouveaux besoins, de nouveaux objectifs ou moyens.
- L'objectif du tableau de bord reste trop souvent celui du contrôle sans aide au changement ou aux améliorations.
- La périodicité du tableau de bord est souvent la même pour tous les services alors qu'elle peut apparaître inadaptée pour certain métier.
- La conception des tableaux de bord est trop souvent laissée à l'initiative de ceux qui vont les utiliser mais plutôt centralisée loin du terrain.
- Les indicateurs utilisés sont parfois déconnectés de la stratégie globale et ne permettent pas d'orienter l'action au bon moment.
- Les tableaux de bord sont souvent conçus de manière interne, en fonction du style de gestion de l'entreprise sans souci de comparaison avec des organisations concurrentes meilleures (benchmarking).
- Les tableaux de bord ne mettent pas assez en évidence les interactions entre les indicateurs, ne favorisent pas la gestion transversale.
- Les indicateurs ne sont pas remis en cause et le manque de recul sur une longue période conduit à une gestion routinière. (ALAZARD.C & SEPARI.S, 2007, p. 635)

6-Types du tableau de bord

On peut distinguer le tableau de bord stratégique, à l'usage des dirigeants, du tableau opérationnel, à l'usage des managers intermédiaires :

Chapitre II : Les fondements théoriques du tableau de bord

6-1-Le tableau de bord stratégique :

Est supposé apporter aux organes de direction les informations nécessaires au diagnostic global de l'organisation et à la prise de décision stratégique (exemple : analyse stratégique du portefeuille de produits, suivi des équilibres financiers, état d'avancement des plans opérationnels, suivi des processus majeurs ou analyse de l'évolution de l'environnement).

Tableau N°07 : Le tableau de bord stratégique

Positionnement stratégique	Options stratégiques
Suivi de la stratégie	Risque stratégique

Source : Geroges Langlois, « contrôle de gestion et gestion budgétaire », 3ème édition PEARSON Education, Paris, 2006, P 100.

6-2-Le tableau de bord opérationnel

Est un ensemble formaté d'informations et de données sélectionnées permettant au responsable d'avoir une vue générale de son activité, de déceler suffisamment tôt les éventuelles dérives et prendre les décisions *ad hoca* afin de converger vers les objectifs stratégiques de l'entreprise. Les indicateurs utilisés sont généralement exprimés en termes de coût, délai et qualité (niveau de qualité, niveau des stocks, productivité, flexibilité des moyens, efficacité du personnel). Le tableau de bord opérationnel est donc bien un instrument au service de la décentralisation des responsabilités.

6-3-Le tableau de bord de gestion

Selon Georges Langlois « Les tableaux de bord à la française (TBG) sont des instruments de gestion très utilisés en France depuis des décennies, y compris par des filiales françaises de groupes américaines (IBM France) ».

Selon Z. DJERBI, X. DURAND et C. KUSZLA « un tableau de bord de gestion (Dashboard) est un ensemble synthétique d'indicateurs dont le responsable d'une entité (organisation, entreprise, association, business unit, etc.) a besoin au fur et à mesure pour la piloter.

On peut aussi l'appréhender comme un instrument de communication permettant au contrôleur de gestion d'attirer l'attention de managers sur les points clés de leur gestion afin d'améliorer. En autres termes, il peut être un système de communication écrite du contrôleur de gestion lui-même destiné à réagir. » (Z.DJERBI, X.DURANT & C.KUSZLA, 2014, p. 286)

Chapitre II : Les fondements théoriques du tableau de bord

6-4-Le tableau de bord équilibré (*Balanced scoracrad*)

Le tableau de bord équilibré (*ou blanced scorecard*) exprime la vocation ou la stratégie de l'organisation par un ensemble complet d'indicateurs de performance. Il fournit le cadre de la mise en œuvre de stratégie (Kaplan et Norton, 1996). Il ne s'intéresse pas seulement à la réalisation d'objectifs financiers. Il éclaire aussi les objectifs non financiers qu'une organisation doit atteindre afin de réaliser ses objectifs financiers. Il mesure la performance de l'organisation sur quatre axes fondamentaux (1) le financement, (2) les clients, (3) les processus internes, (4) l'apprentissage et l'innovation.

Balanced scorecard est un outil mis à la disposition des dirigeants. Il leur permet d'évaluer la performance de l'entreprise considérée comme un tout.(GEROGES.L, 2006, p. 100)

7-Les caractéristiques du tableau de bord

- Synthétise des informations propres à un responsable : c'est un outil de pilotage, et non de contrôle au sens strict du terme ;
- Entraîne le responsable à évaluer ses performances, mais aussi à piloter ses propres actions pour améliorer lesdites performances (indicateurs de pilotage) à partir des clignotants clés ;
- Indique les données opérationnelles plutôt que des données financières : données quantitatives, chiffrées ou non, mais qui portent sur l'entreprise et son environnement.(C.SELMER, 2011, p. 60)

Chapitre II : Les fondements théoriques du tableau de bord

Section 02 : conception et élaboration d'un tableau de bord

Une fois que nous avons bien compris les concepts fondamentaux du tableau de bord, il est maintenant temps de s'intéresser à la mise en place de celui-ci au sein d'une entreprise. Cette opération suit une approche méthodologique et des étapes clairement définies. Dans une première partie, nous examinerons les principes essentiels de la création d'un tableau de bord. Dans un deuxième volet, nous exposerons les principales étapes de sa création. Finalement nous examinerons les diverses approches pour concevoir le tableau de bord.

1-Les instruments du tableau de bord

Différents outils peuvent être mis en œuvre lors de la conception d'un tableau de bord tels que : les valeurs brutes, les écarts, les graphiques, les ratios et les tableaux.

1-1-Les valeurs brutes

Les valeurs brutes sont essentielles pour que le responsable puisse avoir une vision réaliste de son action, c'est-à-dire la mesure des grandeurs sur lesquelles il travaille. Des écarts peuvent être calculés sur certaines valeurs. Ce qui constitue un outil de pilotage essentiel, puisqu'il facilite le constat des dérives éventuelles par rapport aux prévisions.

1--2Les écarts

Le contrôle budgétaire permet le calcul d'un certain nombre d'écarts. Il s'agit alors de repérer celui (ou ceux) qui présente (nt) un intérêt pour le destinataire du tableau de bord.

Exemple : un directeur commerciale ne sera pas intéressé par un écart de rendement d'un atelier alors qu'il désire des informations sur des écarts concernant les ventes (par famille de produit).(ALAZARD.C & SEPARIS, 2007, p. 641)

« L'écart est la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée ; écart entre coût prévu et coût réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée ».(DORIAH.B, 2008, p. 72)

1-3-Les ratios

Les ratios sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise.

Exemple : (Réalisé à fin M / Budget total de l'exercice) × 100

En règle générale, un ratio respecte les principes suivants :

Chapitre II : Les fondements théoriques du tableau de bord

-un ratio seul n'a pas de signification : c'est son évolution dans le temps et dans l'espace qui est significative ;

-il faut définir le rapport de telle sorte qu'une augmentation du ratio soit signe d'une amélioration de la situation.

La nature des ratios varie selon le destinataire et son niveau hiérarchique : voici des exemples de ratios possibles mais non exclusifs.(ALAZARD.C & SEPARI.S, 2007, p. 641).

Tableau N°08 : Tableau des ratios

Directeur d'usine	$\frac{\text{coût de produit total}}{\text{Nombre de pièces usinées}}$	$\frac{\text{Quantité fabriquées}}{\text{Heure machine}}$	$\frac{\text{Rebuts}}{\text{Quantité produites}}$
Directeur commercial	$\frac{\text{Résultat d'une unité}}{\text{Capitaux engagés par l'unité}}$	$\frac{\text{Marge sur achats}}{\text{Chiffre d'affaire}}$	$\frac{\text{Chiffre d'affaire}}{\text{Nombre de vendeuse}}$
Directeur financier	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{capitaux permanents}}$	$\frac{\text{Ressources}}{\text{Immobilisations stables}}$	$\frac{\text{Charges financières}}{\text{Emprunts}}$
Directeur du personnel	$\frac{\text{Charges de personnel}}{\text{Effectif}}$	$\frac{\text{Charges sociales}}{\text{Effectif}}$	$\frac{\text{Cffres d'affaires}}{\text{Effectif}}$
Direction générale	$\frac{\text{Valeur ajoutée}}{\text{Effectif}}$	$\frac{\text{Résultat}}{\text{Chiffres d'affaires}}$	$\frac{\text{Résultat}}{\text{Capitaux propres}}$

Source : C. ALAZARD et S. SEPARI « Contrôle de gestion, Manuel et application », édition DUNOD, Paris, 2007, P 64

1-4-Les graphiques

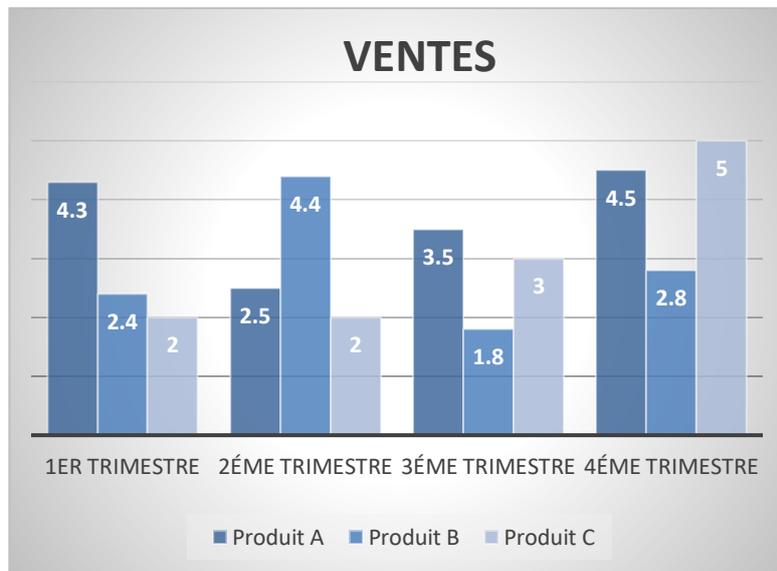
Ils permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance. Leurs formes peuvent être variées.

1-4-1-L'histogramme

Un histogramme, dans le contexte d'un tableau de bord, est un type de représentation graphique qui affiche la distribution des données ou des performances sur une plage de valeurs. Il consiste en une série de barres verticales, où la hauteur de chaque barre représente la fréquence en l'occurrence des données dans chaque plage de valeurs.

Chapitre II : Les fondements théoriques du tableau de bord

Figure N°10 : la représentation des histogrammes (les produits par trimestre)



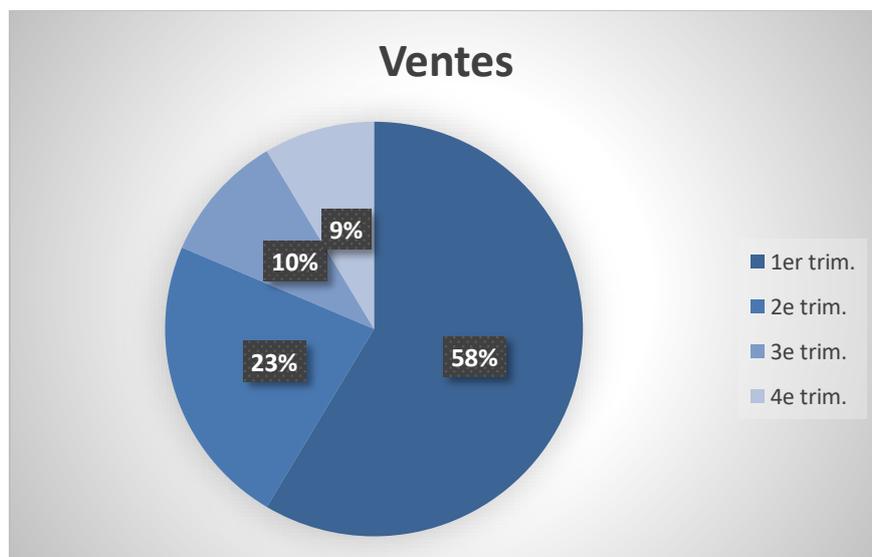
Source: Microsoft Office Word

1-4-2-Le camembert

Ils sont utilisés pour visualiser :

- Les parts de marchés ;
- La répartition du chiffres d'affaires (par produit, client,...) ;
- La répartition des charges par nature (personnel, matières premières,...) ;
- La répartition des effectifs

Figure N°11 : présentation du camembert (diagramme en secteur)



Source : Microsoft Office Word

Chapitre II : Les fondements théoriques du tableau de bord

1-4-3-Les tableaux

Sont en général conçus sur un modèle permettant de mettre en évidence les écarts entre les objectifs ou des prévisions et des réalisations, ou encore les écarts entre les réalisations de l'année N à l'année N-1, et le cumul.

Tableau N° 09 : un exemple de tableau de bord.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
	Réalisé en M	Réalisé en M-1	Réalisé en MN-1	Réalisé fin M cumulé	Objectif en M	Objectif afin cumulé M	Objectif fin N	A/E	D/F	D/G	Commentaire
Indice1											
Indice2											
Indice3											
..... .											

M- 1 : le mois précédent **N** : année en cours

MN-1 : le mois correspondant de l'année précédente **M** : Mois considéré

Source : BOISSELIER Patrick, Contrôle de gestion ; cours et application, Edition VUIBERT, 3ème édition, Paris 2005, p478.

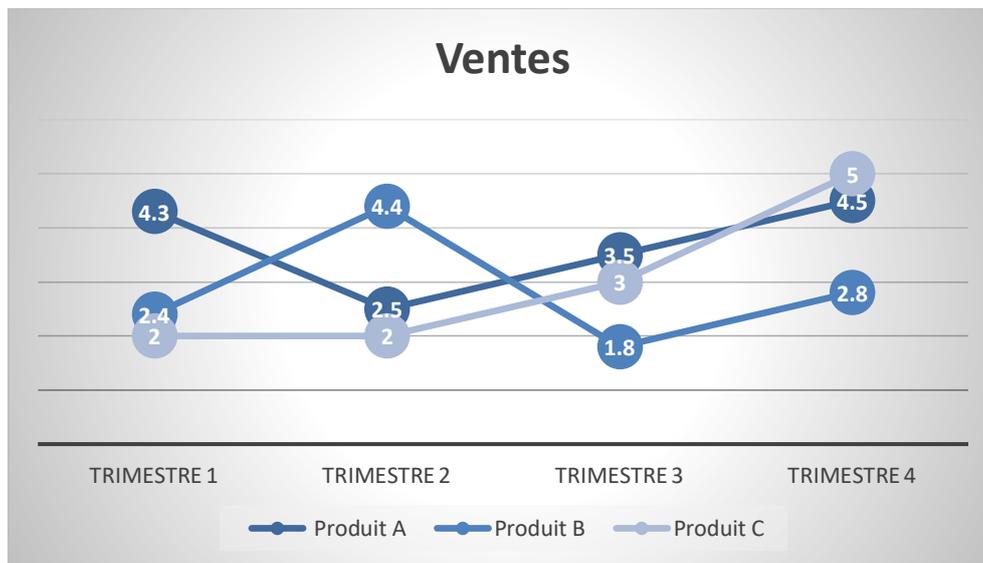
La comparaison entre le réalisé du mois **N** de la **colonne A** avec l'objectif du mois de la **colonne E** offre la possibilité de calculer un taux de réalisation de l'objectif mensuel de la **colonne H**, ou le taux de réalisation de l'objectif depuis le début de l'année (**colonne I**) et le taux de réalisation de l'objectif annuel prévu de la **colonne J** par un calcul à partir des montants cumulés.

1-4-4-Les courbes

Permettent de visualiser l'évolution de l'indicateur dans le temps, ce qui facilite l'étude de la progression et l'analyse de la tendance.

Chapitre II : Les fondements théoriques du tableau de bord

Figure N°12 : représentation des courbes



Source : Microsoft Office Word

1-4-5-Les clignotants

Ce sont des seuils **limites définis** par l'entreprise et considérés comme variables d'action. Leur dépassement oblige le responsable à agir et à mettre en œuvre des actions correctives. (ALAZARD.C & SEPARI.S, 2007, p. 642)

Figure N°13 : Exemple de pictogrammes



Source : Microsoft Office Word

3-Conception du tableau de bord

Élaborer un tableau de bord est une opération qui doit répondre à certains principes de base et qui emprunte un protocole précis.

- **Partir de la mission générale** de l'organisation, de l'entreprise ou du service concerné (par exemple, la mission d'un responsable grands comptes peut être d'assurer la croissance du chiffre d'affaires tout en augmentant la satisfaction client) ;
- **Identifier les points clés ou critiques** de la mission, c'est-à-dire ceux pour lesquels il est fondamental que les résultats soient conformes aux attentes des dirigeants et sur lesquels le responsable a les moyens d'agir (pour le responsable grands comptes ; le point clé peut être l'amélioration du service délivré au client) ;

Chapitre II : Les fondements théoriques du tableau de bord

- **Définir les paramètres de mesure** permettant d'évaluer le respect de ces points clés (pour le responsable grands comptes, les paramètres peuvent être le délai de livraison ou le rapport qualité/prix) ;
- **Lister les différents indicateurs de pilotage** susceptibles de mesurer les paramètres définis précédemment ainsi que la norme à respecter.

La difficulté d'élaboration d'un tableau de bord réside dans la sélection d'indicateurs parmi la masse des informations fournies par les systèmes comptables et de contrôle de gestion. Le tableau de bord est constitué d'indicateurs de pilotage, c'est-à-dire un ensemble d'indicateurs de suivi et de résultat.

Rappelons

Qu'un indicateur est une information, ou regroupement d'informations, précis, utile, pertinent, pour le gestionnaire, contribuant à l'appréciation d'une situation, exprimé sous des formes et des unités diverses.

✓ ***Les fonctions d'un indicateur***

- suivi d'une action, d'une activité, d'un processus ;
- évaluation d'une action ;
- diagnostic d'une situation, d'un problème ;
- veille et surveillance d'environnements et de changements.

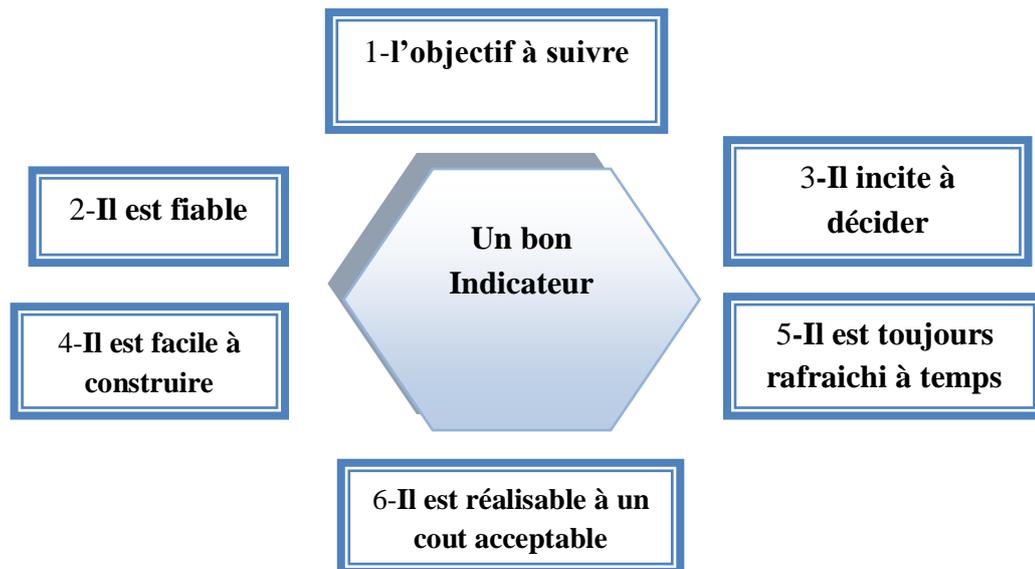
Les champs d'analyse des indicateurs sont multiples puisque tous les domaines peuvent être mesurés en fonction des besoins des utilisateurs par des paramètres qui portent sur toutes les variables d'action : rendement, temps, qualité, flux, productivité, taux de marge, stock, sécurité, service, complexité, etc. (ALAZARD.C & SEPARI.S, 2007, p. 643)

➤ ***Les types d'indicateurs*** : On distinguera entre indicateurs de performance, indicateurs de pilotage et indicateurs d'éclairage. (DANIEL.H, 2013, p. 261)

- ***Indicateurs de performance*** : rendent compte des principaux résultats attendus de l'unité, ce sont des outils de constatation à posteriori. Ils décrivent ce qu'il faut atteindre à l'avenir.
- ***Indicateurs de pilotage*** : sont des indicateurs qui permettent au manager de vérifier qu'il se dirige bien vers la performance attendue, ils correspondent à un suivi en continu. Ils décrivent les conditions de l'atteinte de la performance sur les plans d'actions.
- ***Indicateurs d'éclairage*** : ils renseignent sur des éléments extérieurs à l'organisation mais peuvent ainsi avoir une influence sur la bonne marche de celle-ci.

Chapitre II : Les fondements théoriques du tableau de bord

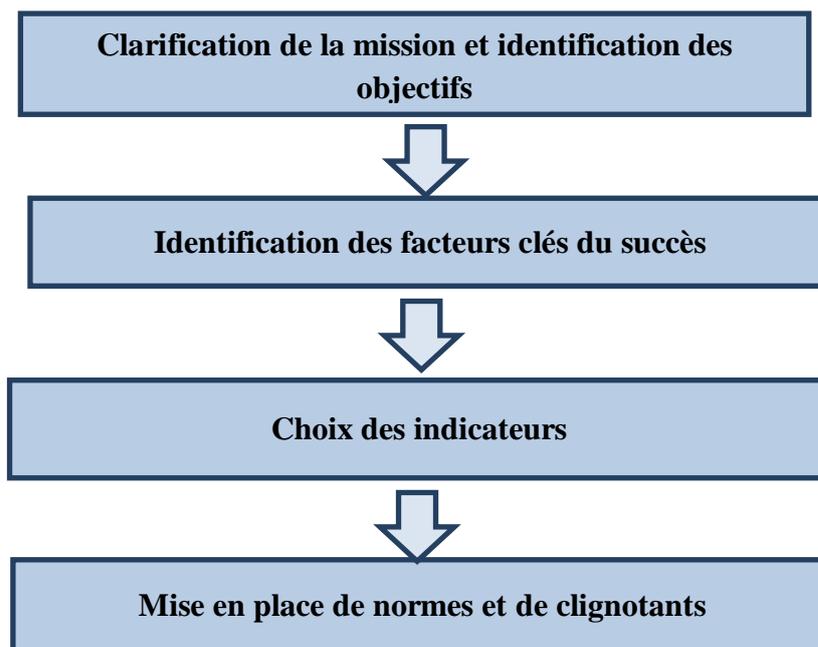
Figure N°14 : Les 6 facettes d'un bon indicateur



Source : Alain Fernandez, « L'essentiel du tableau de bord », Edition EYROLLES, 2005, P 57.

➤ **Préciser l'activité ressource** : dont la réalisation effective conditionne la performance attendue sur les points clés (pour le responsable grands comptes, il s'agira de renforcer les contrôles qualité ou de mettre en place un processus de suivi des produits livrés avec système d'alerte automatique en cas de retard). On peut alors dresser un tableau faisant le lien entre la mission, les points clés, les paramètres de mesure, les indicateurs de pilotage et l'activité ressource. (E.DJERBI, X.DURAND & C.KUSZLA, 2014, p. 272)

Figure N° 15 : Les étapes de construction d'un tableau de bord



Source : « l'impact de l'utilisation du tableau de bord de gestion sur la satisfaction des dirigeants », Le Clères Didier, Professeur des universités en sciences de gestion, INTEC, CRC, du CNAM, 30 septembre 2010, P 15).

Chapitre II : Les fondements théoriques du tableau de bord

4-Les principes de conception du tableau de bord

Un tel système d'information n'est efficace et donc utile que si sa conception répond à certaines règles précises tant pour son fonctionnement que pour son contenu. La présentation des informations, si elle peut revêtir des formes variées, se doit de respecter certaines contraintes de concision et de pertinence. Dans ce cas, l'ensemble des tableaux de bord de l'entreprise incite au dialogue et à la motivation des responsables. Son rôle dépasse alors la stricte fonction de contrôle qu'il était censé remplir. C'est la définition même du tableau de bord qui impose ces principes de conception : (ALAZARD.C & SEPARI.S, 2007)

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

4-1-Une cohérence avec l'organigramme

Un des reproches formulés à l'encontre des systèmes d'information comptables traditionnels est la non-localisation des responsabilités. Le découpage des tableaux de bord doit donc respecter le découpage des responsabilités et des lignes hiérarchiques. Pour l'ensemble de la firme, la cartographie des tableaux de bord doit se calquer sur celle de la structure d'autorité.

Très souvent, la structure s'apparente à une pyramide où chaque responsable appartient de faire deux équipes :

- Il reçoit une délégation de pouvoir du niveau hiérarchique supérieur et doit, périodiquement, rendre compte ;
- Il délègue au niveau inférieur une partie de son pouvoir.
- Cette structure oblige chaque niveau de responsabilité à trois types de communications :
- Une communication descendante quand un niveau donne une délégation de pouvoir assortie d'objectifs négociés au niveau inférieur ;
- Une communication transversale entre les responsables de même niveau hiérarchique ;
- Une communication montante quand un niveau rend compte de la réalisation des objectifs reçus.

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

- Chaque responsable à son tableau de bord ;
- Chaque tableau de bord à une ligne de totalisation des résultats qui doit figurer dans le tableau de bord au niveau hiérarchique supérieur ;

Chapitre II : Les fondements théoriques du tableau de bord

- Chaque tableau de bord d'un même niveau hiérarchique doit avoir la même structure pour permettre l'agrégation des données ;
- L'empilage des informations des tableaux de bord doit respecter la ligne hiérarchique.

Une illustration d'un tel réseau dans une entreprise de grande distribution est présentée page suivante.

Pour chaque responsable, les informations retenues concernent spécifiquement sa gestion car il en est le premier destinataire. Il doit y trouver les éléments dont il a besoin pour éclairer ses décisions mais uniquement ceux dont il a la maîtrise en accord avec la délégation qu'il a reçue. (ALAZARD.C & SEPARIS, 2007, pp. 637-638)

4-2-Un contenu synoptique et agrégé

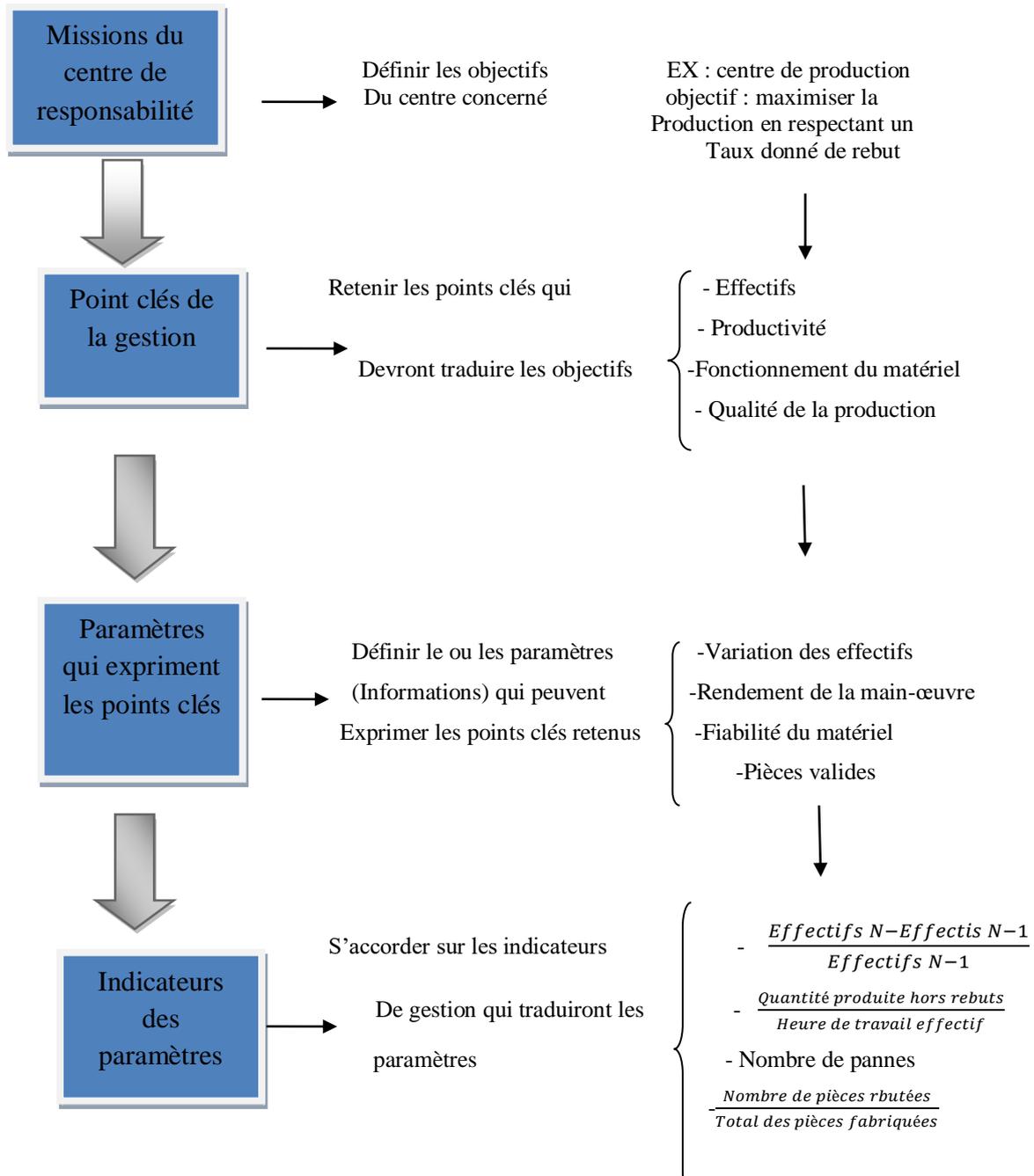
Il s'agit de sélectionner parmi toutes les informations possibles celles qui sont essentielles pour la gestion du responsable concerné.

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

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

Chapitre II : Les fondements théoriques du tableau de bord

Figure N°16 : la démarche à suivre pour chaque centre de responsabilité



Pour autant ; de recherche d'indicateurs performants ne doit pas conduire à la publication tardive du tableau. (ALAZARD.C & SEPARI.S, 2007, p. 639)

4-3-La rapidité d'élaboration et de transmission

En ce domaine, la rapidité doit l'emporter sur la précision : il est souvent préférable d'avoir des éléments réels estimés plutôt que des données réelles précises mais trop tardives.

Le rôle principal du tableau de bord reste d'alerter le responsable sur sa gestion. Il doit mettre en œuvre des actions correctives rapides et efficaces.

Chapitre II : Les fondements théoriques du tableau de bord

La précision des résultats est de toute façon obtenue dans les rapports d'activité à périodicité mensuelle de la comptabilité de gestion.

Cette rapidité et la fréquence de publication expliquent que les Anglo-saxons nomment souvent les informations collectées dans les tableaux de bord « flashes ».

L'ensemble de ces documents, tableau de bord, rapport d'activité de gestion et plan d'actions correctives, constitue le suivi budgétaire.

Le contenu du tableau de bord est variable selon les responsables concernés, leur niveau hiérarchique et les entreprises. Pourtant, dans tous les tableaux de bord des points communs existent dans ;

- La conception générale ;
- Les instruments utilisés.(ALAZARD.C & SEPARI.S, 2007, p. 640)

5- Méthode d'élaboration d'un tableau de bord

L'élaboration d'un tableau de bord nécessite une planification et une méthodologie rigoureuses pour s'assurer que les KPI choisis sont pertinents, cohérents et alignés sur les objectifs de l'entreprise. Voici quelques-unes des méthodes d'élaboration du tableau de bord les plus courantes :

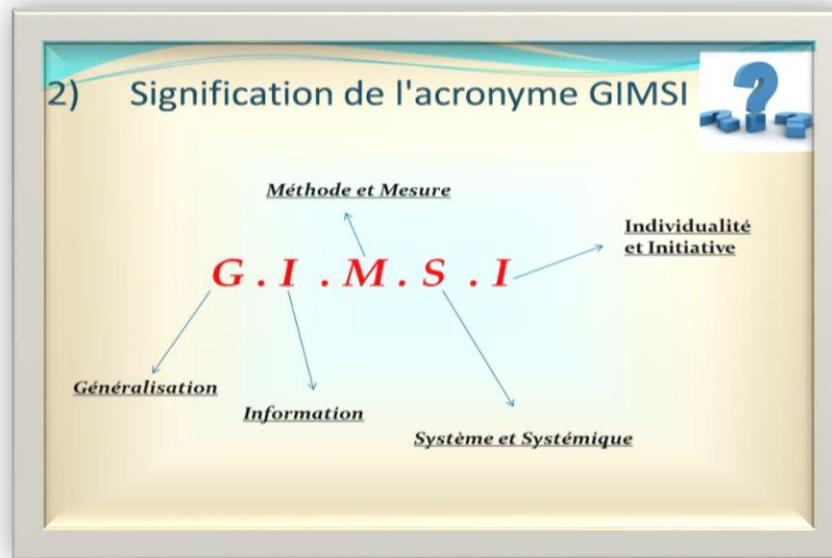
5-1-La méthode GIMSI

5.1.1. Définition

« La méthode GIMSI est une approche de planification stratégique qui permet de définir les objectifs d'une organisation, de choisir les indicateurs de performance pertinents, d'identifier les moyens nécessaires pour atteindre ces objectifs, de définir les stratégies pour mettre en œuvre ces moyens et suivre les progrès en utilisant des tableaux de bord. Cette méthode est basée sur une logique séquentielle est systématique pour faciliter la prise de décision et la mise en place d'un plan d'action cohérent » (MICJEL.J, p. 204)

Chapitre II : Les fondements théoriques du tableau de bord

Figure N°17: Signification de l'acronyme GIMSI



Source : (<https://slideplayer.fr/slide/11788051/>, s.d.). Consulté le 29/03/2024

5-1-2- Les étapes de la démarche GIMSI

La méthode GIMSI est structurée en 10 étapes, chacune traitant une préoccupation particulière du projet ; (Maurel.E, 2017)

- **Anticipation** : préparer les équipes et les ressources nécessaires à la gestion de crise ;
- **Identification** : détecter les signaux d’alerte et les menaces potentielles ;
- **Analyse** : analyser la situation et évaluer les risques pour déterminer les actions à entreprendre ;
- **Décision** : prendre des décisions rapides et efficaces pour gérer la crise ;
- **Communication** : communiquer efficacement avec les parties prenantes internes et externes pour maintenir l’information en circulation ;
- **Action** : mettre en œuvre les actions décidées pour gérer la crise ;
- **Coordination** : coordonner les équipes impliquées dans la gestion de la crise ;
- **Suivi** : suivre l’évolution de la situation et s’adapter aux nouveaux éléments ;
- **Évaluation** : évaluer l’efficacité des actions mises en œuvre pour gérer la crise ;
- **Retour d’expérience** : tirer des enseignements de la crise pour améliorer la gestion de la crise future.(TRAKI.D, 2023)

Chapitre II : Les fondements théoriques du tableau de bord

5-2-La méthode JANUS

5-2-1- Définition

« La méthode JANUS est une méthode de conception centrée sur l'utilisateur qui vise à intégrer les besoins des utilisateurs tout au long du processus de développement de produits. Selon l'auteur, Philippe Bonneau, la méthode JANUS se compose de cinq étapes : l'analyse des besoins des utilisateurs, la conception de solutions, l'implémentation de prototypes, l'évaluation par les utilisateurs et la mise en œuvre finale. » (Bonneau.P, 1997)

La structure et la démarche de conception d'un tableau de bord en cinq étapes principales :

- J comme « Jalonner toutes les étapes du projet » et « Justifier d'un cadre pour l'action » ;
- A comme « Analyser les besoins des utilisateurs » et « Architecturer le réseau des tableaux de bord. » ;
- N comme « Normaliser les différents méthodes de la performance » et « Norme les liaisons entre pilotage et performance » ;
- U comme « Unifier les méthodes de représentation du tableau de bord » et « Utiliser un système informatique adapté » ;
- S comme « Structure la mise en œuvre du tableau de bord » et « Situer celui-ci du management ».

5-3-La méthode OVAR (Objectifs, Variable d'Action, Responsables)

5-3-1- Définition

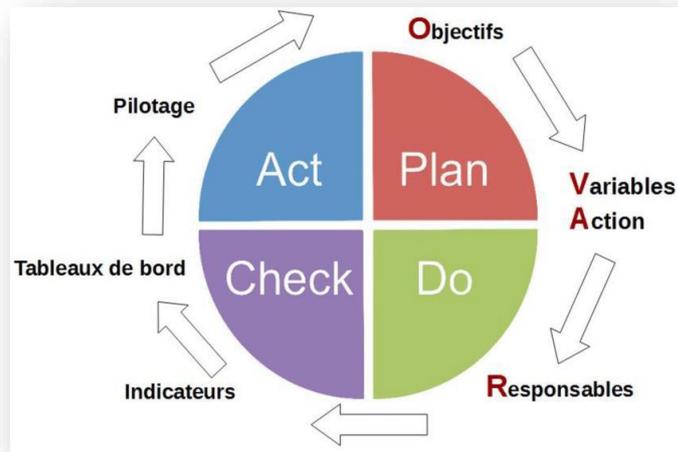
« Est une démarche de construction progressive et structurée d'un tableau de bord « à la française » (LONING.H & al, 2013)

Si le BSC (**balanced scriard**) reste essentiellement un outil de pilotage au service des dirigeants, la méthode OVAR prévoit un déploiement des indicateurs aux niveaux décentralisés. Ces deux méthodes présentent néanmoins des points communs : toutes deux recherchent des indicateurs prédictifs de la performance finale. Elles reposent, de plus, sur des liens de causalité entre les différents objectifs.

Au-delà des ces deux méthodes, Ph. LORINO (2003) a développé une démarche visant particulièrement à faire ressortir les liens de causalité entre différents facteurs et différentes formes de performance jugées stratégiques. La méthodologie qu'il a mise en œuvre dans diverses entreprises, de petite ou de très grande taille, articule des outils traditionnellement employés dans des champs différents : la « Qualité totale », « l'Activity-Based Management », la « conception » (*brainstrming*).

Chapitre II : Les fondements théoriques du tableau de bord

Figure N°18 : Déroulement de la méthode OVAR



Source: https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Ffigure%2FDeroulement-de-la-methode-OVAR_fig26. Consulté le 29/03/2024

- La perfection n'existe pas mais on peut toujours s'améliorer.
- Le but est de ne jamais s'arrêter.
- Il faut toujours se remettre en question en fixant des objectifs toujours plus ambitieux.
- Rapprocher la planification et le contrôle de gestion, la stratégie et le pilotage.
- Progresser harmonieusement en équipe avec toutes ses individualités pour en faire un projet d'entreprise.

Chapitre II : Les fondements théoriques du tableau de bord

Section 03 : les mesures comptables

Le premier niveau des mesures traditionnellement mises en place par les entreprises est la création d'indicateurs comptables.

1- La mesure par les indicateurs économiques (indicateurs de compte de résultat)

Il s'agit des soldes intermédiaires de gestion (SIG), ils permettent d'analyser le résultat de l'entreprise en le décomposant en plusieurs indicateurs importants, ce qui permet d'obtenir de l'information sur l'activité d'une entreprise et la formation de son bénéfice ou déficit et qui ont pour objectif

- Comprendre l'analyse de la formation du résultat net en le décomposant ;
- Faciliter l'Analyse de l'activité et de la rentabilité de l'entreprise ;
- Apprécier la performance de l'entreprise et la création de richesse générée par son activité.

2- Le mode de calcul des différents soldes intermédiaires

Les soldes intermédiaires de gestion se calculent à partir du tableau du compte de résultats (les charges et les produits), qui comprend les soldes suivants :

Marge commerciale ou marge brute (MC)

La marge commerciale est calculée pour les entreprises réalisant des activités commerciales, elle représente le gain net que l'entreprise réalise sur la revente de produits achetés en l'Etat.

Elle se calcule comme suit :

$$\text{Marge Commerciale} = \text{Ventes de marchandises} - \text{Cout d'achat des marchandises vendues}$$

Tel que :

$$\text{Cout d'achat des marchandises vendues} = \text{achats des marchandises} \pm \text{variation de stocks de marchandises}$$

➤ La mesure par les indicateurs financiers (Les indicateurs du bilan)

La production de l'exercice : La production de l'exercice ne concerne que les entreprises de production. Elle représente l'ensemble des activités de production de la période (production vendue, production stockée, production immobilisée). La formule suivante permet de calculer cette production

Chapitre II : Les fondements théoriques du tableau de bord

Production de l'exercice = production vendue + production stockée ou déstockée + production immobilisée.

Remarque : L'évaluation n'est pas homogène

- La production vendue (PV) est évaluée au prix de vente.
- La production stockée (PS) est évaluée au coût de production.
- La production immobilisée (PI) est évaluée au coût de revient.

La valeur ajoutée (VA)

La VA représente la richesse créée par l'entreprise du fait de ses opérations d'exploitation. Son calcul se fait selon la formule suivante :

VA = MC + production de l'exercice – consommations de l'exercice en provenance de tiers

Tel que :

Consommation de l'exercice en provenance de tiers = achats des matières premières ± variation de stocks + autres achats et charges externes.

L'excédent brut d'exploitation (EBE) : C'est un indicateur de la performance industrielle et commerciale ou de la rentabilité économique de l'entreprise.

Le calcul de l'EBE permet de :

- Comparer la rentabilité économique entre deux entreprises d'un même secteur ;
- Étudier la rentabilité réelle et la maîtrise des coûts ;
- Analyser la performance des activités opérationnelles sur une période donnée ;
- Évaluer et calculer la capacité d'autofinancements en établissant des statistiques.

Excédent brut d'exploitation = (Valeur ajoutée – subventions d'exploitation) – (impôts et taxes et versements assimilés + charges de

- **Remarque :**

Il est calculé sans tenir compte des charges financières liées à ses moyens de financement, hors amortissements et dépréciations. Si le solde est négatif, cela indique une insuffisance brute d'exploitation, c'est-à-dire une impossibilité de dégager un potentiel de trésorerie au niveau de l'exploitation.

Chapitre II : Les fondements théoriques du tableau de bord

➤ Le résultat d'Exploitation (RE)

Résultat opérationnel (RO) : C'est un indicateur économique qui mesure la performance industrielle et commerciale d'une entreprise.

« Le résultat d'exploitation représente le bénéfice ou la perte dégagé(e) par l'entreprise au cours de l'exercice, à partir de ses activités opérationnelles. Il mesure la capacité de l'entreprise à générer un bénéfice sur son activité courante, avant prise en compte des charges financières, des charges exceptionnelles et des impôts. »(Meunier-Rocher.B., 2018, p. 81)

Il se calcule comme suit :

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

Où :

$$\text{RE} = \text{Produits d'exploitation} - \text{charges d'exploitation}$$

➤ *Résultat courant avant impôt (RCAI)*

« Le résultat courant avant impôt (RCAI) est le résultat de l'activité principale de l'entreprise avant déduction des intérêts et avant impôts. Il permet d'apprécier la rentabilité opérationnelle de l'entreprise et de la comparer à celle des concurrents ». (Vernimmen.P & Al, 2021, p. 264)

Il se calcule comme suit :

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

Tel que :

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

➤ **Résultat exceptionnel (Le résultat hors exploitation) (RE)**

C'est le résultat des opérations non courantes de l'entreprise. Il mesure le résultat exceptionnel de l'entreprise, il se calcule comme suit :

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

Chapitre II : Les fondements théoriques du tableau de bord

➤ **Résultat net de l'exercice (RE)**

Le résultat net de l'exercice ou le résultat net comptable est le dernier indicateur financier du compte de résultat et des soldes intermédiaires de gestion (SIG). Il représente le revenu qui revient aux associés. Il se calcule comme suit :

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

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

3- La mesure par les indicateurs financiers (Les indicateurs du bilan)

Il est impératif pour toute entreprise d'évaluer sa situation financière actuelle en la comparant à celle des années précédentes. Cela implique l'utilisation des indicateurs du bilan pour comparer les actifs et les passifs, ou vice versa. Afin de suivre sa situation financière, il est crucial de calculer des mesures telles que le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement, la trésorerie et la capacité d'autofinancement.

3-1-Le fonds de roulement net (FRN)

« Le fonds de roulement est la part des capitaux disponibles à long terme qui peuvent être utilisés pour financer l'actif circulant. Il représente une réserve De financement pour l'entreprise qui lui permet de couvrir une part des besoins générés par son cycle d'activité » (HONORE. L., 2001, p. 28).

Le fonds de roulement peut être calculé par deux méthodes différentes à partir du bilan financier.

Par le haut du bilan :

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

Par le bas du bilan :

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

Chapitre II : Les fondements théoriques du tableau de bord

Interprétation du fond de roulement net (FRN)

FRN>0

Un fonds de roulement positif (+) signifie que l'entreprise arrive à financer l'intégralité de ces immobilisations par ces capitaux permanents, et de dégager un excédent des ressources qui lui permet de couvrir une partie de cycle d'exploitation.

FRN<0

Un fonds de Roulement qui est négatif (-), signifie que les capitaux permanents n'arrivent pas à financer l'intégralité des immobilisations, autrement dit l'entreprise finance une partie de ces immobilisations par ces dettes à court terme (DCT), alors que les Dettes Court Terme (DCT) sont impossibles à se transformés en liquidité, dans ce cas la situation de l'entreprise est délicate (difficile).

FRN=0

Le fonds de Roulement nul, cela indique une harmonisation totale entre la structure des emplois et des ressources, c'est-à-dire que les actifs immobilisés sont financés seulement par les capitaux permanents, et les actifs circulants couvrent strictement les dettes à court terme.

3-2-Le besoin en fonds de roulement (BFR)

Le BFR représente l'écart existant entre l'actif circulant hors disponibilité et le passif à court terme hors concours bancaire.

« Le besoin en fonds de roulement correspond à la part de l'actif circulant qui ne peut être financée par des dettes à court terme et qui doit être financée par des capitaux permanents ». (HONORE. L., 2001, p. 28)

✓ Il peut être calculé par deux méthodes différentes :

La première méthode :

$$\text{BFR} = (\text{Valeurs d'exploitation} + \text{Valeurs réalisables}) - (\text{Dettes à court terme} - \text{Dettes financières}).$$

La deuxième méthode :

$$\text{BFR} = (\text{Actif circulant} - \text{Valeur Disponible}) - (\text{Dettes à Court Terme} - \text{Dettes Financières})$$

Chapitre II : Les fondements théoriques du tableau de bord

Les résultats obtenus lors du calcul du BFR peuvent revêtir les significations suivantes :

Si $BFR > 0$

Le BFR est positif : on dit que l'entreprise a un besoin de financement d'exploitation, donc les emplois cycliques sont supérieurs aux ressources cycliques.

Si $BFR < 0$

Le BFR est négatif signifie qu'il y a un excédent des ressources d'exploitations, dans ce cas les ressources cycliques (DCT) sont supérieurs aux emplois cycliques (VE + VR).

Si $BFR = 0$

Lorsque le BFR est égal à zéro, cela implique que les dettes à court terme sont juste suffisantes pour financer les actifs circulants. En d'autres termes, les ressources à court terme sont utilisées de manière équilibrée pour soutenir les activités cycliques de l'entreprise, sans qu'il ait de besoin supplémentaire de financement.

3-3-La trésorerie nette (TRN)

La trésorerie nette est l'ensemble des actifs dont dispose l'entreprise (liquidité) pour assurer ses paiements à court terme et faire face aux engagements engendrés par l'activité.

On peut calculer la trésorerie nette par deux méthodes différentes :

La première méthode :

$$\text{Trésorerie nette} = \text{Fonds de roulement (FR)} - \text{Besoin en Fond de Roulement (BFR)}$$

La deuxième méthode :

$$\text{Trésorerie nette} = \text{Disponibilité} - \text{Dettes Financière à Court Terme}$$

Les valeurs du TR calculé, peuvent avoir les significations suivantes :

Si $TN > 0$

C'est-à-dire $FRN > BFR$ donc la Trésorerie est positive. Une trésorerie positive, cela signifié que les capitaux permanents arrivent à financer les valeurs immobilisées et à dégager un surplus du fond de roulement qui sert à financer le besoin du fond de roulement.

Chapitre II : Les fondements théoriques du tableau de bord

Si le $TN < 0$

C'est à dire $FRN < BFR$ donc la Trésorerie est négative

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

Si le $TN = 0$

C'est-à-dire $FRN = BFR$ donc la Trésorerie est nulle

Une trésorerie nulle, signifié que les capitaux arrivent à financer les valeurs immobilisées sans dégager un excédent, dans ce cas il est préférable d'augmenter le fond de roulement et réduire le besoin en fonds de roulement.

4-La capacité d'autofinancement (CAF)

Selon Bouin. X et Simon. F.X, « La capacité d'autofinancement représente la capacité de l'entreprise à contribuer à son développement et correspond à la ressource de financement dégagée par l'activité de l'entreprise au cours de l'exercice ». (BOUIN.X ET SIMON.F.X, 2006, p. 47)

La capacité d'autofinancement (CAF) représente la ressource dégagée aux cours d'un exercice, par l'ensemble des opérations de gestion Le CAF est indispensable au sein d'une entreprise, elle permet :

- De rémunérer les associés.
- D'augmenter le fond de roulement.
- De mesurer la capacité de développement et l'indépendance financière de l'entreprise ;
- De couvrir les pertes probables et les risques.

Le mode de calcul de la CAF

- **La méthode soustractive**

Elle est déterminée à partir de l'excédent brut d'exploitation (EBE) qu'il contribue à la formation de la capacité d'autofinancement car elle s'obtient par la différence entre des produits encaissables et des charges décaissables.

Chapitre II : Les fondements théoriques du tableau de bord

Tableau N°10 : calcul de la CAF par La méthode soustractive

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

Source : Isabelle. C et Thierry. C, « Gestion financière », DUNOD, Paris, 2002, P.32.

- ***La méthode additive***

Elle consiste à soustraire au résultat de l'exercice l'ensemble des produits calculés et à y ajouter l'ensemble des charges calculées.

Tableau N°11 : calcul de la CAF par La méthode additive

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

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

Chapitre II : Les fondements théoriques du tableau de bord

4-1-La mesure par l'analyse des ratios

« Un ratio exprime le rapport entre deux valeurs. Les ratios sont utilisés pour effectuer des comparaisons dans le temps et dans l'espace » (BUISSART. C., 1999, p. 89)

La méthode des ratios est un outil qui permet d'évaluer ponctuellement les soldes des actifs et des passifs apparaissant au bilan en comparant aux flux enregistrés pendant tout exercice au compte de résultat avec 3 types de ratios :

- ***Les ratios de la structure financière***

Permettent de porter un jugement sur la structure financière de l'entreprise à un moment donnée, et d'apprécier la solvabilité et les équilibres financière de l'entreprise.

Ratio de financement permanent : Il exprime le taux de couverture des emplois stables par les ressources stables, il exprime également le niveau de fond de roulement. Ce ratio doit être supérieur ou égale à 1, il permet d'identifier la part des capitaux permanents dans le financement des immobilisations

Il se calcule par la formule suivante :

$$\text{Ratio de financement permanent} = \frac{\text{capitaux permanent}}{\text{actif immobilisé}}$$

- ***Ration de financement propre***

Ce ratio traduit l'autonomie dont l'entreprise fait preuve dans le financement de ces investissements cumulés.

Il mesure la capacité de l'entreprise à financer ses investissements par ses propres qu'il doit être supérieur ou égale à 0.5. Il se calcule par la formule suivante :

$$\text{Ratio de financement propre} = \frac{\text{Capitaux propre}}{\text{actif immobilisé}}$$

- ***Les ratios de liquidité***

La liquidité du bilan traduit la capacité de l'entreprise a payé ses dettes à court terme à l'aide des actifs à court terme.

Le ratio de liquidité générale : Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à faire face ces dettes à Court Terme. Il doit être supérieur ou égale à 1.

Et il se calcule par :

$$\text{Ratio de liquidité générale} = \text{Actif circulant} - \text{Dettes a court terme}$$

Chapitre II : Les fondements théoriques du tableau de bord

- ***Le ratio de liquidité réduite***

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à rembourser ces dettes à CT par ces valeurs disponibles et la transformation de ces valeurs réalisable en liquidité, il doit être compris entre 0.3 et 0.5. Il se calcul comme suit :

$$\text{Ratio de liquidité réduite} = (\text{valeur disponible} + \text{valeur réalisable}) / \text{Dettes a court terme}$$

- ***Le ratio de liquidité immédiate***

Il traduit la capacité de l'entreprise à partir de ses seules liquidités, à l'état de payer l'ensemble de ses dettes à court terme dans l'immédiat et il est généralement fiable. Il se calcule comme suit :

$$\text{Ratio de liquidité immédiate} = \text{Valeur disponible} / \text{dettes a court terme}$$

- ***Les ratios de solvabilité :***

- ❖ **Le ratio de solvabilité générale :** Il mesure la capacité de l'entreprise à faire face à ces dettes à court et long terme. Il doit être supérieur ou égale à 1, car en cas de faillite ou liquidation, l'entreprise peut payer ces dettes par la vente de ces actifs comme dernière solution. Il se calcule selon :

$$\text{Ratio de solvabilité générale} = \text{Actif circulant} / \text{total des dettes}$$

- ❖ **Le ratio d'autonomie financière :** il indique le degré de l'Indépendance de l'entreprise vis -a vis ces créanciers. Ce ratio doit être supérieur ou égale à 1. Il se calcule par la formule suivante :

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

- ***Ratio de rentabilité***

Les ratios de rentabilité permettent de mettre en évidence la profitabilité d'une entreprise à différents niveaux. (AYADE.N, 2022-2023)

Chapitre II : Les fondements théoriques du tableau de bord

✓ **Ratio de rentabilité financière**

Le ratio de rentabilité financière est une mesure financière qui évalue la capacité d'une entreprise à générer des profits en comparant le résultat net d'une période à son capital propre investi. La mesure de son rendement par rapport à l'investissement initial permet d'évaluer la performance financière de l'entreprise.

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

✓ **Ratio de rentabilité commerciale**

On le nomme aussi « marge commerciale » ou « marge bénéficiaire », ce qui permet d'évaluer la rentabilité d'une entreprise en fonction de son chiffre d'affaires, tout en comparant le bénéfice net réalisé avec le chiffre d'affaires généré. En d'autres termes, il permet d'évaluer le profit d'une entreprise en fonction de la vente de ses produits/services.

$$\text{RRC} = \text{Résultat net} / \text{CA HT}$$

✓ **Ratio de rentabilité économique**

Un indicateur de création de valeur pour une entreprise est le ratio de rentabilité économique (ROCE). Grâce à ce ratio, il est possible de mesurer si l'entreprise réalise des bénéfices adéquats pour couvrir les coûts de ses actifs, ce qui lui permet de maintenir une croissance rentable à long terme.

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

• **Ratio de profitabilité**

Les ratios de profitabilité sont des indicateurs financiers qui permettent d'évaluer la capacité d'une entreprise à générer des profits par rapport à ses investissements et à ses coûts. (LE MAX.J, 2014, p. 180)

✓ **Taux de profitabilité économique**

Le rendement d'un investissement est évalué en comparant les bénéfices réalisés par celui-ci aux dépenses liées à l'investissement. On l'emploie fréquemment afin d'évaluer la rentabilité d'un investissement à long terme.

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

Chapitre II : Les fondements théoriques du tableau de bord

✓ **Taux de profitabilité économique net**

Le taux de rentabilité économique nette est un indicateur de rentabilité qui évalue la rentabilité d'un investissement ou d'un projet économique en comparant le revenu net obtenu par celui-ci aux dépenses initiales.

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

✓ **Taux de profitabilité financière**

La rentabilité financière d'une entreprise est évaluée en fonction du taux de rentabilité. C'est un élément financier qui évalue les profits réalisés par l'entreprise en fonction de l'ensemble des investissements des actionnaires

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

(IFOURAH.H, 2023)

Conclusion

En conclusion, le tableau de bord est un outil essentiel dans la gestion d'une organisation. Il permet de visualiser et de suivre les indicateurs clés de performance de manière concise et facilement compréhensible. Grâce à un tableau de bord bien conçu, les décideurs peuvent avoir une vision d'ensemble de la situation de l'entreprise et prendre des décisions éclairées.

Le tableau de bord offre une représentation visuelle des données et des indicateurs pertinents, ce qui facilite la communication et la compréhension des informations critiques. Il permet de détecter rapidement les écarts par rapport aux objectifs fixés et d'identifier les domaines nécessitant une attention particulière.

De plus, le tableau de bord favorise la transparence et la responsabilisation au sein de l'organisation. En partageant les informations clés avec les différents acteurs concernés, il encourage la collaboration et l'engagement de chacun dans l'atteinte des objectifs communs.

**CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE
D'UN TABLEAU DE BORD AU SEIN DE
LA SONATRACH**

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord au sein de LA SONATRACH.

Introduction

Dans ce dernier chapitre, nous examinons la création d'un tableau de bord au sein de SONATRACH, une société nationale algérienne travaillant dans le secteur pétrolier et gazier. Ce tableau de bord a été élaboré dans le but de fournir des données cruciales pour prendre des décisions stratégiques, évaluer la performance et améliorer constamment la société.

La première section de ce chapitre se concentre sur la présentation de SONATRACH en tant qu'organisme d'accueil. Elle montre l'importance et la taille de cette entreprise d'État dans le secteur pétrolier et gazier, ainsi que ses missions, sa structure organisationnelle et ses objectifs stratégiques. Grâce à cette présentation, il devient plus facile de saisir le contexte dans lequel le tableau de bord sera instauré.

La deuxième section de ce chapitre examinera les types de tableaux de bord généralement utilisés par SONATRACH. En tant que société de renommée internationale, SONATRACH a développé des tableaux de bord adaptés à ses besoins spécifiques. Cette section explorera les caractéristiques, les indicateurs clés et les fonctionnalités de ces tableaux de bord, mettant en évidence comment ils sont utilisés pour évaluer la performance de l'entreprise et orienter les décisions stratégiques.

Enfin, la dernière section met l'accent sur l'importance de la mesure comptable par le biais de différents indicateurs financiers et aussi une proposition sera faite pour la mise en place d'un tableau de bord financier au sein de SONATRACH. Ce tableau de bord fournira une vue d'ensemble des principaux indicateurs financiers, tels que la rentabilité, le chiffre d'affaires, les coûts, la trésorerie, ainsi que d'autres indicateurs pertinents pour SONATRACH. Le but est de simplifier l'évaluation, le suivi et la communication des résultats financiers de la société, tout en favorisant une prise de décision plus informée.

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord au sein de LA SONATRACH.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

La SONATRACH, ou Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation et la Commercialisation des Hydrocarbures, est la compagnie pétrolière et gazière nationale de l'Algérie. Fondée en 1963 suite à la nationalisation des activités pétrolières et gazières du pays, elle est devenue au fil des années un acteur majeur sur la scène énergétique mondiale

1- Description de SONATRACH.

Dans cette section nous allons parler de l'historique, de la mission principale de la SONATRACH mais aussi des différentes activités qu'elle exerce.

1-1-Historique et missions

La compagnie française de pétrole en Algérie (CFPA) et la société nationale de recherche et d'exploitation du pétrole en Algérie (SNEPA) ont donné naissance à la société de gérance (SOPEG) en mars 1959, dont le siège était à Paris en France.

La SOPEG avait pour mission le transport par canalisation d'un oléoduc de Haoud-EL-Hamra au terminal pétrolier de Bejaïa jusqu'à 1971.

C'est en 31/13/1963, que la (SONATRACH a été créée, à partir du décret N° 636491, où elle devait s'occuper du transport et de la commercialisation des hydrocarbures uniquement. SONATRACH est la première société du continent africain de son genre, elle est classée 11 parmi les compagnies pétrolières mondiales, 2^{ème} exportateur de gaz naturel ; sa production globale (tous produits confondus) est de 2002 millions de tonnes, ses activités constituent environ 30% de PNB de l'Algérie, elle emploie environ 120000 salariés.

A partir du décret n° 66-292 du 22/09/1966, que la SONATRACH ; en plus du transport et de commercialisation ; sera chargée de la production, de la recherche et de la transformation des hydrocarbures.

Le 24/02/1971, est marquée par la récupération totale des richesses pétrolières et, gazières ainsi que leur maîtrise technologique, c'est-à-dire la nationalisation de tous les secteurs des hydrocarbures, suite à leur importance, ce qui a conduit à une restructuration de l'entreprise, dans le cadre d'un schéma directeur approuvé au début du 1981 pour avoir une meilleure efficacité organisationnelle et économique, à partir de là que SONATRACH donnait naissance à dix-huit (18) entreprises (NAFTAL , ENIP ,ENGTP , ENAC...).

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord au sein de LA SONATRACH.

En 1985, après sa réorganisation et sa structuration elle s'est mise sur des nouvelles bases que constituent les activités :

- Exploration et recherche.
- Exploitation des gisements d'hydrocarbures et transformation de gaz.
- Le transport par canalisation
- La commercialisation.

L'objectif visé par la SONATRACH à travers ces réorganisations structurelles était l'adoption d'un système de décideurs fonctionnel, c'est-à-dire le fonctionnement de l'exercice du pouvoir, pour évoluer vers un schéma du groupe, en constituant des branches d'activités autonomes et leur filiation, d'où liée la branche transport par canalisation (TRC) où se trouve la direction régionale de Bejaïa dans laquelle se déroule notre stage.

La décennie qui suivit, est caractérisée par une intense d'activité dans l'exploitation, le développement des infrastructures et les moyens de production, de transport et de commercialisation, les constructions de raffinerie et d'autres installations et de l'équipement de fabrication des produits de l'année 1992 est marquée par les grands bouleversements économiques nationaux et internationaux qui y ont conduit à la mise en œuvre d'un projet de mondialisation appelé « promas » élevant SONATRACH à des grands groupes pétroliers internationaux. Et puis de nouveaux statuts organisant SONATRACH en société par action à partir du 11 février 1998.

Aujourd'hui, la SONATRACH assure les missions stratégiques centrées sur la recherche, la production, le transport, le traitement, la liquéfaction du gaz naturel, l'approvisionnement du marché national et de la commercialisation d'hydrocarbures, liquides et gazeux sur le marché international.

1-2-Les activités de la SONATRACH

a. L'activité amont : l'activité amont recouvre les activités de recherche, d'exploitation, de développement et de production d'hydrocarbures. Celles-ci sont assurées par SONATRACH seule ou en association avec d'autres compagnies pétrolières.

La répartition géographique sur la base d'un découpage du domaine minier en plusieurs provinces pétrolières plus ou moins homogènes, donne ce qui suit :

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord au sein de LA SONATRACH.

- 67% des réserves en huile et en gaz sont renfermées dans les provinces d'Oued Mya et de Hassi Messaoud, où sont situés les deux gisements géants de Hassi R'mel (gaz) et Hassi Messaoud (huile) ;
- Le bassin d'Illizi occupe la 3^{ème} position avec 14% des réserves initiales en place ;
- Puis viennent les bassins de Rhourde nous (9%), Ahnet Timimoun (4%) et le bassin de berkine.

b. L'activité transport par canalisation : l'activité transport par canalisation assure l'acheminement des hydrocarbures (pétrole brut, gaz naturel, GPL et condensat) et dispose d'un réseau de canalisations de près de 16200 KM. A travers ce réseau d'oléoducs et de gazoducs, 244,5 millions de TEP (tout produits confondus) ont été transportés en 2007.

Le réseau de transport par canalisation compte 12 gazoducs d'une longueur totale de 7459 Km, avec une capacité de transport de 131 milliards de m³/an dont 39 milliards de m³ destinée à l'exportation.

Depuis la mise en service des 02 gazoducs transcontinentaux, Enrico Mattei (reliant l'Algérie à l'Espagne via le Maroc), de nouveaux projets de construction de gazoducs sont en cours de réalisation afin de répondre notamment à une demande croissante du marché européen. L'activité de transport par canalisation dispose de : 79 stations de pompage et de compression équipées de plus de 290 machines principales d'une puissance totale de plus de 02 millions de cv.

- Une capacité de stockage de près de 3,4 millions de m³.
- Une capacité de chargement portuaire de près de 210 MTA.
- Une infrastructure de maintenance et d'entretien articulée autour de 03 bases principales de maintenance et 03 bases régionales d'intervention.
- Un centre national de dispatching gaz (CNDG) à Hassi R'mel.
- Un centre de dispatching des hydrocarbures liquides (CDHL) à Haoud El Hamra.

c. L'activité aval : l'activité aval a en charge le développement et l'exploitation de la liquéfaction de gaz naturel, la séparation de GPL, le raffinage, la pétrochimie et la valorisation des gaz industriels. SONATRACH dispose à travers l'activité Aval de :

- Quatre (04) complexes de GNL, 03 à Arzew et 01 à Skikda, d'une capacité totale de production de 44 milliards m³ de GNL/an.
- Deux (02) complexes de GPL à Arzew, d'une capacité totale de production de 09 millions de tonnes/an.
- Deux (02) complexes pétrochimiques, l'un à Arzew et le second à Skikda.

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord au sein de LA SONATRACH.

- Une (01) unité de PEHD (polyéthylène haute densité) appartenant à la filiale ENIP.
- Deux (02) unités d'extraction d'hélium : une à Arzew et une à Skikda.
- Cinq (05) raffineries :
 - Une (01) à Alger avec une capacité de traitement de pétrole brut de 2,7 millions de tonnes/an.
 - Une (01) à Skikda avec une capacité de traitement de pétrole brut de 7,5 millions de tonnes/an.
 - Une (01) à Arzew avec une capacité de traitement de pétrole brut de 2,5 millions de tonnes/an.
 - Une (01) à Hassi Messaoud avec une capacité de traitement de pétrole brut de 1,1 millions de tonnes/an.
 - Une (01) Adrar en partenariat avec une capacité de traitement de pétrole brut de 600000 tonnes/an.

Les projets en cours

- Un train de liquéfaction de gaz à Skikda d'une capacité de 4,5 millions de tonnes.
- Un train de liquéfaction de gaz naturel à Arzew d'une capacité de 4,7 millions de tonnes.
- Trois nouveaux trains de GPL à Arzew.
- Une raffinerie à Tiaret.
- Les complexes d'ammoniac et d'urée d'Arzew.
- Un complexe de vapocraquage d'éthane à Arzew.
- Un complexe oléfine à Skikda.

d. L'activité commercialisation : a en charge le management des opérations de vente et de shipping dont les actions menées en coopération avec les filiales NAFTAL pour la distribution des produits pétroliers, Shipping HyprocCompany pour le transport maritime des hydrocarbures et COGIZ pour la commercialisation des gaz industriels. La politique de partenariat développée par SONATRACH lui a permis la commercialisation des hydrocarbures en direction des marchés internationaux.

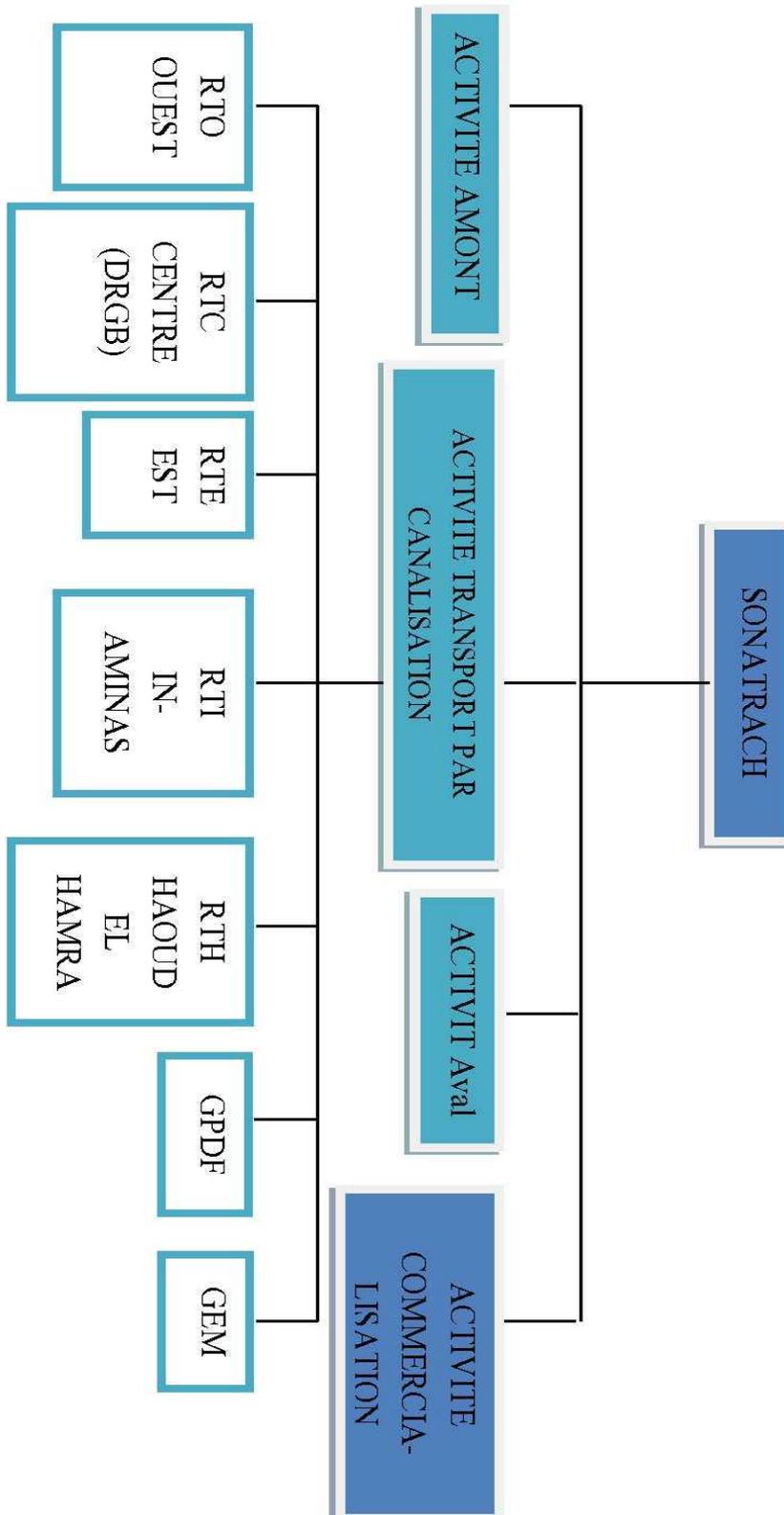
Les exportations ont généré en 2007 un chiffre d'affaires record de l'ordre de 59,5 milliards de dollars américain, soit une augmentation de 11% par rapport à l'année précédente. SONATRACH a exporté 134 millions de TEP d'hydrocarbures. Le marché national a bénéficié de 31 millions de TEP.

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord au sein de LA SONATRACH.

Afin d'honorer ses engagements envers ses clients, SONATRACH, à travers ses filiales Hyproc Shipping Company et SONATRACH petroleum corporation, dispose d'une flotte maritime importante. Elle se répartit comme suit :

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord au sein de LA SONATRACH.

Figure N°19 : Les activités de la SONATRACH



Source : Document interne de SONATRACH

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord au sein de LA SONATRACH.

2-Histoire et organisation de la RTC

Dans cette section on va essayer de vous expliquer la structure de la RTC qui est une filiale de la SONATRACH qui consiste à gérer le transport des hydrocarbures.

2-1-Histoire de la RTC

SOPEG (société pétrolière de gérance), fut créé le 12 mars 1957 implantée à Bejaïa dont le siège était à Paris (France), sa mission était d'assurer le transport par centralisation du pétrole via un oléoduc qui s'étend de « Haoud el Hamra » situé à 25 km de Hassi Messaoud jusqu'au terminal pétrolier de Bejaïa.

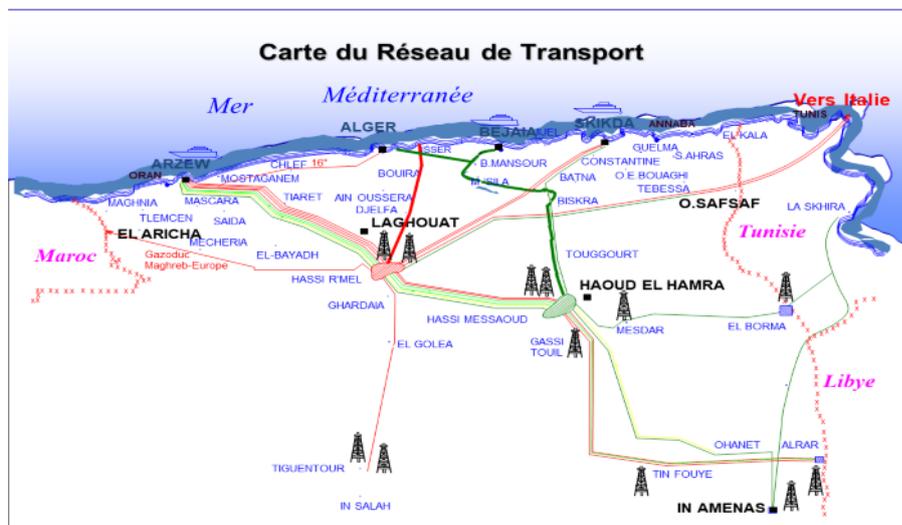
Donc les premières expéditions du pétrole brut à partir de Haoud el Hamra au port de Bejaïa ont été réalisées en 1959.

Le 31 décembre 1963, après l'indépendance, le SOPEG a pris le nom de SONATRACH par le décret n°63/61.

Elle avait pour tâche le transport et la commercialisation des hydrocarbures, dont la direction régionale de Bejaïa DRGB qui est l'une des cinq régions de la branche de la TRC (région transport centre), relevé de la division exploitation d'activité de transport par canalisation de SONATRACH.

2-2-1Lesiège de la RTC

FigureN°20: carte de réseau de transport



Source : document interne RTC

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord au sein de LA SONATRACH.

La RTC est implantée dans la zone industrielle à 02km au nord-ouest de la ville en deux parties coté nord et coté sud, qui répartirent comme suit :

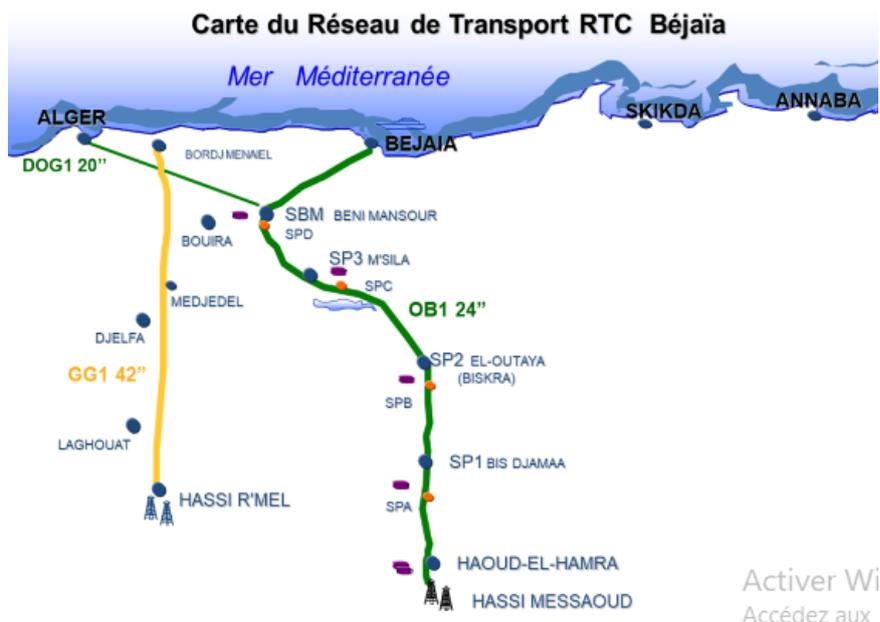
TERMINAL « sud et nord » :

- Surface clôturé : 516135 m²
- Surface couverte : 7832 m².
- Surface occupée par les bacs : 2250m²
- Hangar de stockage : 3800m².
- Foyer :
- Surface couverte : 1155 m².

Port pétrolier :

- Surface clôturé : 19841m².
- Surface couverte : 300m².
- Surface occupée par les bacs de déballastage : 1600m².s

Figure N°21 : carte du Réseau de transport RTC



Source : document interne RTC

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord au sein de LA SONATRACH.

3-Présentation des structures de l'organisation de la RTC

a. La direction : représentée par le directeur régional puis à son tour est assisté par un chargé de la sûreté interne et d'un chef département HSE et d'un chef centre d'informatique et enfin de quatre sous directions.

b. Assistant du directeur : il est chargé de la gestion

- La sûreté interne
- Agent de sécurité
- Patriotes : Qui ont la charge de veiller à la sécurité de la ligne contre des actes de sabotage et de terrorisme.

c. Département d'hygiène, sécurité et environnement (HSE) : il a pour mission la protection et la sauvegarde du patrimoine humain et matériel de la RTC, et aussi le bon cheminement du transport des hydrocarbures donc chargé par le volet sécurité industrielle, il est composé de trois services :

- Service prévention.
- Service environnement.
- Service intervention.

Aussi il assure certaines tâches comme :

- Organiser des campagnes de sensibilisations et de prévention.
- Protéger le matériel en effectuant des contrôles sur les appareils pressions de gaz (chaque cinq an) et les appareils de lavage et manutention (tous les ans).
- Sauvegarder l'environnement notamment en dépolluant les sites pollués en cas de fuite et en analysant l'eau de consommation.
- Intervenir pour affronter les accidents de travail.

d. Le centre informatique : il a pour mission de développer, installer et d'exploiter des applications informatiques pour le compte de la TRC et des autres directions régionales et offrir assistance aux personnels de la RTC lors de l'utilisation des moyens informatique (réseaux...).

e. La sous-direction technique : elle chapote quatre départements

- Département maintenance (MNT) : la mission principale de ce département est de veiller au maintien en bon état des installations technique de la région, c'est-à-dire, d'assurer la maintenance des équipements industriels le long de la ligne (pompes, turbines, groupes diesel). Elle est donc dotée de services électricité, instrumentations et mécanique.

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord au sein de LA SONATRACH.

- Département protection des ouvrages (PTO) : ce département a pour but, la protection des ouvrages contre la corrosion (protection cathodique), les actions humaines volontaires et involontaires liées à des erreurs de manipulation (effet de marteau) et les actions de nature (glissement de terrain).
- Département de travaux neufs (TNF) : son but est l'élaboration des cahiers de charge et l'étude et le suivi des projets d'investissement de la TRC dans les différents domaines.
- Département approvisionnement et transport (ATR) : il est chargé d'alimenter la TRC en matériel nécessaire et leur gestion (pièces détachées) de faire face à tous ses achats et d'assurer le transport du personnel, à travers ses cinq services (achat, gestion des stocks, gestion technique, transport, entretien et réparation).

f. La sous-direction administration et Finances : cette sous-direction est composée de six Départements :

- Département ressources humaines et communication (RHC) : il a pour rôle la recherche et l'acquisition du potentiel humain en nombre et en qualité, sa préservation et son développement qualitatif (formation).
- Département administration et social (ASL) : ce département veille sur le respect des lois en vigueur qui régissent les relations de travail comme il gère le personnel de la RTC (pointage remboursement des frais de mission, congé).
- Département moyens généraux (MOG) : sa fonction est de fournir le soutien logistique de l'entreprise et assurer la restauration du personnel ainsi que la prise en charge des missionnaires lors de leur déplacement.
- Département budget et contrôle de gestion : il élabore le budget prévisionnel de la RTC.
- -Département finances : il prend en charge la gestion comptable et financière.
- -Département juridique : il intervient à chaque fois que les intérêts de la RTC sont mis en jeu pour veiller à l'égalité des transactions.

h. Sous-direction exploitation : elle contient deux départements

- **Département exploitation liquide (EXL)** : il est chargé de l'exploitation, désinstallations du pétrole il gère deux ouvrages transportant du pétrole brut il entre Haoud Elhamra et le terminal de Bejaia OB1 et un autre de béni Mansour à la raffinerie d'Alger OGI.

Ce département est le cœur de l'activité de la RTC, en plus des deux ouvrages il gère aussi six stations et deux terminaux.

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord au sein de LA SONATRACH.

- SP1 bis situé à Djamàa el oued.
- SP2 située à Biskra.
- SP3 situé à M'Sila
- SBM situé à Beni Mensour Bouira
- TA situé à Bejaïa.
- TRA situé à Alger.

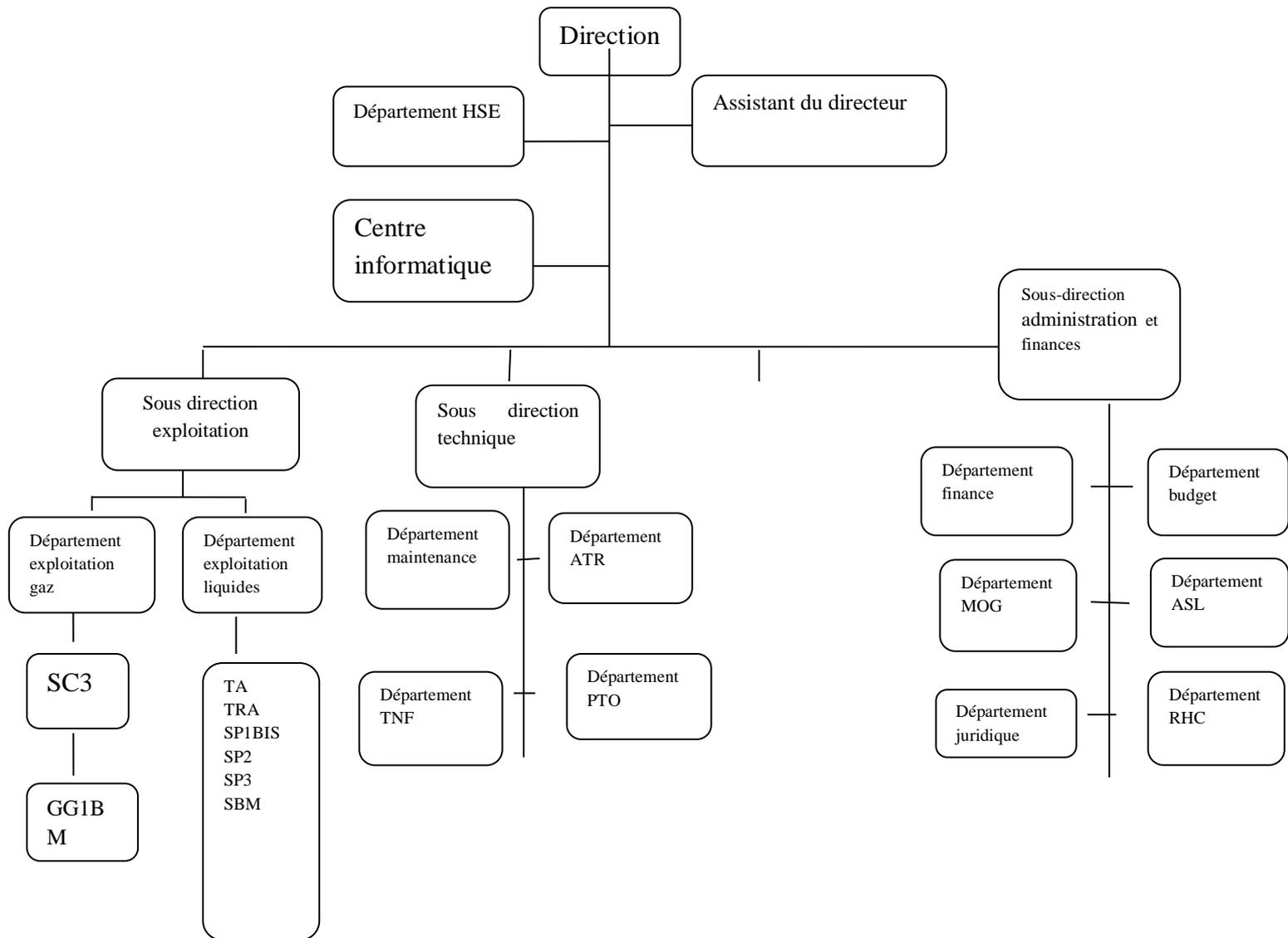
Département exploitation gaz (EXG) : il est chargé de l'exploitation du gazoduc entre Hassir'mel et Isser (Boumerdès) pour l'alimentation des centrales électriques, des citoyens et des usines.

Il gère aussi deux stations :

- -SC3 station de compression située à Moudjbara, Djelfa.
- -GG1 BM situé à Bordj Menaiel.

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord au sein de LA SONATRACH.

Figure N°22 : L'organisation de la RTC



Source : Document interne de SONATRACH

4-Présentation de la structure d'accueil (département Budget et Contrôle de Gestion)

Dans cette section on va présenter notre lieu de stage, ses différents départements et ses fonctions.

4-1-Présentation du département Budget et Contrôle de Gestion

La direction régionale de Bejaïa comporte un directeur régional et quatre sous directions :

- Sous-direction exploitation ;
- Sous-direction technique ;
- Sous-direction administration et finance.

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord au sein de LA SONATRACH.

Cette dernière, là où se déroule notre stage, est composée de :

- A. Département finance : ce département prend en charge la gestion comptable et financière ...etc.
- B. Département juridique : la mission de ce département est le suivi de la réglementation ainsi que l'assistance en matière de contentieux.
- C. Département budget et contrôle de gestion : le rôle de principal de ce département est l'élaboration des budgets annuels et pluriannuels de l'entreprise ainsi que leurs suivis et leurs contrôles. Ce département comporte deux services :
 - Service budget ;
 - Service Contrôle de Gestion ;
 - Service Comptabilité Analytique

4-2-Le fonctionnement du département Budget et Contrôle de Gestion

Le rôle de ce département peut se résumer dans les points suivants :

- L'élaboration des plans budgétaires (plan annuel et plan à moyen terme) pour le volet exploitation (charge et dépenses) et volet investissent (physique valorisé et financier) ;
- Suivi des réalisations mensuelles et analyse des écarts ;
- Faire une synthèse de tout ce qui a été réalisé aussi sur le plan financier que sur le physique valorisé (reporting mensuels).

4-3-Présentation du service budget

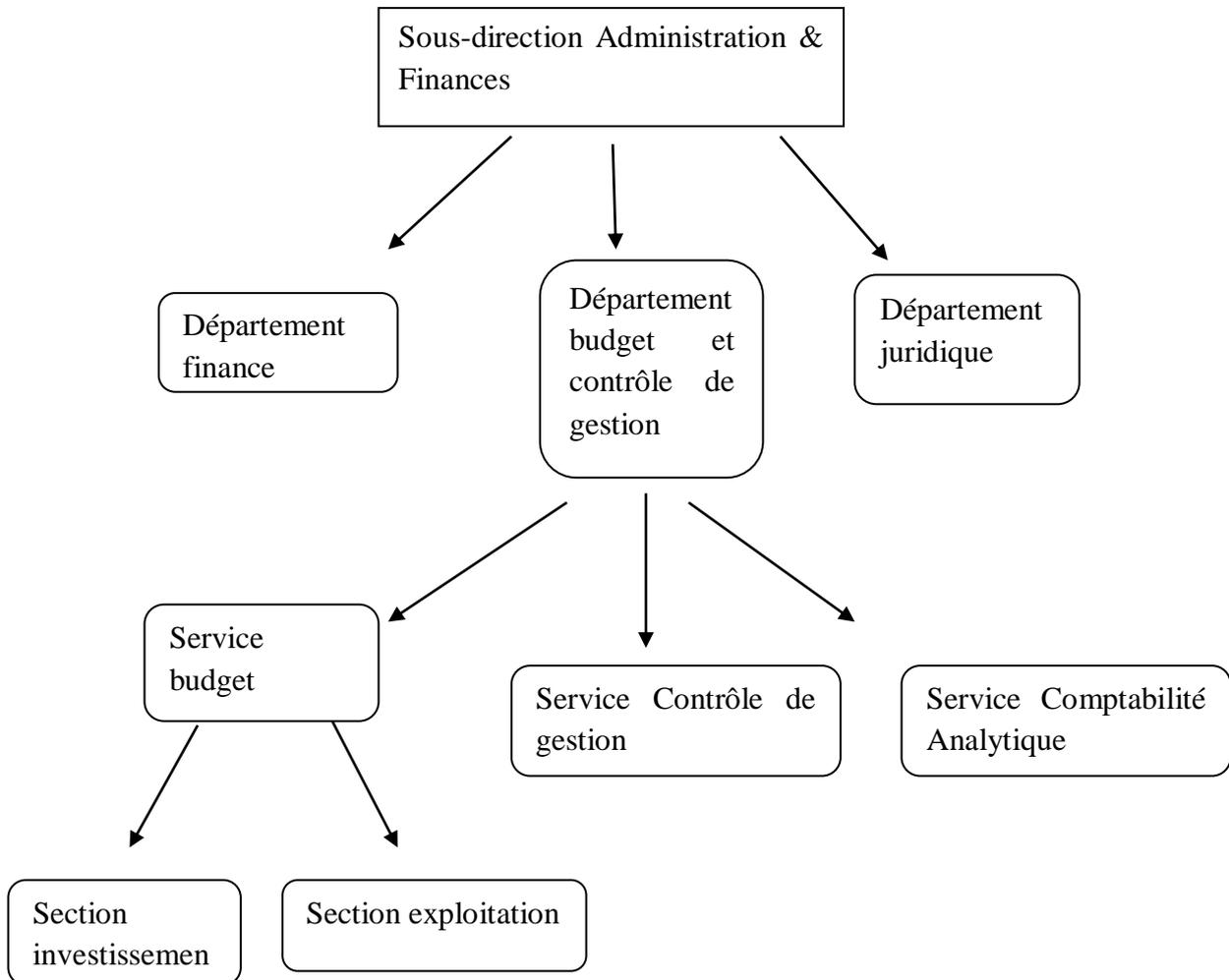
C'est l'un des services composant le département budget à coté de service information de gestion.

Il est composé de deux sections :

- a) Section investissement : chargé de suivis du projet sur le plan physique et financier.
- b) Section d'exploitation : chargé des opérations sur les charges et les dépenses.

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord au sein de LA SONATRACH.

Figure N°23 : Présentation du service Comptabilité Analytique.



Source : Document interne de l'entreprise SONATRACH.

Ce schéma représente la place du service Comptabilité Analytique au sein de la sous-direction administration et finance.

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord au sein de LA SONATRACH.

Section 02 : Analyse et interprétation de tableau de bord global

Au cours de notre stage à la SONATRACH, dans le service "Gestion budgétaire », on nous a expliqué que cette dernière suit une méthode spécifique à fin d'élaborer un tableau de bord. C'est en ce sens qu'on s'est intéressé de près à cette méthode que nous allons présenter dans cette section.

1-Analyse et représentation du chiffre d'affaire de SONATRACH

Le tableau 12 présente les données relatives aux quantités transportées de pétrole brut et de gaz.

Tableau N°12 : Tableau établissant les quantités transportées de pétrole brut et de gaz par SONATRACH
UM : DA

Désignation	Unité	Prév. 2021 (1)	avr-21			Cumul au 30/04/2021			
			Prév. (2)	Réal. (3)	Taux Réal. (3) / (2)	Prév.cum. (4)	Réal.cum. (5)	Tx réal. (5) / (4)	Tx réal.cum. (5) / (1)
Pétrole Brut	KDA	4 906 598	403 282	313 486	78%	1 613 129	1 289 301	80%	26%
Réseau principal Réseau secondaire									
Gaz Naturel	KDA	10 319 951	738 031	718 625	97%	3 945 169	3 862 639	98%	37%
Réseau principal Réseau secondaire									
TOTAL	KDA	15 226 550	1 141 313	1 032 111	90%	5 558 297	5 151 940	93%	34%

Source : Documents internes de SONATRACH.

Interprétation

Pour le pétrole brut sur le réseau principal

- Le prévisionnel annuel pour 2021 est de 4 906 598 KDA.
- En avril, la réalisation (313 486 KDA) est inférieure de 22% à la prévision mensuelle (403 282 KDA).
- Au cumul à fin avril, la réalisation (1 289 301 KDA) représente 80% de la prévision cumulée (1 613 129 KDA) et 26% du prévisionnel annuel.

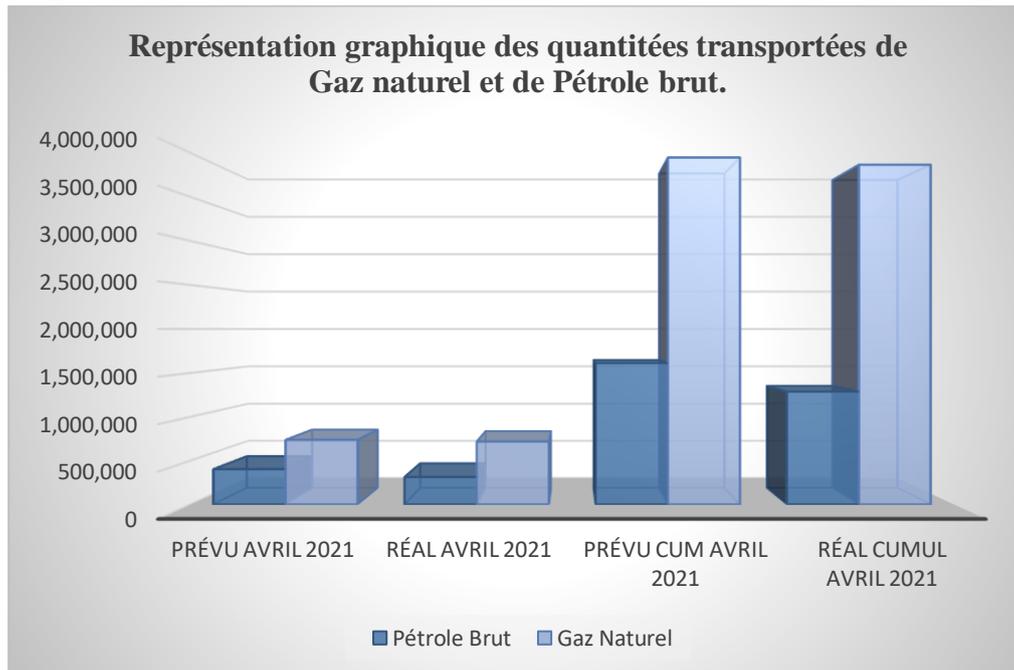
Pour le gaz naturel sur le réseau principal :

- Le prévisionnel annuel pour 2021 est de 10 319 951 KDA.
- En avril, la réalisation (718 625 KDA) est proche de la prévision mensuelle (738 031 KDA) avec un taux de 97%.
- Au cumul à fin avril, la réalisation (3 862 639 KDA) représente 98% de la prévision cumulée (3 945 169 KDA) et 37% du prévisionnel annuel.

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord au sein de LA SONATRACH.

Les réalisations à fin avril sont donc légèrement en retard globales par rapport aux prévisions, principalement du segment du pétrole brut sur le réseau principal. Il semble que le transport de gaz naturel respecte mieux les objectifs établis pour le moment.

Figure N°24 : Représentation graphique de l'évolution des quantités transportées de Gaz naturel et de Pétrole brut.



Source : réalisé par nos soins à partir des documents internes de SONATRACH.

2-Analyse et interprétation des charges d'exploitation

Dans ce qui suit seront présentées les interprétations des charges d'exploitation.

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord au sein de LA SONATRACH.

Tableau N°13 : Présentation des charges d'exploitation. (UM : millions de DA)

Unité: KDA	Réalisation 2020			Objectif 2021	avr-21			A Fin Avril 2021			Taux Réal. Annuel	Evol. (%) Avril 21/ Avril 20	Evol. (%) A fin Avril 21/ A fin Avril 20
	Avril	A fin Avril	Annuelle		Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%			
Achats Consommés	39 064	116 163	414 843	399 400	38 791	54 632	141%	120 784	120 980	100%	30%	40%	4%
Services extérieurs	25 071	156 392	720 836	1 233 690	64 584	104 500	162%	257 323	240 108	93%	19%	317%	54%
Autres serv. Ext	4 326	115 282	597 486	660 550	50 952	67 026	132%	187 357	218 140	116%	33%	1449%	89%
Auto consommation	1 422	13 662	22 026	32 000	2 667	96	4%	10 668	11 915	112%	37%	-93%	-13%
Consommations Intermédiaires	69 883	401 499	1 755 191	2 325 640	156 994	226 254	144%	576 132	591 143	103%	25%	224%	47%
Frais de Personnel	381 468	1 525 874	5 421 459	5 403 544	432 284	390 355	90%	1 729 136	1 574 955	91%	29%	2%	3%
Impôts et Taxes	37 756	153 909	1 268 604	557 397	43 720	30 963	71%	197 250	155 747	79%	28%	-18%	1%
Autre charges Op	2 148	2 148	103 073			2 950			7 992			37%	272%
Coût Opérateur	491 255	2 083 430	8 548 327	8 286 581	632 998	650 522	103%	2 502 518	2 329 837	93%	28%	32%	12%
Charges Financières	0	0	101 210	50 000	4 167	0	0%	16 668	471	3%	1%	-	
Amortissements	185 008	740 032	8 329 216	5 095 143	424 596	424 596	100%	1 698 384	1 698 384	100%	33%	130%	130%
TOTAL	676 263	2 823 462	16 978 753	13 431 724	1 061 761	1 075 118	101%	4 217 570	4 028 692	96%	30%	59%	43%

Source : Documents internes de SONATRACH.

Interprétation

- **Achats consommés**

- Réalisations annuelles 2021 conformes à l'objectif (30%)
- Hausse de 40% en avril 2021 par rapport à avril 2020
- Réalisation cumulée à fin avril 2021 dans les clous (100%)

- **Services extérieurs**

- Réalisations en retard par rapport à l'objectif annuel (19%)
- Forte hausse en avril 2021 (+317%) et sur le cumulé à fin avril (+54%) par rapport à 2020

- **Autres services extérieurs**

- Dépassement de l'objectif annuel (33% réalisé)
- Très forte hausse des réalisations en avril (+1449%) et sur le cumulé (+89%)

- **Consommations intermédiaires**

Dans l'ensemble, progression par rapport à 2020 mais dans les clous des objectifs

- **Frais de personnel**

- Léger retard sur l'objectif annuel (29% réalisé)
- Hausse contenue par rapport à 2020 (+2% en avril, +3% sur le cumulé)

- **Impôts et taxes**

- En retard par rapport à l'objectif annuel (28% réalisé)

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord au sein de LA SONATRACH.

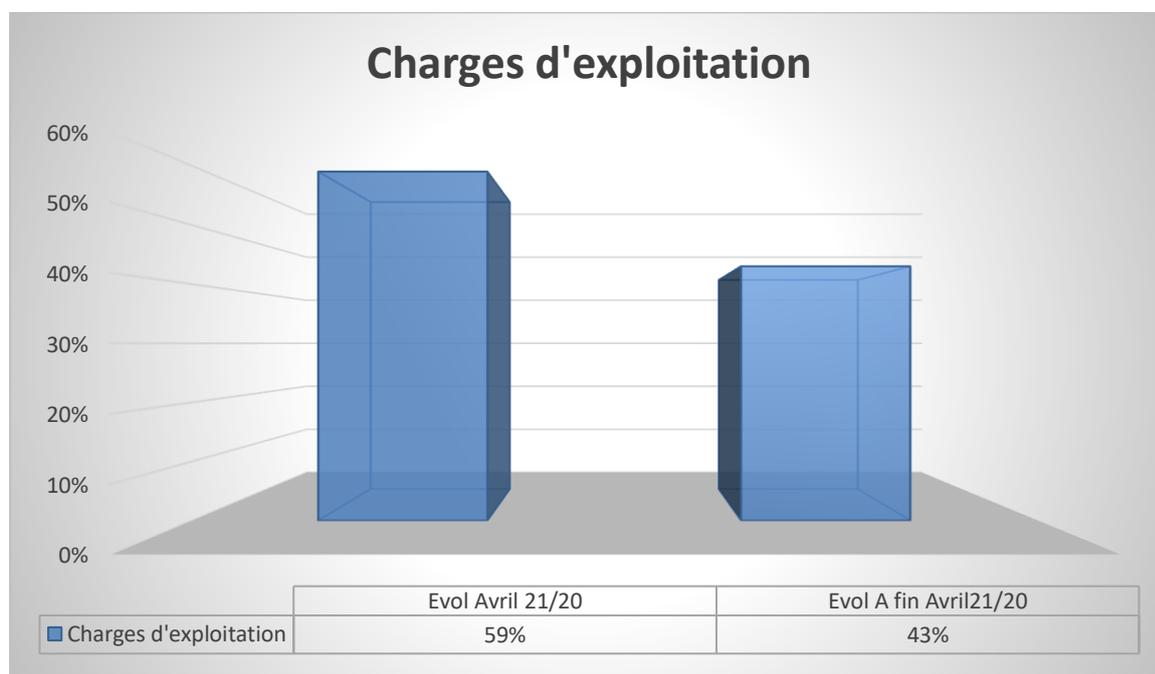
- Baisse de 18% par rapport à avril 2020 mais stabilité sur le cumulé (+1%)
- **Coût opératoire**
- Dans l'ensemble conforme aux prévisions annuelles (28% réalisé)
- Hausse de 32% en avril 2021 et de 12% sur le cumulé par rapport à 2020
- **Charges financières** : Réalisation quasi-nulle (1% de l'objectif annuel)
- **Amortissements** : Conformes aux prévisions (33% de l'objectif annuel réalisé)
- **Au total**

Les réalisations cumulées à fin avril (96%) sont légèrement en retard sur les prévisions
Mais les réalisations mensuelles d'avril dépassent les prévisions (+1%)

Progression de 59% par rapport à avril 2020 et de 43% sur le cumulé.

L'activité s'accélère donc en avril 2021 par rapport à l'année précédente, mais il reste encore quelques postes de charges en retard à surveiller afin de respecter les objectifs annuels.

Figure N°25 : Représentation graphique de l'évolution des charges d'exploitation.



Source : Réalisé par nous même à partir des documents internes de SONATRACH.

3-Analyse et interprétation des dépenses d'exploitation

Le tableau 14 représente les interprétations des dépenses d'exploitation.

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord au sein de LA SONATRACH.

Tableau N°14 : Présentation des dépenses d'exploitation (UM : Millions DA)

Unité: KDA	Réalisation 2020			Objectif 2021	avr-21			A Fin Avril 2021			Taux Réal. Annuel	Evol. (%) Avril 21/ Avril 20	Evol. (%) A fin Avril 21/ A fin AVRIL20
	Avril	A fin Avril	Annuelle		Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%			
Approvisionnement	23 231	130 732	445 483	579 415	55 860	47 158	84%	171 858	183 955	107%	32%	103%	41%
Services extérieurs	43 583	199 289	662 090	1 166 146	79 192	49 510	63%	387 375	173 818	45%	15%	14%	-13%
Autres services extérieurs	49 896	331 314	959 875	1 634 801	120 806	90 496	75%	507 224	299 114	59%	18%	81%	-10%
Depenses intermédiaires	116 710	661 335	2 067 448	3 380 362	255 858	187 164	73%	1 066 457	656 887	62%	19%	60%	-1%
Frais de Personnel	388 631	1 319 416	4 230 250	4 780 403	368 901	420 781	114%	1 475 604	1 390 497	94%	29%	8%	5%
Impôts et Taxes	942	14 185	277 538	322 600	53 767	273	1%	107 534	4 116	4%	1%	-71%	-71%
Autres Charges Opérationnelles	4 320	127 227	141 181	-	-	3152	-	0	8 008	-	-	-27%	-94%
TOTAL	510 603	2 122 163	6 716 417	8 483 365	678 526	611 370	90%	2 649 595	2 059 508	78%	24%	20%	-3%

Source : Documents internes de SONATRACH.

Interprétation

Approvisionnement

- Objectif annuel 2021 en hausse de 32% par rapport aux réalisations 2020
- Réalisations d'avril 2021 inférieures de 16% à la prévision mensuelle
- Mais réalisations cumulées à fin avril supérieures de 7% à la prévision, et en hausse de 41% par rapport à 2020

Services extérieurs

- Objectif annuel très ambitieux en 2021 (+76% par rapport à 2020)
- Réalisations d'avril très en-deçà des prévisions (-37%)
- Retard important sur le cumulé à fin avril (-55%)
- Baisse de 13% sur le cumulé par rapport à 2020

Autres services extérieurs

- Objectif annuel 2021 en forte hausse (+70% par rapport à 2020)
- Retard sur les prévisions en avril (-25%) et sur le cumulé (-41%)
- Mais hausse de 81% sur le cumulé par rapport à 2020

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord au sein de LA SONATRACH.

Dépenses intermédiaires

- Objectif 2021 très élevé (+63% par rapport aux réalisations 2020)
- Réalisations d'avril 2021 inférieures de 27% à la prévision
- Retard de 38% sur le cumulé à fin avril par rapport aux prévisions
- Mais hausse de 60% sur le cumulé par rapport à 2020

Frais de personnel

- Objectif annuel 2021 en hausse de 13% sur 2020
- Réalisations d'avril supérieures de 14% à la prévision
- Léger retard de 6% sur le cumulé à fin avril
- Hausse contenue de 5% sur le cumulé par rapport à 2020

Impôts et taxes

- Objectif 2021 en hausse de 16% sur 2020
- Réalisations très faibles en avril (1% de la prévision)
- Retard important de 96% sur le cumulé à fin avril
- Baisse de 71% par rapport à 2020

Total dépenses d'exploitation

- Objectif annuel 2021 ambitieux a +26% par rapport à 2020
- Réalisations d'avril 2021 inférieures de 10% à la prévision mensuelle
- Retard de 22% sur le cumulé à fin avril par rapport aux prévisions
- Mais légère hausse des réalisations de 20% en avril et stabilité sur le cumulé par rapport à 2020.

Un objectif annuel particulièrement ambitieux est donc observé en 2021 pour les dépenses d'exploitation, avec des résultats à fin avril en retard par rapport au rythme prévu, même si les résultats sont en hausse globale par rapport à 2020. Il semble nécessaire d'être particulièrement attentif aux postes de services externes et aux impôts/taxes.

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord au sein de LA SONATRACH.

4-Elaboration d'un tableau de bord global

Le tableau qui suit représente un tableau de bord global

Tableau N°15 : Tableau de bord global. (UM : Millions de DA).

INDICATEURS FINANCIERS	Réalisation 2020			Objectif 2021	avr-21			A Fin Avril 2021			Taux Réal. Annuel	Evol. (%) Avril 21/ Avril 20	Evol. (%) A fin Avril 21/ A fin Avril 20
	Avril	A fin Avril	Annuelle		Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%			
Chiffre d'Affaires (Millions de DA)	1 232	6 042	15 216	15 227	1 141	1 032	90%	<u>5 558</u>	5 152	<u>93%</u>	<u>34%</u>	<u>-16%</u>	<u>-15%</u>
STC OB1/DOG1	461	2112	5 359	4 907	<u>403</u>	<u>313</u>	78%	<u>1 613</u>	<u>1 289</u>	<u>80%</u>	<u>26%</u>	<u>-32%</u>	<u>-39%</u>
STC GG1	771	3929	9 857	10 320	<u>738</u>	<u>719</u>	97%	<u>3 945</u>	<u>3 863</u>	<u>98%</u>	<u>37%</u>	<u>-7%</u>	<u>-2%</u>
Qtés transportées (Millions de TEP)	1,27	6,136	15,478	15	1	1	88%	<u>5</u>	5	<u>90%</u>	<u>32%</u>	<u>-20%</u>	<u>-20%</u>
Charges d'Exploitation (Millions de DA)	676	2 823	16 979	<u>13 432</u>	<u>1 062</u>	<u>1 075</u>	<u>101%</u>	<u>4 218</u>	<u>4 029</u>	<u>96%</u>	<u>30%</u>	<u>59%</u>	<u>43%</u>
Dont Coûts Opérateurs	491	2 083	8 548	<u>8 287</u>	<u>633</u>	<u>651</u>	103%	2 503	2 330	93%	28%	32%	12%
Dépenses d'Exploitation (Millions de DA)	511	2 122	6 716	<u>8 483</u>	<u>679</u>	<u>611</u>	<u>90%</u>	<u>2 650</u>	<u>2 060</u>	<u>78%</u>	<u>24%</u>	<u>20%</u>	<u>-3%</u>
Investissements (Millions de DA)	78	265	1 388	1 319	<u>73</u>	67	<u>92%</u>	<u>298</u>	310	<u>104%</u>	<u>23%</u>	<u>-14%</u>	<u>17%</u>
Coût opératoire unitaire de transport (DATEP)	387	339	552	<u>545</u>	<u>545</u>	<u>638</u>	<u>117%</u>	<u>460</u>	<u>474</u>	<u>103%</u>	<u>87%</u>	<u>65%</u>	<u>40%</u>
Résultat Net (Millions de DA)	556	3 219	-1 763	<u>1 795</u>	<u>80</u>	<u>-43</u>	<u>-54%</u>	<u>1 341</u>	<u>1 123</u>	<u>84%</u>	<u>63%</u>	<u>-108%</u>	<u>-65%</u>

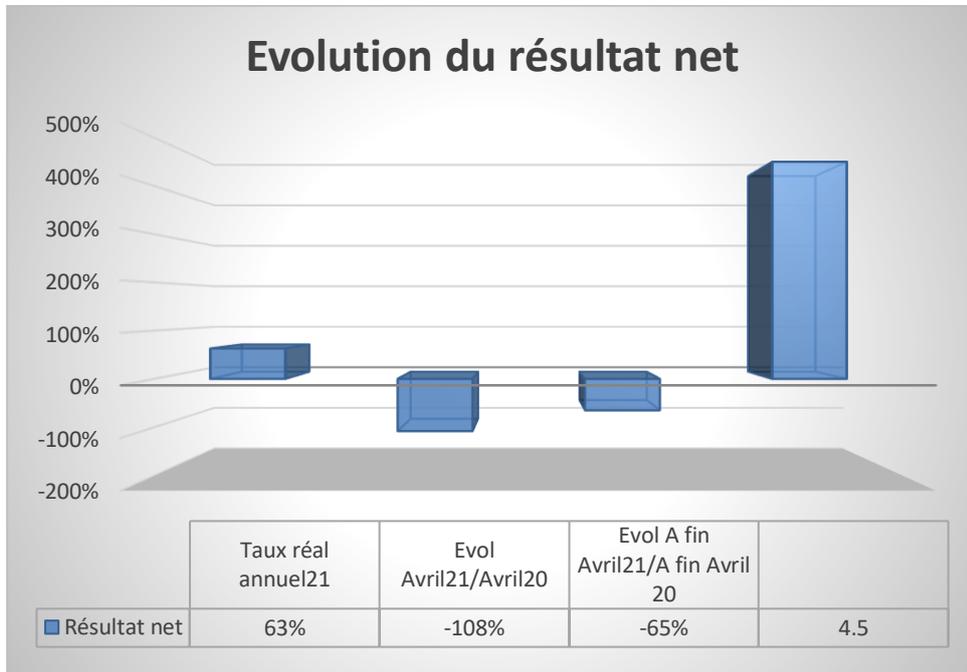
Source : Documents internes de SONATRACH.

Interprétation

À fin avril 2021, le résultat net est déficitaire (-43 millions de DA) contre un bénéficié prévu. Il a chuté de 65% par rapport à la même période en 2020. En bref, cette situation déficitaire à fin avril 2021 est due à la combinaison d'une diminution du chiffre d'affaires, d'une augmentation significative des dépenses, notamment opérationnelles, et d'une diminution des volumes transportés, contrairement aux prévisions bénéficiaires initialement établies.

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord au sein de LA SONATRACH.

Figure N°26 : Représentation graphique du résultat net



Source : Réalisé par nous même à partir des documents internes de SONATRACH.

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord au sein de LA SONATRACH.

Section03 : Les indicateurs de la performance au sein de la SONATRACH

Il est essentiel de mettre en œuvre des indicateurs de performance pour évaluer et améliorer la performance d'une organisation afin d'appréhender sa santé globale. Ces indicateurs rendent plus aisée la réflexion stratégique et la prise de décision, en contribuant à résoudre les éventuelles difficultés financières posées. Grâce à l'utilisation de ces indicateurs, il est envisageable d'évaluer de manière efficace les performances de l'entreprise et de prendre les mesures adéquates pour encourager son expansion.

Dans cette section, nous allons tenter de mettre en œuvre un tableau de bord financier pour l'entreprise étudiée. En effet, cette dernière n'a pas recours à cet outil pour le pilotage de sa performance et c'est dans l'optique de pallier à cette insuffisance que nous proposons sa mise en forme d'une part. il s'agit, d'autre part, d'évaluer la performance économique et financière de SONATRACH en nous appuyant sur les états financiers des exercices 2020 et 2021 et de la sensibiliser à l'intérêt que pourrait avoir cet outil pour l'entreprise.

1-Présentation des bilans financiers 2020 et 2021 après retraitements

Nous présentons dans ce qui suit les reclassements et les retraitements.

1-1Les reclassements et les retraitements

➤ Actif Immobilisés

- On va retrancher les actifs fictifs comme les frais d'établissements, les fonds de commerces, les brevets et licences, les charges à répartir sur plusieurs exercices, les primes de remboursement des obligations. Ces valeurs sont retranchées des capitaux propres.
- On va retrancher les immobilisations financières dont l'échéance est à moins d'un an. Il faut les transférer dans l'actif circulant.
- On rajoute des actifs circulants et des comptes de régularisations dont l'échéance est à plus d'un an
- On va retrancher les avances et acomptes sur immobilisations dont l'échéance est à moins d'un an. Il faut les transférer dans l'actif circulant.
- On va retrancher les impôts différés actif et les déduire dans les fonds propres.

✓ Actif Circulant

- On retranche les actifs, les comptes de régularisations dont l'échéance est à plus d'un an.
- On rajoute les immobilisations financières dont l'échéance est à moins d'un an.

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord au sein de LA SONATRACH.

- On rajoute les avances et acomptes sur immobilisations dont l'échéance est à moins d'un an.
- **Passif**
- On retranche les actifs fictifs et la partie du résultat de l'exercice de l'exercice qui sera distribué aux actionnaires sous forme de dividende.
- On retranche les dettes financières dont l'échéance est à moins d'un an.
- On retranche les provisions destinées à couvrir les charges à moins d'un an.
- On rajoute les dettes non financières et les comptes de régularisations dont l'échéance est à moins d'un an.

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord au sein de LA SONATRACH.

1-2-Calcul des bilans financiers 2020 et 2021 après retraitements

Tableau N°16 : Actif de l'exercice 2020.UM : DA

Actif					
N°cpte	Libellé Cpte	VNC	reclassement	Valeur finale	%
	Actif fixe	56 627 184 998,64	-198 175 463,04	56 429 009 535,60	96,35%
20	Immobilisations Incorporelles	995376,03	- 995 376,03	/	
21	Immobilisations corporelles	4 535 952 708,06	/	4 535 952 708,06	
23	Immobilisations en cours	2 540 078 466,43	- 40 494 688,73	2 499 583 777,70	
24	EQUIPEM. Fixes et complexe de production	48 864 862 358,54	/	48 864 862 358,54	
27	Autres immobilisations financières	282 432 138,21	-119 794 779,07	162 637 359,14	
	Stock outil	/	365 973 332,16	365 973 332,16	
133	IMPOTS DIFFERES ACTIF	402 863 951,37	-402 863 951,37	/	
	Actif Circulant	2 344 670 498,18	-205 647 864,36	2 138 986 813,82	3,65%
32	Autres approvisionnements	1 829 866 660,81	-365 937 332,16	1 463 893 328,65	
	Valeurs d'exploitation	1 829 866 660,81	-365 937 332,16	1 463 893 328,65	2,50%
4	Créances et emplois assimilés	507 673 860,12		507 673 680,12	
2385	Avances et acomptes à court terme		40 494 688,73	40 494 688,73	
27403	PRETS A COURT TERME		119 794 779,07	119 794 779,07	
	Valeurs réalisables	507 673 860,12	160 289 467,80	667 963 327,92	1,14%
51	Banques, établissements financiers et assimilés				
	Valeurs disponibles	7 130 157,25	/	7 130 157,25	0,01%
	Total Actif	58 971 855 676,82	-403 859 327,40	58 567 996 349,42	100%

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de SONATRACH

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord au sein de LA SONATRACH.

➤ Après avoir calculé l'actif 2020 on passe au passif 2020

Tableau N°17 : Passif de l'exercice 2020.

UM : DA

Passif					
N°cpte	Libellé Cpte	VNC	reclassement	Valeur finale	%
	Capitaux permanent	56 366 955 135,94	-7 748 166 915,79	48 619 783 624,18	83,01%
	Capitaux propres	56 366 955 136,94	- 11 662 084 861,25	44 704 870 302,69	76,33%
12	Résultat de l'exercice	-10 094 325 613,50	/	-	
				10 094 325 613,50	
18	Comptes de liaison des ETABLISS. Et sociétés	55 203 055 243,59	/	55 203 055 243,59	
133	IMPOTS DIFFERES ACTIF	/	-3 901 870 621,66	/	
15	Provisions pour charges-passifs non cour	11 258 225 533,85	-3 901 870 621,66	/	
		/	-7 356 354 912,19	/	
20	Immobilisations incorporelles	/	-995 376,03	-995 376,03	
	DLMT	/	3 913 917 945,46	3 913 917 945,46	6,68%
1581	Provisions pour abandon et restitution des sites	/	3 901 870 621,66	3 901 870 621,66	
422	Fonds des ouvres sociales	/	12 047 323,80	12 047 323,80	
	DCT	2 604 900 512,88	7 344 307 588,39	9 949 208 101,27	16,99%
15	PROV pour charges passif non courant	/	7 356 354 912,19	7 356 354 912,19	
40	Fournisseurs et Cpte rattachés	2 604 900 512,88	-12 047 323,80	2 592 853 189,08	
	Total Passif	58 971 855 676,82	-403 859 327,40	58 567 996 349,42	100%

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de SONATRACH

➤ Une fois que l'actif et le passif de l'exercice 2020 ont été calculés, il est possible de passer au calcul de l'exercice 2021

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord au sein de LA SONATRACH.

Tableau N°18 : Actif de l'exercice 2021.

UM : DA

Actif					
N°cpte	Libellé Cpte	VNC	reclassement	Valeur finale	%
	Actif fixe	52 964 299 798,09	-94 201 244,91	52 870 098 553,18	96,05%
20	Immobilisations Incorporelles	696 763,22	-696 763,22		
21	Immobilisations corporelles	5 626 819 237,37	/	5 626 819 237,37	
23	Immobilisations en cours	1 709 702 838,02	20 436 920,13	1 730 139 758,15	
24	EQUIPEM. Fixes et complexe de production	44 942 905 158,82	/	44 942 905 158,82	
27	Autres immobilisations financières	212 891 070,10	-66 793 667,61	146 097 402,49	
	Stock outil	/	424 136 996,35	424 136 996,35	
133	IMPOTS DIFFERES ACTIF	471 284 730,56	-471 284 730,56	/	
	Actif Circulant	2 554 341 953,96	-377 780 248,87	2 176 561 705,09	3,95%
32	Autres approvisionnements	2 120 684 981,74	-424 136 996,35	1 696 547 985,39	
	Valeurs d'exploitation	2 120 684 981,74	-424 136 996,35	1 696 547 985,39	3,08%
4	Créances et emplois assimilés	425 857 283,14	/	425 857 283,14	
238	Avances et acomptes à court terme	/	-20 436 920,13	-20 436 920,13	
27403	PRETS A COURT TERME	/	66 793 667,61	66 793 667,61	
	Valeurs réalisables	425 857 283,14	46 356 747,48	472 214 030,62	0,86%
51	Banques, établissements financiers et assimilés	7 799 689,08	/	7 799 689,08	
	Valeurs disponibles	7 799 689,08	/	7 799 689,08	0,01%
	Total Actif	55 518 641 752,05	-471 981 493,78	55 046 660 258,27	100%

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de SONATRACH

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord au sein de LA SONATRACH.

Tableau N°19 : Passif de l'exercice 2021.UM : DA

Passif					
N°cpte	Libellé Cpte	VNC	Reclassement	Valeur finale	%
	Capitaux permanent	52 347 632 333,20	-2 231 127 121,96	50 116 505 211,21	91,05
	Capitaux propres	52 347 632 333,20	-6 385 488 895,25	45 962 143 437,95	83,50%
11	Report à nouveau	-859 774 854,75	/	-859 774 845,75	
12	Résultat de l'exercice	-2 306 665 509,54	/	-2 306 665 509,54	
18	Comptes de liaison des ETABLISSEMENTS. Et sociétés	49 600 173 448,98	/	49 600 173 448,98	
133	IMPOTS DIFFERES ACTIF		-471 284 730,56	-471 284 730,56	
15	Provisions pour charges-passifs non cour	5 913 507 401,47	-5 913 507 401,47	/	
20	Immobilisations incorporelles	/	-696 763,22	-696 763,22	
	DLMT	/	4 154 361 773,26	4 154 361 773,26	7,55%
1581	Provisions pour abandon et restitution des sites	/	4 137 804 925,18	4 137 804 925,18	
422	Fonds des ouvres sociales	/	16 556 848,08	16 556 848,08	
	DCT	3 171 009 418,85	1 759 145 628,21	4 930 155 047,06	8,96%
15	PROV pour charges passif non courant	/	1 775 702 476,29	1 775 720 476,29	
40	Fournisseurs et Cpte rattachés	3 171 009 418,85	-16 556 848,08	3 154 452 570,77	
	Total Passif	55 518 641 418,05	-471 981 493,78	55 046 660 258,27	100%

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de SONATRACH

➤ Avec l'actif et le passif des deux exercices calculés, nous pouvons désormais aborder le calcul de leur évolution.

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord au sein de LA SONATRACH.

1-3-L'évolution de l'actif et du passif.

Tableau N°20 : tableau de l'évolution de l'Actif 2020 et 2021.

UM : DA

Actif			
Rubrique	2020	2021	Evolution%
Actif Immobilisé	56 429 009 535,60	52 870 098 553,18	-6,31%
Actif fixe	56 429 009 535,60	52 870 098 553,18	-6,31%
Actif Circulant	2 138 986 813,82	2 176 561 705,09	1,76%
Valeurs d'exploitation	1 463 893 328,65	1 696 547 985,39	0,16%
Valeurs réalisables	667 963 327,92	472 214 030,62	-0,29%
Valeurs disponibles	7 130 157,25	7 799 689,08	0,09%
	58 567 996 349,42	55 046 660 258,27	

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de SONATRACH.

Tableau N°21 : tableau de l'évolution du Passif 2020 et 2021. UM : DA

Passif			
Rubrique	2020	2021	Evolution%
Capitaux permanent	48 619 783 624,18	50 116 505 211,21	3,08%
Capitaux propres	44 705 865 678,72	45 962 143,95	2,81%
DLMT	3 913 917 945,46	4 154 361 773,26	6,14%
DCT	9 949 208 101,27	4 930 115 047,06	-50%
	58 568 991 725,45	55 046 620 258,27	

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de SONATRACH

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord au sein de LA SONATRACH.

✓ **Les interprétations**

❖ **Pour l'actif**

➤ **Actif fixe**

Au cours des deux années d'exercices à savoir 2020 et 2021, nous avons observé que les valeurs immobilisées représentent une part importante du total de l'actif respectivement de 96,35 % et 96,05%. Il est observé que la part des valeurs immobilisées dans l'actif a connu une légère régression de (-6,31%) entre 2020 où elle représentait 96,35 %, et 2021 où elle est passée à 96,05 %. Cette régression résulte principalement de la baisse des comptes suivants : Immobilisation corporelle. Immobilisation en cours. Immobilisation financière. Impôts différés actif.

➤ **Actif Circulant**

En général l'actif circulant regroupe les éléments qui sont facilement convertibles en liquidités dans un délai de moins d'un an, tel que les stocks les créances clients les liquidités et les équivalents de l'équité au cours des années 2020 et 2021 la part de l'actif circulant dans le total de l'actif a connu une légère augmentation pour représenter respectivement 3,65 % et 3,95%. Cette progression est due à :

➤ **Valeurs d'exploitation**

Nous observons une hausse des valeurs d'exploitation (VE), qui ont augmenté de 14 638 933 28,65 DZD soit 2,50% en 2020, pour atteindre 16 965 479 85,39% soit 3,08% en 2021.

➤ **Valeurs disponibles**

Après observation, une hausse dans les valeurs disponibles, qui passent de 7 130 157,25 DZD en 2020 à 7 799 689,08 DZD en 2021. Cette hausse peut être due à l'augmentation de la trésorerie.

❖ **Pour le passif**

La structure du passif comprend 3 rubriques les capitaux propres, dettes à long et moyen terme et les dettes à court terme.

➤ **Les capitaux propres**

Au cours des deux années d'exercices à savoir 2020 et 2021 les capitaux propres ont représenté respectivement 76,33% 83,50 % du total du passif. Soit une progression de 1 256 277 760 DZD. Les dettes à long et moyen terme : nous constatons dans notre cas une progression des dettes à long et moyen terme qui passent de 3 913 917 945,46DZD (6,68%) en 2020 à 4 154 361 773,26 DZD en 2021 (7,55%). Cette augmentation est due à la hausse du

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord au sein de LA SONATRACH.

compte "provision pour abandon et restitution des sites et due compte "Fonds des œuvres sociales ".

➤ Les dettes à court terme

Au cours des deux années d'exercices à savoir 2020 et 2021, les dettes à court terme ont représenté respectivement 16, 99% et 8,96% du total du passif soit une régression de

50 190 930 54 DZD. Cette régression est due à la diminution du compte "provision pour abandon et restitution des sites"

2-La mesure des indicateurs financiers

Pour pouvoir analyser les indicateurs financiers comme le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement, la trésorerie et la capacité d'autofinancement, il est nécessaire de préparer les bilans de grandes masses pour les exercices 2020 et 2021. Ces bilans de grandes masses permettent d'avoir une vue d'ensemble des actifs et des passifs de l'entreprise. En se basant sur ces bilans, il est ensuite possible de créer des bilans condensés qui regroupent les principales catégories d'actifs (actif fixe et actifs circulants) et de passifs (capitaux permanents et passif courant). Cette étape préliminaire est essentielle pour évaluer la situation financière globale de l'entreprise et faciliter le calcul des indicateurs clés de son équilibre financier.

2-1-Présentation comparative des bilans financiers pour les années 2020 et 2021

Le tableau qui suit présente le bilan des grandes masses année 2020.

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord au sein de LA SONATRACH.

Tableau N°22 : Bilan de grandes masses année 2020

UM : DA

Bilan de Grandes masse année 2020					
ACTIF			PASSIF		
ACTIF FIXE	56 429 009 535,60	96,35%	Capitaux permanent	48 619 783 624,18	83,01
			Capitaux Propres	44 705 865 678,72	76,33%
			DLMT	3 913 917 945,46	6,68%
			DCT	9 949 208 101,27	16,99%
ACTIF CIRCULANT	2 138 986 813,82	3,65%			
Valeurs d'Exploitations	1 463 893 328,65	68,44%			
Valeurs Réalisables	667 963 327,92	31,23%			
Disponibilités	7 130 157,25	0,33%			
Total	58 567 996 349,42		Total	58 568 991 725,45	

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de SONATRACH

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord au sein de LA SONATRACH.

Le tableau suivant est une représentation du bilan de grandes masses pour l'année 2021.

Tableau N°23 : Bilan de grandes masses année 2021

UM : DA

Bilan de Grandes masse année 2021					
Actif			Passif		
ACTIF FIXE	52 870 098 553,18	96,05 %	Capitaux permanent	50 116 505 211,21	91,05%
			Capitaux Propres	45 962 143 437,95	83,50%
			DLMT	4 154 361 773,26	7,55%
			DCT	4 930 115 047,06	8,96%
			ACTIF CIRCULANT	2 176 561 705,09	3,95%
Valeurs d'Exploitations	1 696 547 985,39	77,95 %			
Valeurs Réalisables	472 214 030,62	21,70 %			
Disponibilités	7 799 689,08	0,36%			
Total	55 046 660 258,27		Total	55 046 620 258,27	

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de SONATRACH

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord au sein de LA SONATRACH.

2-2-Le fonds de roulement net

$$\begin{aligned}\text{Fonds de roulement} &= \text{Capitaux Permanent} - \text{Actif Fixe} \\ \text{Fonds de roulement} &= \text{Actif Circulant} - \text{DCT}\end{aligned}$$

A partir de cette formule nous obtenons les résultats suivants

Tableau N°24 : L'évolution du fonds de roulement net.

UM : DA

Intitulé	2020	2021	Ecart	Variation en %
FRN	-7 810 221 287,45	-2 753 593 341,97	5 056 627 946	-64.74%

Source : Réalisé par nos soins à partir des documents internes de la SONATRACH.

✓ **Interprétation**

En raison de la pandémie de COVID - 19, SONATRACH a été confrontée à des difficultés financières, ce qui a augmenté les risques d'insolvabilité. Au cours de cette période, (2020-2021), SONATRACH a enregistré un résultat négatif ce qui concerne son fond de roulement, avec -7 810 221 287,45 en 2020 et -2 753 593 341, 97 en 2021.

Cette situation explique que l'entreprise ne dispose pas de suffisamment de ressources financières, pour supporter l'intégralité de ses investissements.

2-3-Besoin en fonds de roulement

$$\text{Besoin en fonds de roulement} = \text{VE} + \text{VR} + \text{DCT}$$

A partir de cette formule nous obtenons les résultats suivants

Tableau N° 25 : L'évolution du besoin en fonds de roulement.UM : DA

Intitulé	2020	2021	Ecart	Variation en %
BFR	-7 817 351 444,70	-2 761 393 031,05	5 055 958 413	-64.68%

Source : Réalisé par nos soins à partir des documents internes de la SONATRACH.

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord au sein de LA SONATRACH.

➤ **Interprétation**

Au cours des deux années d'exercice SONATRACH a réalisé un BFR négatif avec un montant de - 7 817 351 444,70 en 2020 et - 2 761 393 031 ,05 en 2021. Cela signifie que les créances clients et de stock sont inférieurs aux dettes fournisseur ce qui veut dire que la société règle ses fournisseurs après avoir été payé par ses clients. BFR est négatif est un signe d'une gestion saine de trésorerie de la société à l'inverse du BFR positif trop élevé qui présente un signe d'alerte d'une mauvaise santé financière de la société.

2-4-Trésorerie

Trésorerie= FR-BFR

A partir de cette formule nous obtenons les résultats suivants

Tableau N°26 : L'évolution de la trésorerie.

UM : DA

Intitulé	2020	2021	Ecart	Variation en %
TR	7 130 157,25	7 799 689,08	6 695 31.83	9.39%

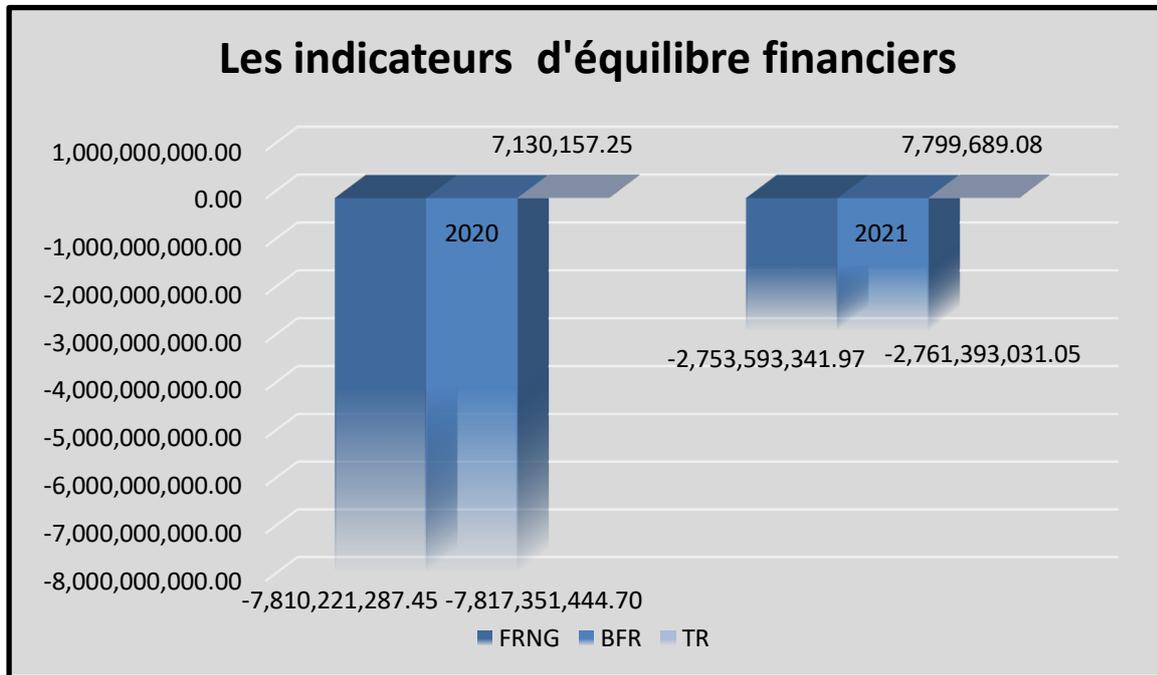
Source : Réalisé par nos soins à partir des documents internes de la SONATRACH.

✓ **Interprétation**

Pendant toute la période étudiée la société SONATRACH affichée une trésorerie positive et qui a augmenté de 66 953 183 en 2021 par rapport à 2020. Ce qui signifie que la société dispose de liquidités disponibles excédentaires par rapport à ses obligations financières à court terme. Une trésorerie positive est un indicateur financier favorable, car elle dénote une situation où la société dispose de ressources financières suffisantes pour faire face à ses obligations.

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord au sein de LA SONATRACH.

Figure N°27 : Présentation graphique des indicateurs d'équilibre financière



Source : Réalisé par nos soins à partir des données de SONATRACH

3-Calcul de la CAF 2020 et 2021

Tableau N°27 : calcul de la CAF à partir du résultat 2020 et 2021 **UM : DA**

Désignation	2020	2021
Résultat (a)	-10 094 325 613,50	-2 306 655 509,54
Produits Financier (76)	-7 681,23	1 507 069,39
Reprise sur pertes de valeur et provisions (78)	273 889 180,90	6 047 237 964,09
(-) Produits non encaissables (b)	273 896 862,13	6 048 745 033,48
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur (68)	8 329 216 487,15 101 210 471,75	5 816 673 339,43
Charges financières (66)	-40 917 127,02	103 610 416,53
Impôts différés sur résultat (692)		-68 028 941,15
(+) Charge non décaissables (c)	8 389 509 831,88	5 852 254 814,81
CAF = (a)- (b) + (c)	-1 978 712 643,75	-2 503 155 728,21

Source : Réalisé par nos soins à partir des documents internes de la SONATRACH.

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord au sein de LA SONATRACH.

Tableau N°28 : calcul de la CAF à partir de l'EBE 2020 et 2021

UM : DA

Désignation	2020	2021
EBE (a)	-1 817 600 387,23	-2 490 580 309,65
Autres produits opérationnels (75)	36 437 508,15	18 242 549,65
(+) Produits encaissables (b)	36 437 508,15	18 242 549,65
Autres charges opérationnelles (65)	1 48 683 179,05	17 444 220,38
Éléments extraordinaires (67)	48 865 585,62	13 373 792,83
(-) Charge décaissables (c)	197 548 764,67	30 818 013,21
CAF = (a)+ (b) - (c)	-1 978 711 643,75	-2 503 155 728,21

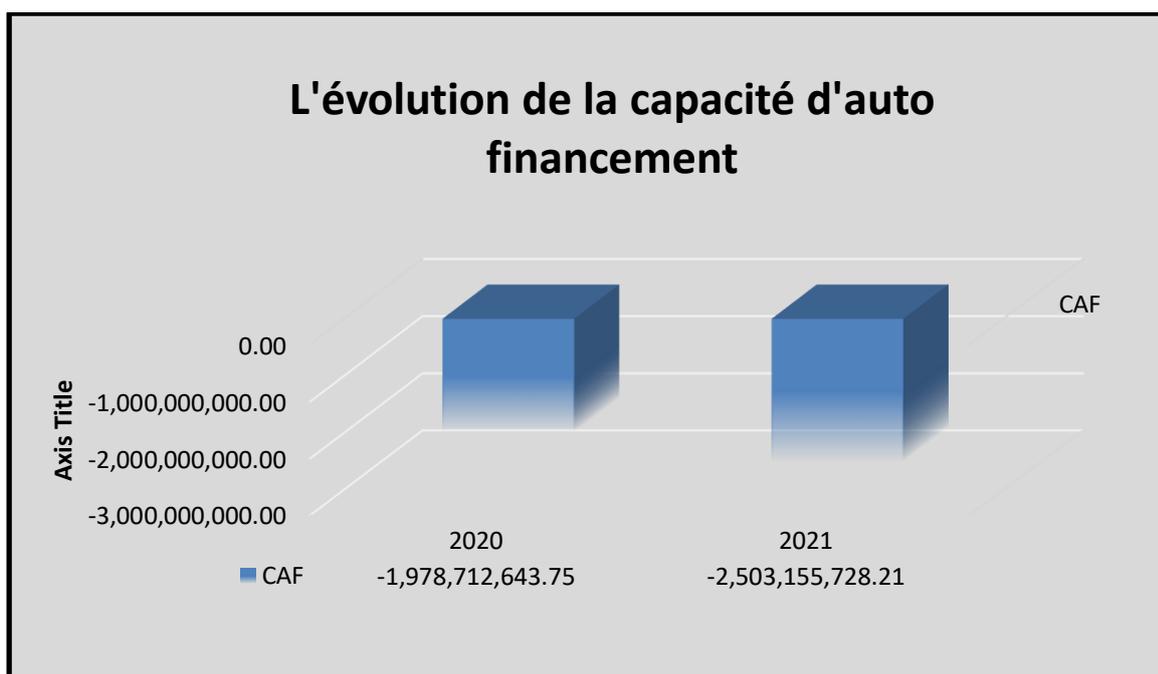
Source : Réalisé par nos soins à partir des documents internes de la SONATRACH.

✓ **L'interprétation**

➤ **Capacité d'autofinancement "CAF"**

Il s'agit de la ressource interne générée par l'activité de l'entreprise. A travers nos tableaux, on constate que la société SONATRACH a enregistré une insuffisance d'autofinancement 1 978 712 643,75 en 2020 et de - 2 503 155 728,21 en 2021. Ce qui signifie que la société est en difficulté financière et n'a pas généré suffisamment de richesse pour couvrir ses coûts d'exploitation.

Figure N°28 : Présentation graphique de l'évolution de la CAF



Source : Réalisé par nos soins à partir des données de SONATRACH

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord au sein de LA SONATRACH.

4-Analyse par les ratios :

Un ratio est un rapport mathématique qui compare deux grandeurs économiques ou financières et qui permet d'évaluer de manière objective la performance et la santé financière d'une entreprise. Il existe une grande variété de ratios disponibles, mais il est recommandé de se concentrer sur les ratios les plus importants et significatifs pour obtenir une vision claire de la situation financière de l'entreprise.

Nous aborderons les ratios suivants

- Ratios de structure financière
- Ratios de liquidité
- Ratios de solvabilité
- Ratios de profitabilité

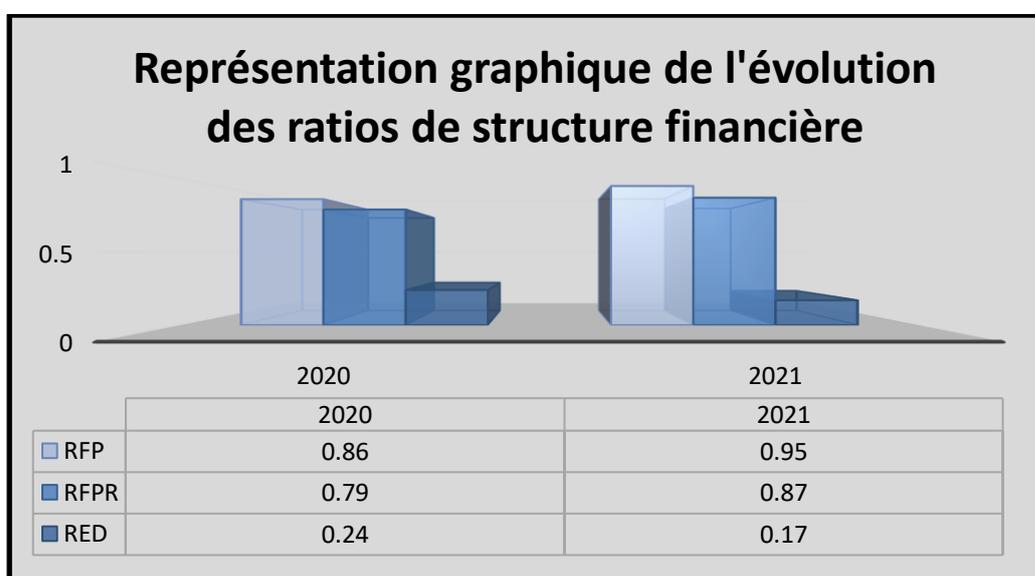
4-1-Ratio de structure financière

Tableau N°29 : Le calcul des ratios de structure financière

Libellé	Formule de calcul	2020	2021
Ratio de financement permanent	$\frac{KP}{VI}$	0,86	0,95
Ratio de financement propre	$\frac{Dettes}{Capitaux propres}$	0,79	0,87
Ratio de financement d'endettement	$\frac{Valeurs immobilisées}{Total actif}$	0,24	0,17

Source :Réalisé par nos soins à partir des données de SONATRACH

Figure N°29 : Présentation graphique de l'évolution des ratios de structure financière



Source :Réalisé par nos soins partir des données de SONATRACH

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord au sein de LA SONATRACH.

✓ **Interprétation**

➤ **Ratio de financement permanent <1**

Ce ratio mesure la part des capitaux permanents (capitaux propres + dettes à long terme) dans le total des ressources de l'entreprise. En ce qui concerne la situation financière examinée est inférieure à 1 ce qui reflète que les capitaux permanents ne permettent pas de couvrir entièrement l'actif immobilisé.

➤ **Ratio de financement propre >0.5**

Le ratio de financement propre permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à financer ses immobilisations par ses propres ressources.

Dans notre cas et durant les deux exercices le ratio de financement propre est supérieur à >0.5 a raison de 0.79 en 2020 et 0.87 en 2021, qui indique que l'entreprise arrive à couvrir son actif immobilisé par ses capitaux propres.

➤ **Ratio de financement d'endettement**

Le ratio en question est un indicateur financier qui évalue la résilience de la structure financière de l'entreprise, tout en quantifiant sa capacité à rembourser ses dettes en utilisant ses ressources propres.

Durant les deux exercices 2020 et 2021, le degré d'endettement de la SONATRACH a été évalué de 0.24 et 0.17 respectivement, un ratio de financement propre inférieur à 1 montre que l'entreprise s'appuie d'avantage sur ses fonds propres que sur l'endettement pour financer ses activités, ce qui est gage d'une meilleure solidité financière.

4-2-Ratio de rentabilité

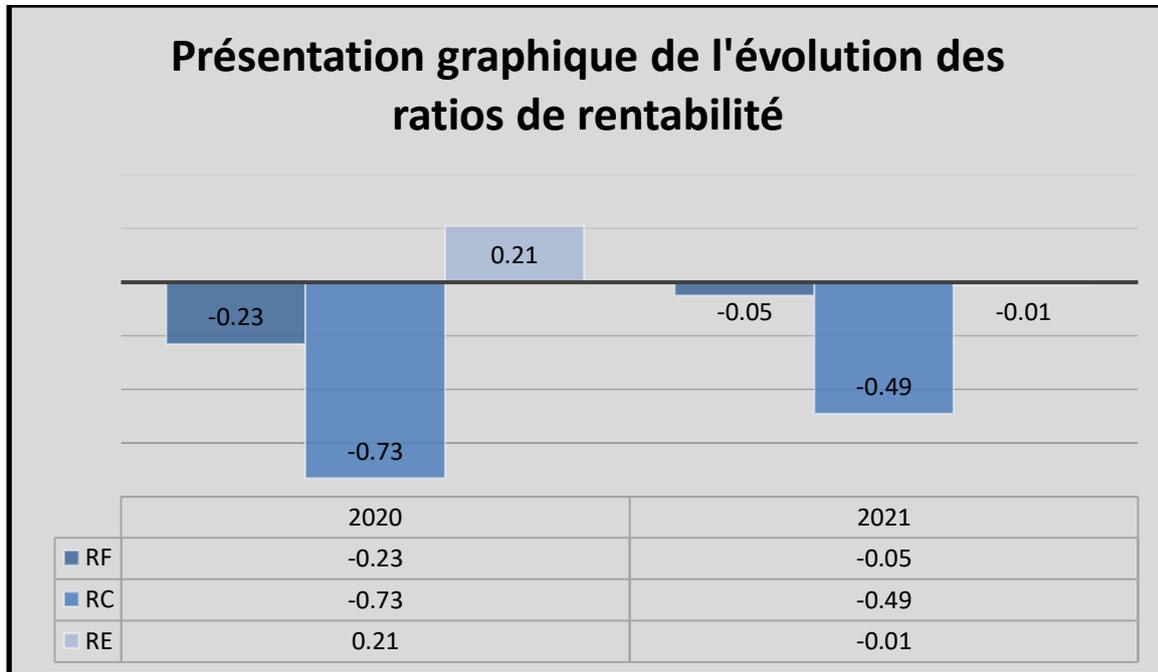
Tableau N°30 : Le calcul des ratios de rentabilité

Libellé	Formule de calcul	2020	2021
Ratio de rentabilité financière	$\frac{\text{Résultat net de l'exercice}}{\text{VICapitaux propres}}$	-0,23	-0,05
Ratio de rentabilité économique	$\frac{\text{Résultat net + impôts et taxes + charges financières}}{\text{Capitaux permanant}}$	0,21	-0,01

Source : Réalisé par nos soins partir des données de SONATRACH

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord au sein de LA SONATRACH.

Figure N°30 : Représentation de l'évolution des ratios de rentabilité



Source : Réalisé par nos soins partir des données de SONATRACH

✓ **Interprétation**

➤ **Ratio de rentabilité financière**

Le ratio de rentabilité financière mesure le rendement des capitaux propres de l'entreprise, c'est-à-dire la capacité à générer du bénéfice net à partir des capitaux investis par les actionnaires. Une valeur négative indique que l'entreprise a généré une perte nette par rapport à ses capitaux propres. Bien que ce ratio se soit amélioré entre 2020 et 2021, passant de -0,23 à -0,05, il reste négatif, ce qui témoigne de la faiblesse de la rentabilité financière de l'entreprise.

➤ **Ratio de rentabilité économique**

Ce ratio mesure la rentabilité globale de l'entreprise, en prenant en compte non seulement le résultat net, mais aussi les impôts, taxes et charges financières. Il permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à générer du résultat à partir de l'ensemble des capitaux mis à sa disposition (capitaux permanents). En 2020, la valeur de 0,21 indiquait une rentabilité économique positive, cela suggère que l'entreprise a réussi à générer des revenus suffisants pour couvrir ses couts, y compris les charges fiscales et financières. Cependant, en 2021, le ratio est devenu négatif (0,01), ce qui signifie que l'entreprise n'a pas réussi à générer de résultat suffisant pour couvrir ses charges et ses capitaux permanents.

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord au sein de LA SONATRACH.

4-3-Ratios de liquidité

Tableau N°31 : Le calcul des ratios de liquidité

Libellé	Formule de calcul	2020	2021
Ratio de liquidité générale	$\frac{\text{Actif circulant}}{\text{DCT}}$	0,21	0,44
Ratio de liquidité réduite	$\frac{(\text{VR} + \text{VD})}{\text{DCT}}$	0,07	0,10
Ratio de liquidité immédiate	$\frac{\text{VD}}{\text{DCT}}$	0,000717	0,001582

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de SONATRACH

✓ **Interprétation**

➤ **Ratio de liquidité générale**

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes à court terme avec son actif circulant. Une valeur inférieure à 1 signifie que l'entreprise n'a pas suffisamment d'actifs liquides pour couvrir ses dettes à court terme. Bien que le ratio ait progressé entre 2020 et 2021, passant de 0,21 à 0,44, il reste très faible, indiquant de graves problèmes de liquidité pour l'entreprise.

➤ **Ratio de liquidité réduite**

Ce ratio, mesure la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à court terme avec ses actifs les plus liquides (valeurs réalisables et disponibilités), en excluant les stocks. Au cours des deux exercices, le ratio de liquidité réduite est inférieur à 1, ce qui signifie que l'entreprise n'arrive pas à couvrir ses dettes à court terme par les valeurs réalisables.

➤ **Ratio de liquidité immédiate**

Ce ratio, mesure la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à court terme avec uniquement ses disponibilités. Des valeurs extrêmement faibles, comme c'est le cas ici, montrent que l'entreprise dispose de très peu de trésorerie pour faire face à ses échéances à court terme.

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord au sein de LA SONATRACH.

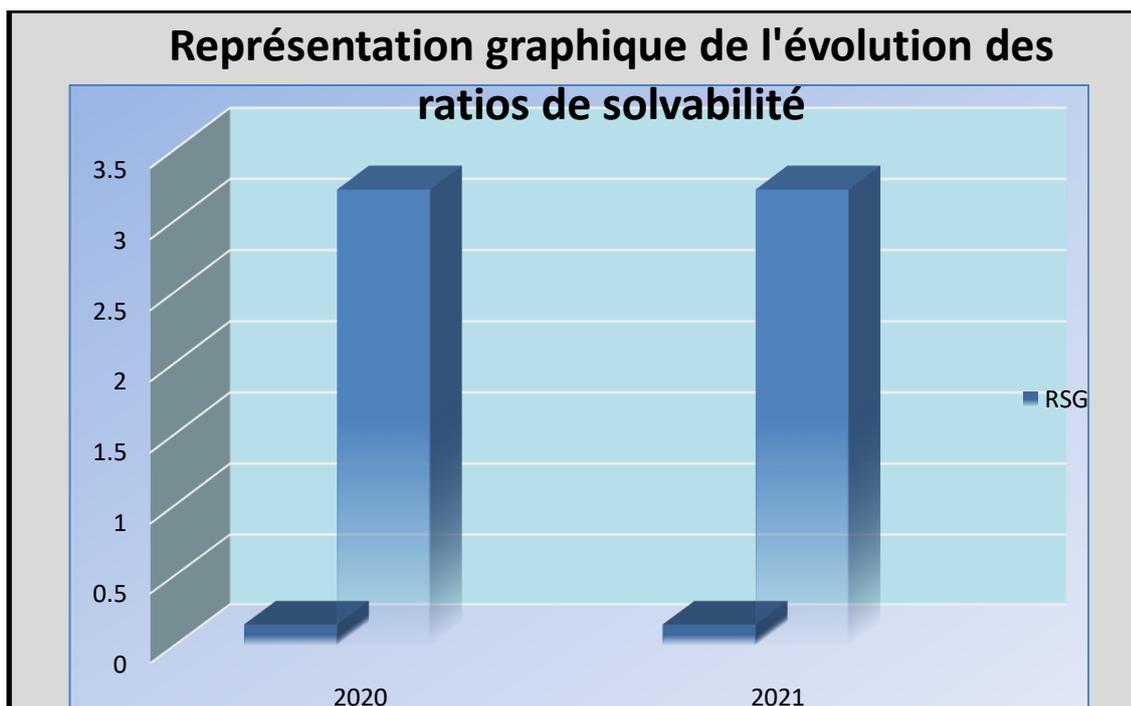
4-4-Ratios de solvabilité :

Tableau N°32 : Le calcul des ratios de solvabilité

Libellé	Formule de calcul	2020	2021
Ratio de solvabilité générale	$\frac{\text{Total de l'actif}}{\text{Total des dettes}}$	0,15	0,15
Ratio de rentabilité économique	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Total des dettes}}$	3,22	3,22

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de SONATRACH

Figure N°31: Présentation graphique de l'évolution des ratios de solvabilité



Source : Réalisé par nos soins à partir des données de SONATRACH

✓ **Interprétation**

➤ **Ratio de solvabilité générale**

Le calcul de ce ratio permet d'estimer la capacité de l'entité à payer l'ensemble de ses dettes à échéance. Dans le cas de notre entreprise nous avons obtenu des résultats inférieurs à 1 pour les deux années, cela signifie que l'entreprise s'appuie d'avantage sur l'endettement que sur les fonds propres pour financer ses activités. Sa solvabilité à long terme peut alors être fragilisée, car elle dispose de moins de ressources pour rembourser ses dettes.

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord au sein de LA SONATRACH.

➤ Ratio d'autonomie financière

Le calcul de cet indicateur permet de mesurer le degré de dépendance d'une entreprise à l'égard des sources de financement externes, notamment les emprunts bancaires. Nous avons obtenu pour les deux exercices des résultats positifs et supérieurs à 1, 3.2 pour les deux années. Ce qui signifie que les capitaux propres de l'entreprise sont plus importants que ses dettes donc SONATRACH peut couvrir ses emprunts bancaires avec capitaux propres.

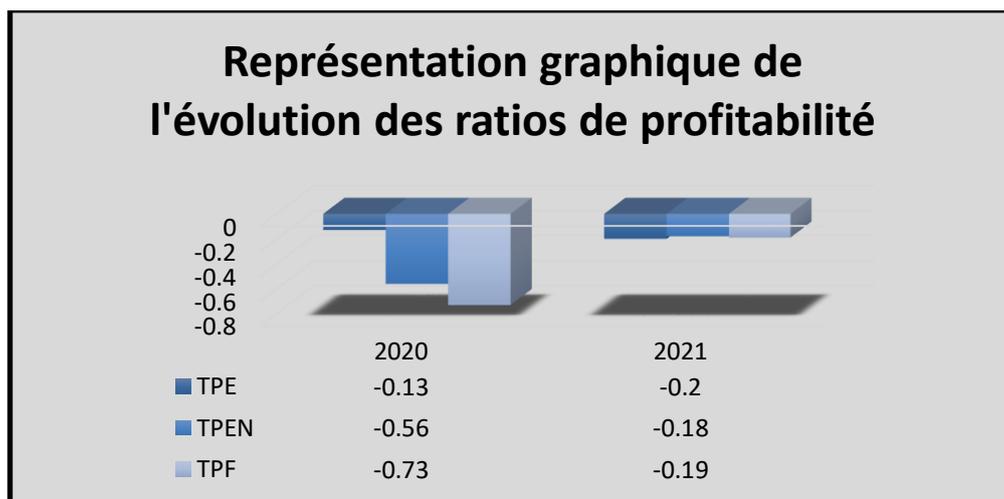
4-5-Ratios de profitabilité

Tableau N°33 : Le calcul des ratios de profitabilité

Libellé	Formule de calcul	2020	2021
Ratio de profitabilité économique	$\frac{EBE}{CA}$	-0,13	-0,20
Ratio de profitabilité économique nette	$\frac{\text{Résultat d'exploitation}}{CA}$	-0,56	-0,18
Ratio de profitabilité financière	$\frac{RCAI}{CA}$	-0,73	-0,19

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de SONATRACH

Figure N°32 : Présentation graphique de l'évolution des ratios de profitabilité



Source : Réalisé par nos soins à partir des données de SONATRACH

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord au sein de LA SONATRACH.

✓ **Interprétation**

➤ **Ratio de profitabilité**

Un taux de profitabilité négatif indique que l'entreprise a subi une perte. Cela signifie que les coûts d'exploitation dépassent les revenus générés par l'entreprise, ce qui entraîne une rentabilité négative.

5-Estimation des indicateurs économiques : Évaluation quantitative de la santé financière d'une entreprise

5-1-Les Soldes Intermédiaires de Gestion

Les deux tableaux qui suivent exposent les soldes intermédiaires de gestion pour les exercices 2020 et 2021 de SONATRACH.

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord au sein de LA SONATRACH.

Tableau N°34 : les Soldes Intermédiaires de Gestion année 2020

UM : DA

Soldes Intermédiaires de Gestion			Ex: 2020
700	+	Ventes de marchandises	-
600	-	Achats consommés	-
Marge Brut			-
70(hors 700)	+	Production vendue	13 855 962 807,59
72	+	Production stockée ou déstockée	- 22 025 524,60
73	+	Production immobilisée	-
Production de l'exercice			13 833 937 282,99
60 (hors 600)	+	Consommations de matières premières	490 762 323,18
61	+	Services extérieurs	865 911 508,53
62	+	Autres services extérieurs	7 604 800 757,09
Consommation de l'exercice			8 961 474 588,80
	+	Production de l'exercice	13 833 937 282,99
	-	Consommation de l'exercice	8 961 474 588,80
Valeur ajoutée			4 872 462 694,19
	+	Valeur ajoutée	4 872 462 694,19
74	+	Subvention d'exploitation	-
63	-	Charges du personnels	5 421 458 876,00
64	-	Impôts et taxes	1 268 604 205,42
EBE			- 1 817 600 387,23
		EBE	- 1 817 600 387,23
75	+	Autres produits d'exploitation	36 437 508,15
78	+	Reprises d'exploitation	273 889 180,90
65	-	Autres charges d'exploitation	148 683 179,05
68	-	Dotation aux Amort et prov d'exploitation	8 329 216 487,15
Résultat d'exploitation			- 9 985 173 364,38
		Résultat d'exploitation	- 9 985 173 364,38
76	+	Produits financiers	7 681,23
66	-	Charges financières	101 210 471,75
Résultat avant impôts			- 10 086 376 154,90
77	+	Produits exceptionnels	-
67	-	Charges exceptionnelles	48 866 585,62
Résultat exceptionnel			- 48 866 585,62
		Résultat avant impôts	- 10 086 376 154,90
		Résultat exceptionnel	- 48 866 585,62
		Participation des salariés	-
692/693		Impôts Différés	- 40 917 127,02
		Impôt sur les sociétés (IBS 26%)	-
Résultat net de l'exercice			- 10 135 242 740,52

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de SONATRACH

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord au sein de LA SONATRACH.

Tableau N° 35 : les Soldes Intermédiaires de Gestion année 2021

UM : DA

Soldes Intermédiaires de Gestion

Ex: 2021

700	+	Ventes de marchandises	-
600	-	Achats consommés	-
Marge Brut			-
70(hors 700)	+	Production vendue	12 351 935 427,71
72	+	Production stockée ou déstockée	- 19 748 488,19
73	+	Production immobilisée	-
Production de l'exercice			12 332 186 939,52
60 (hors 600)	+	Consommations de matières premières	551 096 917,69
61	+	Services extérieurs	971 667 629,28
62	+	Autres services extérieurs	6 058 415 903,24
Consommation de l'exercice			7 581 180 450,21
	+	Production de l'exercice	12 332 186 939,52
	-	Consommation de l'exercice	7 581 180 450,21
Valeur ajoutée			4 751 006 489,31
	+	Valeur ajoutée	4 751 006 489,31
74	+	Subvention d'exploitation	-
63	-	Charges du personnels	5 755 171 388,53
64	-	Impôts et taxes	1 486 415 410,43
EBE			- 2 490 580 309,65
		EBE	- 2 490 580 309,65
75	+	Autres produits d'exploitation	18 242 594,65
78	+	Reprises d'exploitation	6 047 237 964,09
65	-	Autres charges d'exploitation	17 444 220,38
68	-	Dotation aux Amort et prov d'exploitation	5 816 673 339,43
Résultat d'exploitation			- 2 259 217 310,72
		Résultat d'exploitation	- 2 259 217 310,72
76	+	Produits financiers	1 507 069,39
66	-	Charges financières	103 610 416,53
Résultat avant impôts			- 2 361 320 657,86
77	+	Produits exceptionnels	-
67	-	Charges exceptionnelles	13 373 792,83
Résultat exceptionnel			- 13 373 792,83
	+	Résultat avant impôts	- 2 361 320 657,86
	+	Résultat exceptionnel	- 13 373 792,83
	-	Participation des salariés	-
692/693	-	Impôts Différés	- 68 028 941,15
	-	Impot sur les sociétés (IBS 26%)	-
Résultat net de l'exercice			- 2 306 665 509,54

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de SONATRACH

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord au sein de LA SONATRACH.

✓ **Interprétations**

La marge brute de l'organisation est nulle, explique qu'elle n'exerce pas une activité commerciale.

➤ **La production de l'exercice**

Ce solde est basé sur la formulation théorique suivante :

Production de l'exercice = production vendue + production stockée ou déstocké + production immobilisée.

- **Production de l'exercice** = 13 855 962 807,59 + (-22 025 524,60)
- **Production de l'exercice** = 13 833 937 282,99 DZD.

La pandémie de COVID-19 a entraîné une diminution de l'activité économique, mesurée par la production, les ventes et les stocks. Selon les données que nous avons, il y a eu une baisse de 10,71% de l'activité de l'exercice en 2021, soit une diminution de 148 200 1860 DZD. Cette baisse est attribuée à une diminution de la production vendue de 150 402 7380 DZD, ce qui est courant pendant les périodes de crise économique. La société a peut-être réduit leurs niveaux de stock de 227 7036,41 DZD pour s'adapter à une demande plus faible et réduire les coûts.

➤ **La valeur ajoutée**

Ce solde s'appuie sur la formulation théorique suivante

VA = production de l'exercice – consommations de l'exercice

Consommations de l'exercice = achats consommés + services extérieurs + autres services

- **Valeur ajoutée** = 13 833 937 282,99 – 8 961 474 588,80
- **Valeur ajoutée** = 4 872 462 694,19 DZD
- **Consommation de l'exercice** = 490 762 323,18 + 865 911 508,53 + 7 604 800 757,09
- **Consommation de l'exercice** = 8 961 474 588,80 DZD

La valeur ajoutée correspond à la création de richesse générée par l'entreprise au cours de son activité courante. Dans notre cas nous avons constaté une décroissance de la valeur ajoutée de

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord au sein de LA SONATRACH.

2,49 % par rapport à l'année précédente due à une baisse de production et consommation de l'exercice.

➤ **L'excédent brut d'exploitation EBE**

L'EBE s'appuie sur la formulation théorique suivante :

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

- **EBE2020**= 4 872 462 694,19 - 5 421 458 876,00 – 1 268 604 205,42
- **EBE2020**= (-1 817 600 387,23) DZD.

L'EBE, est un indicateur de la santé opérationnelle d'une entreprise dans notre cas on constate une perte brute d'exploitation en 2020 (-1 817 600 387,600 DZD) et (-2 490 580 309,65 DZD) en 2021. Cela signifie que les activités opérationnelles de la société ne parviennent pas à couvrir les charges en raison de l'importance des charges personnelles.

➤ **Résultat d'exploitation (RE)**

RE s'appuie sur la formulation théorique suivante

$$\text{RE} = \text{EBE} + \text{reprises sur charges et transferts de charges} + \text{autres produits opérationnels} - \text{dotation aux amortissements et aux provisions} - \text{autres charges opérationnelles.}$$

- **Résultat d'exploitation2020**= (-1 817 600 387,23) + 36 437 509,15 +273 889 180,90 – 148 683 179,05 – 8 329 216 487,15
- **Résultat d'exploitation2020**= (-9 985 173 364,38) DZD.

Le résultat d'exploitation permet de mesurer la capacité de l'entreprise à générer un bénéfice à partir de son activité principale.

Dans notre cas durant les deux années 2020-2021 nous constatons des résultats négatifs (- 9 958 173 364,38 DZD), (- 2 259 217 310,72 DZD).

Cela signifie que durant ces deux années l'activité principale de la société était déficitaire car les produits ne suffisent pas à couvrir les charges et les dotations aux amortissements.

Dans le cas de ces deux années la crise économique causée par la pandémie de COVID 19 est certainement une explication plausible de cette situation.

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord au sein de LA SONATRACH.

➤ Résultats courants avant impôt (RCAI)

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

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

- **Résultat avant impôts 2020** = (-9 985 173 364,38) + 7 681,23 - 101 210 471,75
- **Résultat avant impôt 2020** = -10 086 376 154,90 DZD.

Résultat courant avant impôts est un indicateur important pour mesurer la performance opérationnelle et financière de l'entreprise.

Dans notre cas durant le les deux exercices 2020 de 2021 la société a enregistré des résultats courants avant impôts négatifs (-1 008 637 615 4, 90 DZD), (-2 361 320 657,86 DZD), ce qui indique que les actifs économiques de la société n'était pas rentable ce qui reflète une faible performance durant cette période de crise.

➤ Résultat exceptionnel (RE)

Il s'appuie sur la formulation théorique suivante :

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

- **Résultat exceptionnel 2020** = (-48 866 585,62) DZD.
- **Résultat net de l'exercice**
- **Résultat exceptionnel 2020** = (-48 866 585,62) DZD.

Le résultat exceptionnel est négatif, en raison de l'importance des charges

Il s'appuie sur la formulation théorique suivante :

$$\begin{aligned} \text{Résultat de l'exercice} &= \text{total des produits} - \text{total des charges} \\ \text{Résultat de l'exercice} &= \text{RCAI} + \text{résultat exceptionnel} - \text{participations des} \\ &\quad \text{salaries} - \text{IBS.} \end{aligned}$$

- **Résultat net de l'exercice 2020** = (-10 086 376 154,90 + (-48 866 585,62) - (-40 917 127,02))

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord au sein de LA SONATRACH.

- **Résultat net de l'exercice 2020** = (-10 135 242 740,52) DZD.

Résultat net de l'exercice correspond au profit ou à la perte nette générée par l'entreprise en prenant en compte l'ensemble des revenus et des dépenses sur la période considérée.

Dans notre cas, la SONATRACH, a enregistré une perte nette de (- 10 135 242 740,52 DZD) en 2020, et une autre perte de (-2 306 665 509,54 DZD) en 2021, en raison de la crise sanitaire qui a entraîné des difficultés financières pour la société.

6-La mise en place d'un tableau de bord financier pour SONATRACH

La création d'un tableau de bord financier est une étape capitale pour suivre de près sa santé financière. Cet outil permet une analyse rapide des données clés telles que les ventes, les coûts, les marges bénéficiaires et les flux de trésorerie.

Étant donné l'absence actuelle de ce tableau de bord financier au sein de la SONATRACH, nous avons entrepris de le développer pour les années 2020 et 2021. Après avoir calculé les indicateurs pertinents, nous avons expliqué les résultats et défini les prochaines étapes pour son utilisation en suivant la méthode OVAR.

6-1-Proposition de mise en place d'un tableau de bord financier en suivant une méthode OVAR

Nous rappelons que SONATRACH n'a pas l'habitude d'élaborer de tableau de bord de cette manière, c'est pour cela qu'on a proposé une méthode de conception de ce dernier en utilisant la méthode OVAR, suivant les étapes suivantes :

- **Identifier les objectifs stratégiques**
 - Déterminer les objectifs à long terme de l'entreprise (croissance, rentabilité, part de marché, etc.)
 - Différencier ces objectifs en sous-objectifs opérationnels pour chaque fonction/service.
- **Déterminer les facteurs d'action.**
 - Pour chaque but, identifier les moyens d'action à mettre en œuvre (variables) afin de l'atteindre.
 - Ces facteurs peuvent inclure des mesures de performance, des évaluations financières, des niveaux d'activité, et ainsi de suite.
- **Préciser les personnes chargées.**
 - Incorporer un responsable opérationnel à chaque objectif et variable d'action.
 - Déterminer de manière précise les domaines de responsabilité.

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord au sein de LA SONATRACH.

- **Établir les niveaux de référence (objectifs)**

Identifier un niveau de référence quantifiable à atteindre pour chaque variable d'action (valeur cible).

Il est essentiel que ces cibles soient réalistes, motivantes et en accord avec les objectifs.

- **Valider le projet de tableau de bord**

- Prioriser les indicateurs les plus pertinents et synthétiques.
- Vérifier la cohérence d'ensemble et l'acceptation par les responsables.
- Valider le projet auprès du comité de direction.

- **Mettre en place le suivi des réalisations**

- Définir les processus de remontée d'informations et de reporting.
- Formaliser un rythme de suivi (mensuel, trimestriel, etc.).
- Prévoir les revues et éventuels réajustements périodiques.

- **Communiquer et former**

- Expliquer le sens et la logique du tableau de bord.
- Former les responsables à son utilisation et à l'analyse des écarts.
- Instaurer une culture du pilotage par les indicateurs

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord au sein de LA SONATRACH.

Tableau N°36 : Présentation d'un tableau de bord financier 2020 /2021

Rubrique		Indicateur s/Ratio	Unit é	Réalisation 2020	Réalisation 2021	Ecart	%	Pictogramme
Indicateurs Du Bilan	Structure du bilan	Total Actif	DA	58971855676,82	55518641752,05	-3453213920	-5,86	☹
		Total Immobilisé	DA	56429009535,60	52871198553,18	-3557810982,42	-6,30	☹
		Total Stocks moyen	DA	1 463 893 328,65	1 696 547 985,39	232 654 656,74	15,89	☺
		Total Créances	DA	667 963 327,92	472 214 030,62	-195 794 297,3	-29,31	☹
		Total Disponibilité	DA	7 799 689,08	7 130 157,25	-669 531,83	-8,58	☹
		Total Dettes	DA	9 949 208 101,27	4 930 115 047,06	-5 019 093 054,21	-50,45	☺
	Equilibre Financier	FRN	DA	-7 810 221 287,45	-2 753 593 341,97	5 048 828 256,4	-64,64	☹
		BRF	DA	-7 817 351 444,70	-2 761 393 031,05	5 055 958 413,65	-64,68	☹
		TR	DA	7 130 157,25	7 799 689,08	669 531,83	9,39	☺
Indicateurs du compte de résultat (TRC)	Les principaux Soldes Intermédiaires de Gestion	CAHT	DA	13 855 962 807,59	12 351 935 427,71	-1 504 027 379,88	-10,85	☹
		VA	DA	4 872 462 694,19	4 751 006 489,31	-121 456 204,88	-2,49	☹
		EBE	DA	-1 817 600 387,23	-2 490 580 309,65	-672 979 922,42	37,03	☺

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord au sein de LA SONATRACH.

Structure Financière	R. Financement Permanent	%	0,86	0,95	0,09	10,47	😊
	R. Financement Propre	%	0,79	0,87	0,08	10,13	😊
	R. d'Autonomie Financière	%	0,24	0,17	-0,07	-29,17	😞
Rentabilité	R. Rentabilité Financière	%	-0,23	-0,05	-0,28	-78,26	😞
	R. Rentabilité Economique	%	0,21	-0,01	-0,22	-43%	😞
Liquidité	S. Liquidité Générale	%	0,21	0,44	0,23	109,52	😊
	R. Liquidité Réduite	%	0,07	0,10	0,03	42,86	😊
	R. Liquidité Immédiate	%	0,000717	0,001582	0,000865	120,64	😊
Solvabilité	R. Solvabilité Générale	%	0,15	0,24	0,09	60	😊
	R. Solvabilité à l'échéance	%	3,22	5,06	1,84	57,14	😊

 En résumé, ce tableau de bord financier indique que SONATRACH a connu des variations dans ses principaux indicateurs financiers entre 2020 et 2021. La société a enregistré des performances mitigées, avec des améliorations dans certains domaines, tels que la liquidité et la solvabilité, mais aussi des baisses de rentabilité et de structure financière. Il est important d'analyser ces résultats en tenant compte du contexte et des objectifs spécifiques de SONATRACH pour prendre des décisions éclairées et mettre en place des mesures appropriées pour améliorer la performance financière de l'entreprise.

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord au sein de LA SONATRACH.

Conclusion

Grâce à ce troisième et dernier chapitre, nous avons pu acquérir une compréhension de la SONATRACH et observer son organisation. Par la suite, nous avons tenté d'appliquer nos connaissances théoriques aux tableaux de bord. Pendant toute la durée de ce chapitre, notre but était de présenter un tableau de bord financier pour l'entreprise, après avoir présenté le tableau de bord global d'exploitation établi par SONATRACH. Enfin, il est évident que le tableau de bord est l'outil idéal pour prendre des décisions rapides et efficaces. De plus, il permet d'avoir une vision globale des activités de l'entreprise, ce qui permet à celle-ci d'être proactive.

Conclusion générale

Conclusion générale

L'analyse approfondie de cette étude nous a permis d'acquérir une compréhension approfondie du concept de tableau de bord et de sa contribution théorique et pratique dans l'évaluation des performances d'une entreprise. Ce dispositif, qui s'exprime sous la forme d'un système d'information léger, flexible et compact, correspond parfaitement à la structure organisationnelle de l'organisation.

Le contrôle de gestion est en effet un processus achevé, lié aux objectifs de l'entreprise et à la motivation des responsables. Il ne se résume plus à la maîtrise de l'allocation et de l'utilisation des ressources pour atteindre ces objectifs, mais doit également permettre un pilotage permanent et une amélioration continue de la stratégie et de l'organisation.

Le tableau de bord est perçu comme un instrument d'orientation, qui facilite la sélection et la présentation des indicateurs essentiels et pertinents. Il est donc conforme au principe de l'instantanéité visuelle. Un tableau de bord bien élaboré permet d'avoir une vision globale et synthétique de la performance en fonction des objectifs fixés en un simple coup d'œil.

Les concepts et définitions du contrôle de gestion sont présentés dans la première partie du mémoire, ainsi que son évolution historique, ses objectifs et les principaux outils. La seconde partie a examiné les différentes définitions du tableau de bord, ainsi que son évolution, ses objectifs et limites, ainsi que les différentes étapes de sa conception au sein d'une organisation.

Et comme on peut le constater dans la dernière partie, la société SONATRACH nous a offert la possibilité de concevoir un tableau de bord qui facilite l'intervention rapide des centres de responsabilité en cas de problème.

Durant toute notre étude, nous avons tenté de vérifier les hypothèses présentées précédemment et qui soient principalement venues pour répondre à notre question. Mais également de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses de recherche.

Toutefois, selon les résultats de notre stage, nous avons pu confirmer la première hypothèse qui stipule le rôle essentiel du contrôle de gestion qui est de maîtriser la gestion d'une organisation, ce qui nécessite une utilisation efficace et pertinente afin d'atteindre les objectifs fixés par celle-ci.

Le tableau de bord est l'outil idéal pour évaluer les performances. Ainsi, la deuxième hypothèse peut être confirmée. En raison de sa contribution à la performance du système de contrôle de gestion, le tableau de bord offre des mesures précises, facilite la communication et

Conclusion générale

l'alignement, facilite la prise de décision, surveille l'efficacité des actions, favorise l'amélioration continue et permet une anticipation et une réactivité adéquates. Son rôle est de guider les actions et les efforts vers l'accomplissement des objectifs stratégiques de l'entreprise.

En effet, SONATRACH ne dispose pas d'un tableau de bord financier, SONATRACH utilise une méthode propre à elle, suivant une démarche logique en choisissant des indicateurs de mesure pertinents, significatifs et cohérents. Cela approuve notre troisième hypothèse

Notre recherche a été fructueuse et bénéfique pour nous, car elle nous a donné l'opportunité d'acquérir et d'approfondir de nouvelles connaissances nécessaires pour l'avenir, ainsi que d'acquérir une expérience de travail avec l'équipe du département de finance et comptabilité.

Cependant, malgré notre analyse détaillée et exhaustive de la situation financière grâce à l'établissement d'un tableau de bord, nous souhaitons formuler quelques recommandations afin de garantir une mise en œuvre efficace et de bénéficier pleinement de cet outil.

- Il est important de définir clairement les objectifs financiers tels que la rentabilité, la liquidité et la croissance.
- Sélectionner les indicateurs financiers qui offrent une perspective globale de sa situation financière, tels que le chiffre d'affaires et les ratios de liquidité. La marge de profit.
- Employer des graphiques, des diagrammes et d'autres éléments visuels qui facilitent la compréhension et l'interprétation des données.
- Garantir l'accessibilité du tableau de bord à tous les acteurs impliqués, sa convivialité, sa facilité de compréhension et son utilisation interactive.
- Il est important de réviser et de mettre à jour régulièrement le tableau de bord financier pour le maintenir utile, pertinent et efficace en prenant en compte les évolutions de l'entreprise.

En suivant ces recommandations, toute société pourra mettre en place avec succès un tableau de bord financier qui favorise une gestion financière plus stratégique et une prise de décision plus éclairée.

Enfin, on peut conclure que le tableau de bord fournit un ensemble d'informations nécessaires au pilotage de la performance de l'entreprise grâce à son rôle important comme élément de contrôle et d'aide à la prise de décision.

Nous avons pu approfondir nos connaissances théoriques et les mettre en pratique dans le domaine de la gestion des entreprises grâce à ce travail, et on a pu acquérir de nouvelles compétences, qu'on a besoin au futur et d'avoir une expérience de travail avec l'équipe du département de finance et comptabilité.

Bibliographie

Bibliographie

Bibliographie

1. ALAIN.F, « L'essentiel du tableau de bord », Edition EYROLLES, Paris, 2005.
2. ALAIN.F, « Les nouveaux tableaux de bord des managers », Edition d'ORGANISATION, 3ème édition, Paris, 2007.
3. ALAZARD.C & SEPARIS.S, « Contrôle de gestion, Manuel et Application », Edition DUNOD, Paris, 2007.
4. Béatrice & F. GRANDGUILLOT, « L'essentiel de l'analyse financière », 12ème édition, Paris, 2014.
5. ANTHONY.R. N, « Planning and Control Systems », Edition A Framework For Analysis, Division of Research, Harvard University, Boston, 1965.
6. BERNADETTE .C et al, « Comptabilité générale », Edition DUNOD, Paris, 2017.
7. BONNEAU.P, « Janus : La méthode de conception de produits centrés sur l'utilisateur », Edition EYROLLES, Paris, 1997.
8. BOUAR.F & LAURENT.P, « Economie d'entreprise », Edition d'ORGANISATION, 1ère édition, Paris, 1997.
9. BOUQUIN.X & SIMOU.F.X, « tout gestionnaire comprendre et maîtriser les outils de gestion », Edition DUNOD, Paris, 2006.
10. BOUQUIN.H & KUSZLA.C, « le contrôle de gestion », Edition GESTION PUF, Paris, 2014.
11. BUISSART.C, « Analyse Financière », Edition FOUCHER, Paris, 1999.
12. CHAPPELLETIL & Autres, « Toute la fonction contrôle de gestion », Edition DUNOD, Paris, 2014.
13. CLERG.D, 1984
14. DANIEL.H, « Le grand livre du contrôle de gestion », Edition CEDEX 05, Paris, 2013.
15. DEFFAINS.C & RAPSKY.C, « Comptabilité Générale », Edition Bréal, 4ème édition, Paris, 2006.
16. DFHHJ.F & DDFGHY, R
17. DJERBI.E, DURAND.X & KUSZLA.C, « Contrôle de Gestion », Edition DUNOD, Paris, 2014.
18. DORIATH.B, « Contrôle de gestion en 20 fiches », Edition DUNOD, 5ème édition, Paris, 2008.
19. DORIATH.B, LOZATO.M & NICOLLE.P, « Comptabilité et gestion des organisations », Edition DUNOD, 7ème édition, Paris, 2010.
20. DUOUI.S.J, 1991.
21. FABRE.P, SEPARIS.S & CHARREIR.H, « Management et Contrôle de Gestion, Manuel et Applications », Edition DUNOD, 3ème édition, Paris, 2014.
22. GERARD.D & KEVIN.M, « Comptabilité Analytique », Edition Bréal, 5ème édition, 2013.
23. GEROGES.L, « Contrôle de Gestion Budgétaire », Edition PERARSON EDUCATION, 3ème édition, Paris, 2006.
24. GERVAIS.M, « Contrôle de Gestion », Edition ECONOMICA, 7ème édition, Paris, 2000.
25. GERVAIS.M, « Contrôle de Gestion », Edition ECONOMICA, Paris, 2008.

Bibliographie

26. GRAND.G, 2008.
27. GUEDJ.N, « le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise », Edition l'ORGANISATION, 3ème, 4ème tirage, 2005.
28. HONGREN & Al, « Contrôle de Gestion et Gestion Budgétaire », Edition PEARSON EDUCATION, 3ème édition, Paris, 2006.
29. HONORE.L, « Gestion Financière », Edition NATHAN, France, 2001.
30. JACQUOT.T & MILKOFF.R, « La Comptabilité de Gestion », Edition DARIOS, Paris, 2007.
31. KHEMAKHEM.A & ARDOUIN.J. L, « Introduction au Contrôle de Gestion », Edition BORDAS, Paris, 1971.
32. KHEMAKHEM.A, « La Dynamique du Contrôle de Gestion », Edition DUNOD, Paris, 1976.
33. LASARY, « La Comptabilité Analytique », CHERAGA, 2001.
34. LAURENT.H & PIERRE.A, « Le Benchmarking », Edition AFNOR, France, 2010.
35. LE MAX.J, « Analyse Financière », Montréal, 2014.
36. LOCHARD.J « La Gestion Budgétaire-Outil de Pilotage des Managers », Edition ORGANISATION, 1998.
37. LONING.H & Al, « Le Contrôle de Gestion : Des outils de gestion aux pratiques organisationnelles », Edition DUNOD, 4ème édition, Paris, 2013.
38. LONINI, « Méthodes et pratiques de la performance », Edition d'ORGANISATION, 3ème édition, 2003.
39. MAUREL.E, « Gestion de Communication de Crise : 10 Etapes pour Gérer efficacement une crise », Edition DUNOD, Paris, 2017.
40. MELÈSE.J, « L'analyse modulaire des systèmes », Edition DUNOND, Paris, 1991.
41. MEUNIER-ROCHER.B, « Analyse Financière –Evaluation de l'entreprise », Edition DUNOD, Paris, 2018.
42. MICHEL.M, « Tableau de bord : Méthode complète et mise en pratique », Edition EYROLLES, 2014.
43. MICHEL.J, « Management des technologies de l'information et de la communication : Méthodes, Outils, Cas pratique,
44. SALOU JEAN-YVES, « Le Tableau de Bord du Décideur », Edition d'ORGANISATION, Paris, 1982.
45. SAVALL.H & ZARDET.V, « Le Nouveau Contrôle de Gestion, Méthode Des Coûts-Performance Caches », Edition EYROLLES, Paris, 1992.
46. SELMER.C, « Concevoir le tableau de bord : outil de contrôle de pilotage et d'aide à la décision », Edition DUNOD, Paris, 2001.
47. THEIRRY.J & RICHARD.M, « Comptabilité de Gestion », Edition PEARSON EDUCATION, France, 2007.
48. XAVIER.B & SIMON.F, « Les Nouveaux Visages du Contrôle de Gestion », Edition DUNOD, 2ème édition, Paris, 2004.
49. VERNIMMEN.P, & Al, « Finance d'entreprise », Edition DALLOZ, 2021.

Bibliographie

Autres références

- 1- ADRAR.H & REBBOUH.K, « Le tableau de bord comme outil du contrôle de gestion », Université de BEJAIA, 2022/2023.
- 2-DJAFRI.A & DJAHNINE.M, « Analyse financière », Université de BEJAIA, 2023.
- 3-FACI.F & FEKID.N, « Tableau de bord, outil de contrôle de gestion », Université de TIZI-OUZOU, 2015.
- 4-HIHAT.N & HAMACHE.R, « Evaluation et suivi de la performance de l'entreprise à travers un tableau de bord financier », Université de Bejaia, 2022/2023.
- 5-IAMARENE.Y & ICHALALEN.D, « Le tableau de bord comme un outil de pilotage de la performance financière », Université de BEJAIA, 2023.
- 6-MESSAOUDEN.DJ, « Essai d'élaboration d'un tableau de bord financier », Université de BEJAIA, 2023.

Annexes

Annexes

ACTIF				PASSIF				
REF	RUBRIQUE	N Brut	N Amort-Prov	N Net	N-1 Net	RUBRIQUE	N Net	N-1 Net
	ACTIF NON COURANT					CAPITAUX PROPRES		
20	Immobilisations incorporelles	46 836 973,56	45 841 597,53	995 376,03	3 904 025,49	Capital, réserves et assimilés		
21	Immobilisations corporelles	17 002 242 684,48	12 466 289 976,42	4 535 952 708,06	4 412 097 779,88	Report à nouveau		-402 492 822,71
22	Immobilisations en concession					Résultat de l'exercice	-10 094 375 613,50	-2 562 990 061,85
24	Equip.Fixes & Complexes/Production	82 913 739 462,40	34 048 877 103,86	48 864 862 358,54	11 755 251 814,62	Comptes de liaison	55 203 055 243,59	15 796 427 689,08
23	Immobilisations en-cours	2 580 907 233,03	40 828 768,60	2 540 078 464,43	2 443 873 919,23	TOTAL.CAPIT.AUX PROPRES	45 088 729 630,09	12 830 944 804,52
26	Participations et créances rattachées à des participations					PASSIF NON COURANT		
27	Autres immobilisations financières	282 432 138,21		282 432 138,21	299 328 123,52	IDE.SUB. Recus.Prod.& Charges DIFF		
	Total immobilisations	102 826 158 493,68	46 601 837 446,41	56 224 321 047,27	18 914 455 662,72	Provisions réglementées		
133	Impôts différés actifs	402 863 951,37		402 863 951,37	361 946 824,33	Emprunts et dettes assimilées	11 258 225 533,85	6 622 440 838,98
	TOTAL ACTIF NON COURANT	103 229 022 445,05	46 601 837 446,41	56 627 184 998,64	19 276 402 487,07	Dettes rattachées à des participations		
	ACTIF COURANT					Droits en concédant		
	Stock et en-cours	1 831 768 157,09	1 901 496,28	1 829 866 660,81	1 694 327 067,25	Versement restant à effectuer S/Titres immobilisés		
30	Stocks de marchandises					TOTAL PASSIF NON COURANT	11 258 225 533,85	6 622 440 838,98
31	Matières premières et fournitures					Dettes et emplois assimilés	2 604 900 512,88	1 923 355 291,87
32	Autres approvisionnements					Fournisseurs et comptes rattachés	623 718 443,55	694 770 402,24
33	En cours de production de biens	1 831 768 157,09	1 901 496,28	1 829 866 660,81	1 694 327 067,25	Clients créanciers, avances, RRR...	625 697 145,31	633 207 223,34
34	En cours de production de services					Personnel et comptes rattachés	220 304 212,48	219 928 409,37
35	Stocks de produits	50 000,00		50 000,00	680 000,00	Organismes sociaux et comptes rattachés	1 133 094 430,50	373 713 392,63
36	Stocks provenant d'immobilisations					Etat collectivités publiques rattachés		
37	Stocks à l'extérieur					Organismes internationaux et comptes rattachés		
38	Achats stockés					Groupe et Associés	2 086 281,04	1 735 864,29
409	Créances et emplois assimilés	511 339 385,68	3 665 525,56	507 673 861,12	400 387 625,56	Créanciers divers		
41	Fournisseurs et comptes rattachés	167 221 800,00		167 221 800,00	60 226 080,00	Comptes Transitoires/Attente		
42	Clients et comptes rattachés					Charges ou produits constatés d'avances et provisions		
43	Personnel et comptes rattachés	50 000,00		50 000,00	723 710,94	Disponibilités et assimilés		
44	Organismes sociaux et comptes rattachés					Valeurs mobilières de placement		
45	Etat collectivités publiques rattachés	88 269 707,88		88 269 707,88	680 000,00	Banques, Etab. Financiers. & assimilés		
46	Organismes internationaux et comptes rattachés					Instrument financiers dérivés		
47	Groupe et associés					Caisse		
48	Débiteurs divers	229 379 324,43	3 665 525,56	225 713 798,87	228 241 884,14	Regie d'avances et accreditifs		
49	Charges ou produits constatés d'avance et provisions	26 418 583,37		26 418 583,37	22 246 242,64	Virements internes		
50	Disponibilités et assimilés	7 130 157,25		7 130 157,25	5 623 754,79	TOTAL ACTIF COURANT	2 580 237 700,02	2 100 338 448,30
51	Valeurs mobilières de placement					TOTAL ACTIF	105 579 260 145,07	102 976 825 935,37
52	Banques, Etab. financiers. & assimilés	7 130 157,25		7 130 157,25	5 623 754,79			
53	Instrument financiers dérivés							
54	Caisse	0,00						
55	Regie d'avances et accreditifs							
58	Virements internes							
	TOTAL ACTIF COURANT	2 580 237 700,02	5 567 021,84	2 574 670 678,18	2 100 338 448,30	TOTAL PASSIF COURANT	2 604 900 512,88	1 923 355 291,87
	TOTAL ACTIF	105 579 260 145,07	46 607 404 468,25	58 971 855 676,82	21 376 740 935,37	TOTAL PASSIF	58 971 855 676,82	21 376 740 935,37

Contrôle équilibre Actif & Passif >>>

COTE		SONATRACH		N		N-1		TOTAL	TOTAL
		CENTRALISATION		EXTERNES	INTERNES	EXTERNES	INTERNES		
		DESIGNATION	EXTERNES	INTERNES	TOTAL	EXTERNES	INTERNES		
70		Ventes et produits annexes	245 042,02	13 855 717 765,57	13 855 962 807,59	820 935,78	9 723 370 467,11	9 724 191 402,89	
72		Production stockée ou destockée	- 22 025 524,60		- 22 025 524,60	- 34 319 607,78		- 34 319 607,78	
73		Production immobilisée							
74		Subventions d'exploitation							
		I. PRODUCTION DE L'EXERCICE	- 21 798 482,58	13 855 717 765,57	13 833 937 282,99	- 33 498 672,00	9 723 370 467,11	9 689 871 795,11	
60		Achats consommés	414 842 525,56	75 919 797,62	490 762 323,18	414 911 261,11	43 148 470,92	458 059 732,03	
61		Services extérieurs	720 835 879,64	145 075 628,89	865 911 508,53	634 389 393,68	311 889 830,11	946 279 223,79	
62		Autres services extérieurs	597 486 061,65	7 007 314 695,44	7 604 800 757,09	666 097 074,12	2 294 314 992,28	2 960 412 066,40	
		II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE	1 733 164 466,85	7 228 310 121,95	8 961 474 588,80	1 715 397 728,91	2 649 353 293,31	4 364 751 022,22	
		III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	- 1 754 944 949,43	6 627 407 643,62	4 872 462 694,19	- 1 748 896 400,91	7 074 017 173,80	5 325 120 774,89	
63		Charges de personnel	5 421 458 876,00		5 421 458 876,00	5 383 266 644,31		5 383 266 644,31	
64		Impôts, taxes et versements assimilés	1 268 604 205,42		1 268 604 205,42	603 635 766,12		603 635 766,12	
		IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	- 8 448 008 030,85	6 627 407 643,62	- 1 817 600 387,23	- 7 735 798 811,34	7 074 017 173,80	- 661 781 637,54	
75		Autres produits opérationnels	34 170 424,15	2 267 084,00	36 437 508,15	88 345 775,82	647 583,00	88 993 358,82	
65		Autres charges opérationnels	103 073 067,38	45 610 111,67	148 683 179,05	35 272 859,16	146 009,11	35 418 868,27	
68		Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	8 329 216 487,15		8 329 216 487,15	2 245 130 845,39		2 245 130 845,39	
78		Reprises sur pertes de valeur et provisions	273 889 180,90		273 889 180,90	334 007 004,55		334 007 004,55	
		V. RESULTAT OPERATIONNEL	- 16 569 237 980,33	6 584 064 615,95	- 9 985 173 364,38	- 9 593 849 735,52	7 074 518 747,69	- 2 519 330 987,83	
76		Produits financiers	7 681,23		7 681,23	1 994 526,94		1 994 526,94	
66		Charges financières	101 210 471,75		101 210 471,75	104 472 918,06		104 472 918,06	
		VI. RESULTAT FINANCIER	- 101 202 790,52		- 101 202 790,52	- 102 478 391,12		- 102 478 391,12	
		VII. RESULTAT ORDINAIRES AVANT IMPOT (V+VI)	- 16 670 440 770,85	6 584 064 615,95	- 10 086 376 154,90	- 9 696 328 126,64	7 074 518 747,69	- 2 621 809 378,95	
69/8		Impôts exigibles sur résultats ordinaires							
69/2/3		Impôts différés (variations) sur résultat ordinaires	- 40 917 127,02		- 40 917 127,02	- 58 819 317,10		- 58 819 317,10	
		- TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES (c)	286 286 803,70	13 857 984 849,57	14 144 271 653,27	390 848 635,31	9 724 018 050,11	10 114 866 685,92	
		- TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES (d)	16 915 810 447,53	7 273 920 233,62	24 189 730 681,15	10 028 357 444,85	2 649 499 302,42	12 677 856 747,27	
		VIII. RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES (c-d)	- 16 629 523 643,83	6 584 064 615,95	- 10 045 459 027,88	- 9 637 508 809,54	7 074 518 747,69	- 2 562 990 061,85	
77		Eléments extraordinaire (produits)							
67		Eléments extraordinaire (charges)	48 866 585,62		48 866 585,62				
		IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE	- 48 866 585,62		- 48 866 585,62				
		X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE	- 16 678 390 229,45	6 584 064 615,95	- 10 094 325 613,50	- 9 637 508 809,54	7 074 518 747,69	- 2 562 990 061,85	

C/PTE		SONATRACH		TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS			EN DINARS	
		CENTRALISATION		AU 31 DECEMBRE 2021			N-1	
DESIGNATION		EXTERNES	INTERNES	TOTAL	EXTERNES	INTERNES	TOTAL	
70	Ventes et produits annexes		12 351 935 427,71	12 351 935 427,71	245 042,02	13 855 717 765,57	13 855 962 807,59	
72	Production stockée ou destockée	- 19 748 488,19		- 19 748 488,19	- 22 025 524,60		- 22 025 524,60	
73	Production immobilisée							
74	Subventions d'exploitation							
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		- 19 748 488,19	12 351 935 427,71	12 332 186 939,52	- 21 780 482,58	13 855 717 765,57	13 833 937 282,99	
60	Achats consommés	443 744 973,25	107 351 944,44	551 096 917,69	414 842 525,56	75 919 797,62	490 762 323,18	
61	Services extérieurs	875 937 385,94	95 730 243,34	971 667 629,28	720 835 879,64	145 075 628,89	865 911 508,53	
62	Autres services extérieurs	667 147 895,02	5 391 268 008,22	6 058 415 903,24	597 486 061,65	7 007 314 695,44	7 604 800 757,09	
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		1 986 830 254,21	5 594 350 196,00	7 581 180 450,21	1 733 164 466,85	7 228 310 121,95	8 961 474 588,80	
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		- 2 006 578 742,40	6 757 585 231,71	4 751 006 489,31	- 1 754 944 949,43	6 627 407 645,62	4 872 462 694,19	
63	Charges de personnel	5 755 171 388,53		5 755 171 388,53	5 421 458 876,00		5 421 458 876,00	
64	Impôts, taxes et versements assimilés	1 486 415 410,43		1 486 415 410,43	1 268 604 205,42		1 268 604 205,42	
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		- 9 248 165 541,36	6 757 585 231,71	- 2 490 580 309,65	- 8 445 008 030,85	6 627 407 645,62	- 1 817 600 387,23	
75	Autres produits opérationnels	18 179 394,65	63 200,00	18 242 594,65	34 170 424,15	2 267 084,00	36 437 508,15	
65	Autres charges opérationnels	17 349 823,54	94 396,84	17 444 220,38	103 073 067,38	45 610 111,67	148 683 179,05	
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	5 816 673 339,43		5 816 673 339,43	8 329 216 487,15		8 329 216 487,15	
78	Reprises sur pertes de valeur et provisions	6 047 237 964,09		6 047 237 964,09	273 889 180,90		273 889 180,90	
V. RESULTAT OPERATIONNEL		- 9 016 771 346,59	6 757 554 034,87	- 2 259 217 311,72	- 16 569 237 980,33	6 584 064 615,95	- 9 985 173 364,38	
76	Produits financiers	1 507 069,39		1 507 069,39	7 681,23		7 681,23	
66	Charges financières	103 610 416,53		103 610 416,53	101 210 471,75		101 210 471,75	
VI. RESULTAT FINANCIER		- 102 103 347,14		- 102 103 347,14	- 101 202 790,52		- 101 202 790,52	
VII. RESULTAT ORDINAIRES AVANT IMPOT (V+VI)		- 9 118 874 692,73	6 757 554 034,87	- 2 361 320 657,86	- 16 670 440 770,85	6 584 064 615,95	- 10 086 376 154,90	
69/8	Impôts exigibles sur résultats ordinaires							
69/3	Impôts différés (variations) sur résultat ordinaires	- 68 028 941,15		- 68 028 941,15	- 40 917 127,02		- 40 917 127,02	
- TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES (c)		6 047 175 939,94	12 351 998 627,71	18 399 174 567,65	286 286 803,70	13 857 984 849,57	14 144 271 653,27	
- TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES (d)		15 098 021 691,52	5 594 444 592,84	20 692 466 284,36	16 915 810 447,53	7 273 920 235,62	24 189 730 681,15	
VIII. RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES (c-d)		- 9 050 845 751,58	6 757 554 034,87	- 2 293 291 716,71	- 16 629 523 643,83	6 584 064 615,95	- 10 045 459 027,88	
77	Eléments extraordinaire (produits)							
67	Eléments extraordinaire (charges)	13 373 792,83		13 373 792,83	48 866 585,62		48 866 585,62	
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE		- 13 373 792,83		- 13 373 792,83	- 48 866 585,62		- 48 866 585,62	
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		- 9 064 219 544,41	6 757 554 034,87	- 2 306 665 509,54	- 16 678 390 229,45	6 584 064 615,95	- 10 094 325 613,50	

TABLE DES MATIÈRES

Table des matières

Remerciement

Dédicace

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale1

CHAPITRE I : GÉNÉRALITÉS SUR LE CONTRÔLE DE GESTION.....4

Section 01 : Concepts clés du contrôle de gestion5

1-1- Historique du contrôle de gestion5

1-2-Définition de contrôle de gestion.....6

2-Les missions du contrôle de gestion.....8

3-Objectifs du contrôle de gestion9

4-Les limites du contrôle de gestion.....10

5-Les processus du contrôle de gestion11

5-1-La planification12

5-2-Budgétisation13

5-3-Action et Suivi des réalisations.....13

6-Les différents niveaux du contrôle de gestion13

6-1-Le contrôle stratégique13

6-2-Le contrôle de gestion14

6-3-Le contrôle opérationnel (exécutif).....14

Section 02 : Les outils et méthodes du contrôle de gestion 15

1-La comptabilité15

1-1-La comptabilité générale15

1-1-1-Rôles de comptabilité générale.....16

1-2-La comptabilité analytique16

1-2-1Définition de la comptabilité analytique16

1-2-2-L'objectif de la comptabilité analytique17

1-2-3-Les méthodes de la comptabilité analytique18

1-2-4-Souplesse de la comptabilité analytique21

2-La gestion budgétaire22

2-1-Définition de la gestion budgétaire23

2-2-La démarche budgétaire23

2-3-Les limites de la gestion budgétaires24

3-Le Système d'information25

3-1-Définition du système d'information25

3-2-Les objectifs d'un système d'information26

Table des matières

4-Le tableau de bord, le reporting, le pilotage et le benchmarking	26
4-4-Définition d'un tableau de bord	26
4-2-Le reporting	27
4-2-1-Définition du reporting	27
4-2-2-La différence entre le tableau de bord et le reporting	28
4-3-Le benchmarking	29
4-3-1-Définition	29
4-4-Le pilotage	29
4-4-1-Définition	29
4-2-2-Pilotage stratégique et opérationnel.....	30
CHAPITRE II : LES FONDEMENTS THÉORIQUES DU TABLEAU DE BORD.....	32
Section 01 : Généralités sur le tableau de bord	33
1-Définition du tableau de bord	33
2-Les rôles du tableau de bord	34
2-1-Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison	34
2-2-Le tableau de bord, aide à la décision	35
2-3-Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication.....	35
3-Avantages et conditions de réussite d'un tableau de bord.....	36
3-1-Les avantages du tableau de bord	36
3-2-Les conditions de réussite.....	36
4-Les objectifs du tableau de bord	36
5-Les limites du tableau de bord	37
6-Types du tableau de bord.....	37
6-1-Le tableau de bord stratégique :	38
6-2-Le tableau de bord opérationnel	38
6-3-Le tableau de bord de gestion	38
6-4-Le tableau de bord équilibré (<i>Balanced scoracrad</i>)	39
7-Les caractéristiques du tableau de bord.....	39
Section 02 : conception et élaboration d'un tableau de bord	40
1-Les instruments du tableau de bord.....	40
1-1-Les valeurs brutes	40
1--2-Les écarts	40
1-3-Les ratios	40
1-4-Les graphiques	41
1-4-1-L'histogramme	41
1-4-2-Le camembert	42
1-4-3-Les tableaux.....	43
1-4-4-Les courbes.....	43
1-4-5-Les clignotants.....	44
3-Conception du tableau de bord	44

Table des matières

Élaborer un tableau de bord est une opération qui doit répondre à certains principes de base et qui emprunte un protocole précis.	44
4-Les principes de conception du tableau de bord	47
4-1-Une cohérence avec l'organigramme.....	47
4-2-Un contenu synoptique et agrégé.....	48
4-3-La rapidité d'élaboration et de transmission	49
5- Méthode d'élaboration d'un tableau de bord.....	50
5-1-La méthode GIMSI	50
5.1.1. Définition	50
5-1-2- Les étapes de la démarche GIMSI	51
5-2-La méthode JANUS	52
5-2-1- Définition	52
5-3-La méthode OVAR (Objectifs, Variable d'Action, Responsables).....	52
5-3-1- Définition	52
Section 03 : les mesures comptables	54
1- La mesure par les indicateurs économiques (indicateurs de compte de résultat)	54
2- Le mode de calcul des différents soldes intermédiaires	54
3- La mesure par les indicateurs financiers (Les indicateurs du bilan)	57
3-1-Le fonds de roulement net (FRN).....	57
3-2-Le besoin en fonds de roulement (BFR)	58
3-3-La trésorerie nette (TRN)	59
4-La capacité d'autofinancement (CAF)	60
4-1-La mesure par l'analyse des ratios.....	62
CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UN TABLEAU DE BORD AU SEIN DE LA SONATRACH	64
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil	68
1- Description de SONATRACH.....	68
1-1-Historique et missions	68
1-2-Les activités de la SONATRACH	69
2-Histoire et organisation de la RTC.....	74
2-1-Histoire de la RTC	74
2-2-1Lesiège de la RTC.....	74
3-Présentation des structures de l'organisation de la RTC	76
4-Présentation de la structure d'accueil (département Budget et Contrôle de Gestion)....	79
4-1-Présentation du département Budget et Contrôle de Gestion.....	79
Section 02 : Analyse et interprétation de tableau de bord global.....	82
1-Analyse et représentation du chiffre d'affaire de SONATRACH	82
2-Analyse et interprétation des charges d'exploitation	83

Table des matières

3-Analyse et interprétation des dépenses d'exploitation	85
4-Elaboration d'un tableau de bord global	88
Section03 : Les indicateurs de la performance au sein de la SONATRACH	90
1-Présentation des bilans financiers 2020 et 2021 après retraitements	90
1-1Les reclassements et les retraitements	90
1-2-Calcul des bilans financiers 2020 et 2021 après retraitements	92
1-3-L'évolution de l'actif et du passif.	96
2-La mesure des indicateurs financiers	98
2-1-Présentation comparative des bilans financiers pour les années 2020 et 2021	98
2-2-Le fonds de roulement net	101
2-3-Besoin en fonds de roulement	101
3-Calcul de la CAF 2020 et 2021	103
4-Analyse par les ratios :	105
4-1-Ratio de structure financière	105
4-2-Ratio de rentabilité	106
4-3-Ratios de liquidité	108
4-5-Ratios de profitabilité	110
5-Estimation des indicateurs économiques : Évaluation quantitative de la santé financière d'une entreprise	111
6-La mise en place d'un tableau de bord financier pour SONATRACH	117
6-1-Proposition de mise en place d'un tableau de bord financier en suivant une méthode OVAR	117
Conclusion générale.....	123
Bibliographie	127
Annexes	130
Résumé	140

Résumé

Résumé

L'objectif primordial de notre travail, est de souligner l'importance essentielle du tableau de bord en tant qu'outil essentiel pour la gestion et le pilotage au sein d'une entreprise. Après avoir exposé la partie théorique du contrôle de gestion, qui consiste à garantir que les dirigeants utilisent les ressources de manière efficace et efficiente afin d'atteindre les objectifs de l'organisation. En tant qu'outil essentiel de contrôle de gestion, le tableau de bord joue un rôle essentiel dans le processus de gestion et d'évaluation de la performance. Il offre la possibilité de résumer les données les plus essentielles et de les présenter sous forme d'indicateurs. On a pu incarner les informations collectées sur la société SONATRACH DRGB, les résultats obtenus de cette recherche ont affirmé l'utilité de notre problématique et l'importance du tableau de bord dans le pilotage d'une entité, cet outil offre la possibilité de prendre les meilleures décisions.

Mots clés : La gestion, le pilotage, le contrôle de gestion, tableau de bord, efficace, efficience, indicateurs, SONATRACH DRGB,

Abstract

The primary objective of our work is to emphasize the essential importance of the dashboard as a key tool for management and control within a company.

After presenting the theoretical part of management control, which consists of ensuring that managers use resources effectively and efficiently in order to achieve the organization's objectives. As an essential management control tool, the dashboard plays a crucial role in the process of managing and evaluating performance. It offers the possibility of summarizing the most essential data and presenting it in the form of indicators.

We were able to embody the information collected on the SONATRACH DRGB company, and the results obtained from this research have confirmed the usefulness of our problem and the importance of the dashboard in the management of an entity. This tool offers the possibility of making the best decisions.

Keywords: Management, Steering, Management, control Dashboard Effective, Efficiency, Indicators, SONATRACH DRGB ,