



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA-BEJAIA

Faculté des Sciences Economiques Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences Financière et Comptabilité

Mémoire de fin de cycle

**En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences financière
et comptabilité**

Option : Comptabilité et Audit

Thème :

**Essai de construction d'un tableau de bord
financier : cas de SPA CEVITAL**

Réaliser par :

CHEURFA YASMINA

ZIDOUNI RANIA

Encadré par :

M^{me} TRAKI DALILA

les membres de jury

Pr : MEROUDJ MOHAND ALI

Ex : KIROUANE NACERA

Année universitaire 2023/2024

Remerciements

Au bon dieu le tout puissant, merci lui revient, de nous avoir guidé dans le droit chemin, de nous avoir aidé tout au long de nos années d'études.

*En premier lieu, nous souhaitons adresser nos sincères remerciements à notre directrice de mémoire, **M^{me} TRAKI DALILA**, pour avoir placé sa confiance en nous. Sa vaste expertise, sa disponibilité, sa réactivité, ainsi que ses conseils et recommandations précieuses, ont contribué à la réalisation de ce travail dans des conditions optimales. Nous espérons avoir été à la hauteur de la confiance qu'elle a placée en nous en acceptant de superviser cette recherche.*

Nous tenons à remercier les membres de jury qui ont accepté d'examiner et évaluer ce modeste travail.

*De plus, nous aimerions humblement remercier le personnel de l'entreprise CEVITAL, et plus particulièrement **M^{me} ABBACI FATIHA** et **Mr KHERRAZ OUSSAMA** du département des finances et comptabilité, pour nous avoir accueillis, orientés et mis à notre disposition la documentation nécessaire.*

Nous exprimons également notre reconnaissance et nos chaleureux remerciements à notre famille pour leur soutien moral et pour tous les sentiments d'affection et d'amour qui représentent pour nous le socle de tous nos efforts.

Dédicaces

Tout d'abord je tiens à remercier le bon dieu de m'avoir appris, protégé, guidé tout au long de ma vie. Avec les sentiments de la plus profonde humilité, je dédie ce modeste travail :

À mes chers parents qui m'ont toujours soutenue et je les remercie d'autant que je ne remercie personne, à leurs aides, à leurs orientations et leurs conseils durant mes études et dans ma vie. Et sans eux je ne serais pas arrivé jusqu'à la.

À mes adorable frère et sœur : Lynda, Wawa et Karim

À toute ma famille sans exception.

À mes adorables amis

À tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

Yasmina

Dédicaces

C'est avec ma profonde gratitude, que je dédie ce modeste Travail de fin d'Etude à :

À mes chers parents que j'aimerai à jamais, ceux qui m'ont soutenu tout au long de mon parcours scolaire, je souhaite exprimer ma gratitude sans réserve. Leurs précieux soutien, leurs orientations et leurs conseils ont été d'une valeur inestimable tant pour mes études que pour ma vie. Que Dieu veille sur eux et les préserve pour toujours

À mes adorables frères et sœurs : Amandine, Cerina et Amine.

À toute ma famille sans exception.

À tous mes amis qui ont fait preuve d'une amitié sincère.

À tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

RANIA

Liste des abréviations

ABC : Activity Based Casting (méthode des coûts à base d'activité).

AC : Actif circulant.

BFR : Besoin en fond de roulement.

BFRE : Besoin en fond de roulement d'exploitation.

BFRHE : Besoin en fond de roulement hors exploitation.

CAF : Capacité d'autofinancement.

CAHT : Chiffre d'affaire hors taxe.

CA TTC : Chiffre d'affaire toutes taxes comprises

CP : Capitaux propres.

DAF : La Direction Administrative et Financière.

DCT : Dette à court terme.

DG : La direction générale.

DLMT : Dette à long et moyen terme.

EBE : Excédent brut d'exploitation.

FRN : Le fond de roulement net.

GIMSI : Généralisation, Information, Méthode et Mesure, Système et Systémique.

HEC : Ecole des hautes études commerciales de paris.

JANUS : Jalonner, Justifier, Analyser, Architecturer, Normaliser, Nommer, Unifier, Utiliser, Structurer, Situer.

J : jour.

KP : Capital permanent.

MC : Marge commerciale.

OVAR : Objectifs, Variables d'action, Responsables.

PC : Passif circulant.

PME : petite, moyenne entreprise.

QHSE : Qualité hygiène et sécurité d'entreprise.

RCAI : Résultat courant avant impôt.

RNE : Résultat net de l'exercice.

RO : Résultat opérationnel.

ROAI : Résultat opérationnel avant impôt.

ROE : Ratio de rentabilité financière

SI : Système d'information.

SIG : Les soldes intermédiaires de gestion.

TA : Trésorerie active

TBD : Tableau de bord.

TR : Trésorerie Nette.

TP : Trésorerie passive.

VA : Valeur ajoutée.

VD : Les valeurs disponibles.

VE : Les valeurs d'exploitation.

VI : Les valeurs immobilisées.

VMP : Valeurs mobilières de placement.

VR : les valeurs réalisables.

Liste des tableaux

Tableau 1: Les dix étapes de la méthode GIMSI.....	35
Tableau 2: Les étapes de la démarche OVAR	37
Tableau 3: Présentation de la CAF par la méthode soustractive	55
Tableau 4: Présentation de la CAF par la méthode additive	51
Tableau 5: Bilan de grande masse de l'année 2018	73
Tableau 6: Bilan de grande masse de l'année 2019	73
Tableau 7: Bilan de grande masse de l'année 2020	74
Tableau 8: Détermination du fond de roulement net par le haut du bilan	76
Tableau 9: Détermination du fond de roulement net par le bas du bilan	76
Tableau 10: Détermination du besoin en fond de roulement.....	77
Tableau 11: La détermination de la trésorerie nette.....	78
Tableau 12: La détermination de la trésorerie nette.....	78
Tableau 13: Les soldes intermédiaires de gestion.....	80
Tableau 14: La capacité d'autofinancement par la méthode additive.....	85
Tableau 15: La capacité d'autofinancement par la méthode soustractive	86
Tableau 16: Calcul des ratios de structure pour les années 2018, 2019 et 2020.....	88
Tableau 17: Calcul des ratios de rentabilité pour les années 2018 ,2019 et 2020.	90
Tableau 18 : Calcul des ratios de rotation pour les années 2018 ,2019 et 2020.	92
Tableau 19: Calcul des ratios de liquidité pour l'années 2018 ,2019 et 2020	94
Tableau 20 : Calcul des ratios de solvabilité pour les années 2018 ,2019 et 2020	96
Tableau 21: Tableau de bord financier de l'entreprise CEVITAL	98

Liste des figures

Figure 1 : Les phases du contrôle de gestion	13
Figure 2: Rattachement de la fonction contrôle de gestion à la direction générale	14
Figure 3: Rattachement de la fonction contrôle de gestion à la direction financière.	14
Figure 4 : Rattachement du contrôle de gestion aux directeurs ou responsables opérationnels	15
Figure 5: types de tableaux de bord	25
Figure 6: Mode de détermination des indicateurs	32
Figure 7: Les composants de la performance.....	43
Figure 9: Organigramme générale de CEVITAL agroalimentaire	69
Figure 10: organigramme de la DFC de CEVITAL.....	70
Figure 11: Représentation graphique des bilans de grandes masses.....	75
Figure 12: Représentation graphique des indicateurs d'équilibres financiers	79
Figure 13: Représentation graphique des soldes intermédiaires de gestion.....	84
Figure 14: Représentation graphique de la capacité d'autofinancement	87
Figure 15: Représentation graphique des ratios de structure	89
Figure 16: Représentation graphique des ratios de rentabilité.....	91
Figure 17: Représentation graphique des ratios de rotation.....	93
Figure 18: Représentation graphique des ratios de liquidité.....	96
Figure 19: Représentation graphique des ratios de solvabilités	97

Sommaire

Remerciements

Dédicace

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale.....01

CHAPITRE 01 : Les fondements de base du contrôle de gestion

Introduction.....04

Section 01 : Les concepts clés du contrôle de gestion04

Section 02 : Le processus et l'emplacement du contrôle de gestion au sein de l'organisation .11

Section 03 : Les outils du contrôle de gestion.....15

Conclusion.....20

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

Introduction.....21

Section 01 : Notions de base sur le tableau de bord..... 21

Section 02 : Etapes et méthodes d'élaboration d'un tableau de bord..... 30

Section 03 : Les concepts de la performance.....38

Conclusion.....56

CHAPITRE 03 : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CEVITAL

Introduction.....57

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....57

Section 02 : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CEVITAL...71

Conclusion.....101

Conclusion générale.....102

Bibliographie

Annexes

Table de matières

Introduction générale

Introduction générale

L'entreprise peut être considérée comme une entité économique autonome qui rassemble des ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles. Elle occupe une position centrale dans le système économique en tant que productrice et fournisseuse de biens et services. Son objectif est d'optimiser l'utilisation de ses ressources internes et externes en mettant en place des procédures et des structures organisationnelles. Pour atteindre ces objectifs, il est essentiel d'avoir un système de contrôle qui permet de gérer et guider l'entreprise dans la bonne direction afin de garantir sa survie et sa réussite.

Le contrôle de gestion est un pilier fondamental de la gestion d'une entreprise. Il englobe l'ensemble des processus, des techniques et des outils utilisés pour évaluer, piloter et mesurer la performance de l'entreprise dans le but d'atteindre ses objectifs fixés.

Au cœur du contrôle de gestion se trouve le tableau de bord, un outil essentiel qui permet d'évaluer, mesurer et de piloter la performance de l'entreprise. Le tableau de bord regroupe des indicateurs pertinents, tels que des données financières, opérationnelles et stratégiques, qui fournissent une vision globale de l'état de l'entreprise. Grâce au tableau de bord, les gestionnaires peuvent comparer les résultats réels avec les objectifs fixés, analyser les écarts et prendre des mesures correctives pour ajuster les actions et maximiser la performance de l'entreprise.

Dans le monde des affaires, chaque entreprise aspire à atteindre la performance. Être performant signifie être capable d'atteindre ses objectifs de manière efficace et efficiente. Cela implique d'optimiser les ressources disponibles, de maximiser la productivité et de générer des résultats positifs. La performance est cruciale pour assurer la stabilité et la prospérité d'une entreprise, ainsi que pour maintenir sa compétitivité sur le marché.

L'objectif de notre travail est d'étudier le pilotage de la performance financière d'une entreprise à l'aide d'un tableau de bord financier. Ainsi savoir quels sont les indicateurs qui peuvent figurer dans cet outil. C'est ce qui nous amène à poser la problématique suivante :

Comment l'entreprise CEVITAL procède-elle à l'élaboration d'un tableau de bord financier ?

À partir de la question principale découlent des questions secondaires comme suit :

- Qu'est-ce que le contrôle de gestion et quel est son rôle au sein de l'entreprise ?
- Quels sont les avantages d'utiliser un tableau de bord pour mesurer la performance d'une entreprise ?

Introduction générale

- A travers le tableau de bord, comment peut-on évaluer la performance de l'entreprise ?

Pour répondre à ces questions nous avons émis les hypothèses de recherche suivantes :

Hypothèse 01 : Le contrôle de gestion est un ensemble de méthode et d'outil qui permettent de surveiller et d'évaluer les activités financières et opérationnelles d'une entreprise afin d'assurer une utilisation efficace des ressources et d'atteindre les objectifs fixés.

Hypothèse 02 : L'utilisation d'un tableau de bord pour mesurer la performance d'une entreprise pourrait permettre une meilleure visibilité des indicateurs clés, ce qui faciliterait l'identification rapide des problèmes et la prise de décisions plus éclairées.

Hypothèse 03 : Les indicateur contenue dans le tableau de bord financier présentent des critères fiables pour mesurer et évaluer la performance de l'entreprise CEVITAL

Afin de répondre à notre problématique et de confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons adopté deux méthodes de recherche. La première méthode consiste en une recherche bibliographique, qui comprend la consultation de divers ouvrages, livres, thèses et sites internet pertinents. La seconde méthode est analytique, et implique la réalisation d'un stage pratique au sein de l'entreprise CEVITAL. Au cours de ce stage, nous avons collecté les données nécessaires pour mener notre étude de cas.

Pour atteindre notre objectif principal, nous avons structuré notre travail en trois chapitres distincts :

- Le premier chapitre, intitulé "Les principes fondamentaux du contrôle de gestion" , qui se divise en trois sections. La première section aborde les concepts clés du contrôle de gestion, la deuxième section traite le processus et de l'emplacement du contrôle de gestion au sein de l'organisation, tandis que la troisième section se concentre sur les outils utilisés dans le domaine du contrôle de gestion.

- Le deuxième chapitre intitulé "Le tableau de bord et la performance financière de l'entreprise », qui est subdivisé en trois sections, la première sera consacrée à l'étude des notions de base du tableau de bord.la deuxième abordera les étapes et méthodes d'élaboration d'un tableau de bord. Enfin la dernière section portera sur les aspects liés à la performance.

Introduction générale

- Le troisième chapitre, se consacrera sur le cas pratique en débutant par la description de l'organisme d'accueil, suivi de la création d'un tableau de bord financier pour l'entreprise CEVITAL.

*Chapitre 01 : les fondements de
base du contrôle de gestion*

Introduction

Toute organisation, quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité nécessite une forme de contrôle pour bâtir son avenir. Ce contrôle est l'épine dorsale qui permet non seulement de maintenir le cap vers la réussite, mais aussi d'anticiper et de se préparer aux défis futurs.

Le contrôle de gestion est un processus essentiel, qui permet d'assurer une surveillance continue et une évaluation des activités, permettant ainsi d'ajuster les stratégies en fonction des résultats obtenus et des évolutions du marché. Par conséquent, il s'avère indispensable pour toute entreprise qui ambitionne une croissance durable et une position solide dans son secteur d'activité.

A travers ce chapitre, nous allons aborder le concept du contrôle de gestion, puis nous mettrons l'accent sur son processus et son positionnement au sein d'une organisation. Enfin, nous explorerons les différents outils utilisés dans le domaine du contrôle de gestion.

Section 01 : Les concepts clés du contrôle de gestion

Dans cette section, nous allons effectuer une brève présentation de l'aspect théorique du contrôle de gestion. Nous aborderons les concepts clés du contrôle de gestion : son évolution, son rôle, ses missions principales et son utilité, afin de comprendre son importance et son impact sur la gestion des organisations.

1. L'évolution du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a connu de nombreuses évolutions au fil du temps (SEPARIS&all, 2017, pp. 5-6) :

Dans le contexte taylorien de la première moitié du XX^e siècle, les entreprises industrielles ont des objectifs de productivité et de rentabilité. Ainsi, pour gérer et contrôler leurs activités de production, elles mettent en place une comptabilité analytique ou comptabilité industrielle qui permet de calculer les coûts de production des produits. Cependant, dans cette période, cette comptabilité ou contrôle de gestion se limite aux dimensions opérationnelles, techniques et financières de la fonction de production.

Avec l'accroissement de la taille des entreprises, de la diversification des activités et de la croissance des marchés, il devient nécessaire de mesurer les coûts de toutes les fonctions de l'organisation (commerciale, ressources humaines), de prévoir les recettes et les dépenses et de

Chapitre 01 : Les fondements de base du contrôle de gestion

responsabiliser les directeurs. Ainsi, le contrôle de gestion ajoute au calcul et à l'analyse des coûts la gestion budgétaire, c'est-à-dire la mise en place de données prévisionnelles appelées budgets avec un suivi des réalisations pour en mesurer les écarts. Les budgets permettent de piloter la relation d'interdépendance entre niveau stratégique et niveau opérationnel.

Ainsi, il apparaît une première définition académique du contrôle de gestion en 1965 par R. N. Antony : « *Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs) et efficacité (par rapport aux moyens employés) pour réaliser les objectifs de l'organisation* ».

À partir des années 1980, une recherche de flexibilité et de réactivité des entreprises se superpose, voire se substitue à la seule recherche de productivité. Cette quête de flexibilité, à laquelle s'est adossée celle de l'innovation dans les années 1990, est allée de pair avec l'émergence de nouvelles configurations organisationnelles, elles-mêmes soutenues par l'évolution des technologies de l'information et de la communication. Ainsi, les organisations sont-elles devenues moins fonctionnelles et moins cloisonnées ; on parle alors d'organisations transversales, en processus, en projet, d'entreprises innovantes, apprenantes, libérées...

Il s'agit alors de les piloter sur de nouveaux critères avec de nouvelles variables et on demande au contrôle de gestion de construire des indicateurs plus souples et plus adaptés à ces objectifs et ces caractéristiques ; le contrôle de gestion devient un outil pour suivre les performances avec des tableaux de bord, pour conseiller et améliorer au-delà du contrôle.

H. Bouquin, en 1998, propose une nouvelle définition : « *Le contrôle de gestion aide les managers à comprendre l'avenir et à agir en conséquence ; il aide les managers à orienter, sinon maîtriser les actions des collaborateurs et partenaires* ».

2. Définition du contrôle de gestion

2.1. Définition du contrôle de gestion

Avant de définir le contrôle de gestion il est important de définir ses différents composants :

- **Contrôle** : « *Contrôler une situation signifie être capable de la maîtriser et de la diriger dans le sens voulu. Tout contrôle vise à mesurer les résultats d'une action et à comparer les résultats avec les objectifs fixés à priori pour savoir s'il y a concordance ou divergence* » (ALAZARD.C&SEPARIS, 2010, p. 7).

Chapitre 01 : Les fondements de base du contrôle de gestion

- **Gestion** : « *une science de choix et de l'action, qui consiste à conduire une organisation en utilisant de nombreuses techniques et démarches pour aider aux décisions* » (ALAZARD.C&SEPARIS, 2010, p. 15).

Le contrôle de gestion : est une discipline qui vise à superviser et optimiser la performance d'une entreprise. Il englobe des activités telles que la planification, le suivi des résultats, l'analyse des écarts et la prise de décision basées sur ses informations. C'est un processus essentiel pour assurer la réussite et la pérennité d'une entreprise.

Par ailleurs, elles existent plusieurs définitions du contrôle de gestion, qui sont formulés par différents auteurs parmi eux :

- « *On conviendra d'appeler contrôle de gestion les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes* »(H-BOUQUIN, 1994, p. 16).
- « *le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité, efficacité et pertinence conformément aux objectifs de l'organisation et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie définie* »(M-GERVAIS, 2005, p. 12).
- « *Le contrôle de gestion est un ensemble de techniques qui visent à s'assurer que l'activité opérationnelle réalise la stratégie au moindre cout tout en interrogeant les principaux décideurs sur la pertinence de la stratégie suivie et les opportunités* »(D.AUTISSIER, 2007, p. 04).

2.2. Définition du contrôleur de gestion :

La fonction du contrôle de gestion est confiée à un individu spécifique, qui est le contrôleur de gestion.

Le contrôleur peut être défini comme :« *un cadre désigné dans une entreprise ou toute autre organisation, pour créer, animer et faire évoluer les méthodes et les outils du contrôle de gestion et non pas pour contrôler lui-même la gestion des responsables de centres de résultat* »(JACQUES-DE-GUERNY&JEAN-CLAUDE-GUIRIEC, 1998, p. 197).

2.2.1 Profil du contrôleur de gestion

La fonction contrôle de gestion se concrétise en postes à pourvoir. Le minimum que l'on soit en mesure d'attendre du contrôleur de gestion, c'est qu'il remplisse les rôles qui lui sont

Chapitre 01 : Les fondements de base du contrôle de gestion

assignés généralement : maîtriser le cœur du métier en termes d'information, posséder les capacités relationnelles adéquates à l'animation de procédures et à l'assistance du manager et contribuer à transformer l'entreprise (H.LONING&.all, 2008, p. 260).

2.2.2 Mission du contrôleur de gestion

Les missions et tâches opérationnelles du contrôleur de gestion, de manière non exhaustive, peuvent se décliner ainsi (SEPARIS&All, 2014, p. 9):

- ✓ Mesurer, contrôler et prévoir les résultats opérationnels de l'entreprise. ;
- ✓ Calculs et pilotage des coûts (les contrôleurs de gestion garantissent la bonne gestion de l'entreprise et principalement la gestion économique car, le plus souvent, et au-delà des calculs de coûts, ils assurent une gestion stratégique de ces coûts et prennent les décisions d'organisation qui en découlent). ;
- ✓ Élaborer des prévisions puis assurer un contrôle budgétaire en analysant notamment les écarts avec les prévisions afin de prendre des mesures correctives, en effectuant un suivi du budget de trésorerie. ;
- ✓ Prévoir et maîtriser les risques liés à l'activité opérationnelle mais aussi les incidences financières de ces risques ;
- ✓ Coordonner les activités ;
- ✓ Élaborer ou participer à l'élaboration de rapports de gestion. ;
- ✓ Assurer le reporting des résultats aux instances hiérarchiques puis éventuellement conseiller les décideurs (direction générale, managers) lors de prise de décision liée à l'opérationnel. ;
- ✓ Gérer des projets.

3. Rôle du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion joue un rôle multifonctionnel et polyvalent, contribuant de manière significative à la gestion globale de l'entreprise.

le contrôle de gestion remplit cinq rôles, à savoir(ARDOIN.J-L&JORDAN.H, 1978, p. 22) :

➤ Permettre la décentralisation des responsabilités :

La décentralisation des responsabilités est une nécessité dont on ne peut pas se passer dans la vie pratique des affaires. Le contrôle de gestion favorise et permet l'existence de cette décentralisation des décisions mais ceci ne veut pas dire que ces centres de responsabilités sont indépendants plutôt « c'est donner une autonomie dans le cadre d'interdépendance inévitable

Chapitre 01 : Les fondements de base du contrôle de gestion

de différentes unités opérationnelles d'une entreprise ». *C'est-à-dire favoriser* la coordination entre les responsables opérationnels. Il y a deux niveaux de coordination à savoir :

- ✓ Coordination entre les niveaux hiérarchiques des opérateurs ;
- ✓ Coordination de différentes unités opérationnelles et différentes fonctions de l'entreprise.

Il y a ainsi une coordination verticale par laquelle un subordonné (chef) doit consulter son supérieur hiérarchique. Pour une coordination horizontale c'est le cas où un responsable peut consulter son collègue ou son voisin de même niveau.

Dans certaines entreprises, il n'existe pas de cohérence d'actions de différents responsables ; cette cohérence est obtenue par un système permanent de coordination. Le contrôle de gestion a pour but de réaliser cette coordination en faisant examiner aux opérationnels la cohérence entre les différents objectifs, l'adéquation entre les objectifs et les plans d'actions en mettant en évidence les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs, en suscitant le dialogue entre l'ensemble des opérationnels.

➤ **Inciter les opérationnels à penser au futur :**

L'entreprise traite avec des clients qui désirent des relations continues, les emprunts à rembourser, les investissements à suivre, etc. Donc les opérationnels doivent nécessairement penser au futur. Le contrôle de gestion a pour rôle d'aider les opérationnels à se poser des questions et à les résoudre pour maîtriser le futur. Parmi ces questions qu'ils peuvent se poser, nous pouvons citer à titre d'exemple :

-Qu'allons-nous faire ? Qui va le faire ? Quand ? Comment ? Avec quels moyens ? Ces moyens, pouvons-nous les acquérir ? Allons-nous y arriver ?

Ainsi, avec l'élaboration et la discussion des objectifs et des plans d'action par l'analyse des résultats en fonction des objectifs, le contrôle de gestion incite sans arrêt les opérationnels à penser au futur donc motiver les opérationnels à agir dans le cadre des intérêts de l'entreprise.

Le contrôle de gestion facilite un minimum de convergence entre l'individu et l'entreprise en permettant l'évaluation individuelle des responsables. Il permet même de sanctionner des individus de manière positive ou négative en fonction de leur contribution aux projets de l'entreprise.

Chapitre 01 : Les fondements de base du contrôle de gestion

➤ Aider les opérationnels à apprendre pour améliorer leurs performances :

Après avoir défini les écarts et les erreurs qui ont eu lieu, le contrôleur de gestion fait des recommandations pour améliorer la situation, pour corriger ces erreurs pour qu'elles ne reviennent pas. Ce qui est impardonnable, ce n'est pas de commettre une erreur mais de la recommencer. C'est pour cela que les opérationnels doivent apprendre.

Le contrôle de gestion aide dans cet apprentissage en obligeant les opérationnels à confronter constamment leurs prévisions à leurs réalisations. Le contrôle de gestion présente des avantages directs et indirects qui rendent possible la maîtrise de gestion.

Le rôle du contrôle de gestion varie aussi selon le type de l'entreprise (petite, moyenne et grande entreprise) on le distingue comme suit :

➤ Le rôle du contrôle de gestion dans les moyennes et petites entreprises :

La petite de la taille n'induit pas des besoins lourds dans les PME, le contrôle de gestion dans les PME vise essentiellement au contrôle de la réalisation des objectifs financiers, de la réalisation des tâches déléguées par la direction ou par l'encadrement ou encore à la gestion des difficultés épisodiques. Donc on peut avancer que le rôle du contrôle de gestion est le même dans les grandes entreprises que les PME voir plus important du fait de faible traitement de l'information par rapport aux grandes entreprises ;

➤ Le rôle du contrôle de gestion dans les grandes entreprises :

Les spécificités du groupe d'entreprises impliquent un système de contrôle de gestion adaptée. La nécessité de contrôler des filiales nombreuses, de taille importante éloignées géographiquement pousse à la construction de budgets consolidés et de système de reporting, donc dans la grande entreprise, le rôle du contrôle de gestion est d'aider les responsables : fonctionnels à prendre des décisions ou opérationnels à contrôler leurs actions.

4. Objectif et mission du contrôle de gestion

4.1. Objectif du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a les mêmes objectifs pour toutes les entreprises, quels que soient leurs secteurs d'activité et leurs dimensions. Principalement, le contrôle de gestion vise les objectifs suivants :

Chapitre 01 : Les fondements de base du contrôle de gestion

- ✓ **Piloter l'action et prendre des décisions éclairées** : Cela signifie diriger et superviser les activités de l'entreprise de manière à prendre des décisions basées sur des informations pertinentes et fiables.
- ✓ **Aider au pilotage de la performance** : Le contrôle de gestion a pour objectif d'aider le responsable à piloter non seulement son action mais aussi la performance de l'entreprise qui doit être axé sur : le pilotage de l'efficacité, l'efficience et de la pertinence.
- ✓ **Améliorer la performance de l'entreprise** : Cela implique d'identifier les domaines où l'entreprise peut s'améliorer et mettre en place des actions pour atteindre des résultats plus performants.
- ✓ **Communiquer et négocier efficacement au sein de l'organisation** : Cela consiste à faciliter la communication et la collaboration entre les différentes parties prenantes de l'entreprise, ainsi qu'à résoudre les conflits et négocier des accords mutuellement bénéfiques.
- ✓ **Évaluer la performance et identifier les domaines à améliorer** : Cela consiste à mesurer les résultats obtenus par l'entreprise, à les comparer aux objectifs fixés et à identifier les domaines où des améliorations peuvent être apportées.
- ✓ **Prévoir et anticiper les évolutions futures** : Cela implique de prendre en compte les tendances et les changements du marché, ainsi que les évolutions internes et externes, afin de prévoir les futurs besoins et d'adapter les stratégies de l'entreprise en conséquence.
- ✓ **Faciliter le changement et l'adaptation aux nouvelles situations** : Cela consiste à soutenir les processus de changement au sein de l'entreprise, en aidant les employés à s'adapter aux nouvelles situations et en mettant en place des mesures pour faciliter la transition.

Ces objectifs sont comme des guides qui aident les entreprises à atteindre leurs buts et à rester compétitives sur le marché.

4.2. Mission du contrôle de gestion

Les missions du contrôle de gestion peuvent varier d'une entreprise à l'autre, mais elles visent toutes à améliorer l'efficacité, la rentabilité et la compétitivité de l'entreprise.

le contrôle de gestion assure trois missions fondamentales qui sont les suivantes (H. BOUQUIN, 2003, p. 34) :

Chapitre 01 : Les fondements de base du contrôle de gestion

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

5. Les limites du contrôle de gestion

Bien que le contrôle de gestion soit un outil précieux pour les organisations, il présente également des limites qui sont importantes de prendre en considération.

le contrôle de gestion présente un ensemble de limites fondamentales qui sont les suivantes (A.HELLUY&X.DURAND, 2009, p. 60) :

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

Section 02 : Le processus et l'emplacement du contrôle de gestion au sein de l'organisation

Dans cette section, nous allons aborder le processus et l'emplacement du contrôle de gestion au sein de l'organisation. Notre objectif sera de comprendre comment cette fonction essentielle est structurée et située pour assurer une gestion efficace des performances et des résultats.

1. Le processus du contrôle de gestion

Ce processus est le cœur et la finalité du contrôle de gestion. Il est le point de la fusion entre le contrôle de gestion et la gestion de l'entreprise.

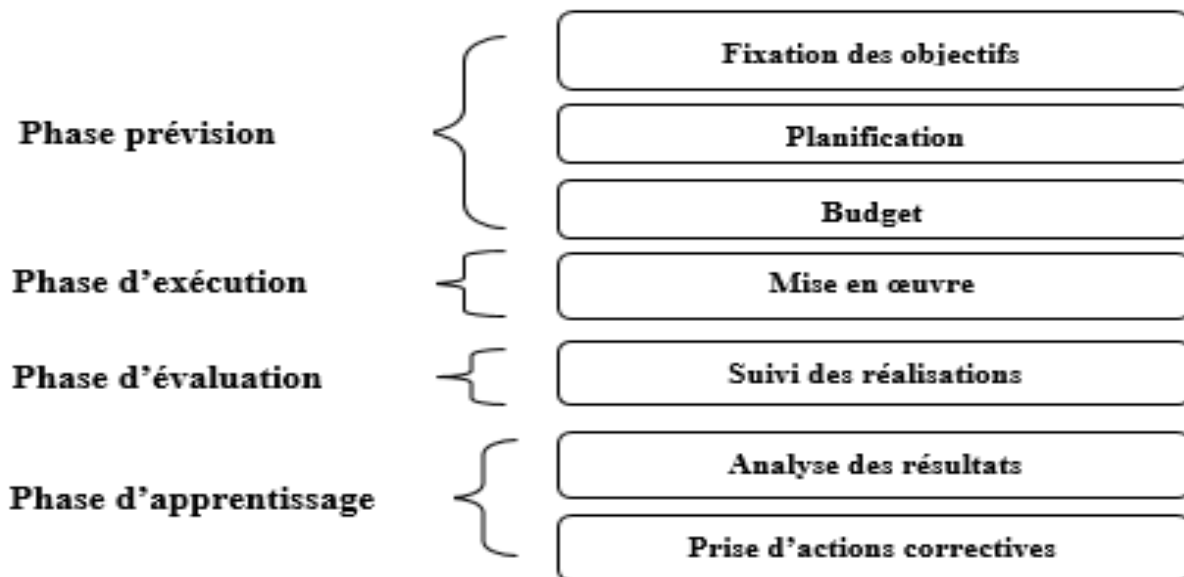
Chapitre 01 : Les fondements de base du contrôle de gestion

Le processus du contrôle de gestion correspond aux phases traditionnelles du management : prévision, exécution, évaluation et apprentissage (H.LONING&All, 2013, p. 04) :

- ❖ **Phase de prévision** : Cette phase est dépendante de la stratégie définie par l'entreprise, la direction prévoit les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie dans la limite d'un horizon temporel. Les résultats attendus par la direction constituent un modèle de représentation des objectifs à court terme.
- ❖ **Phase d'exécution** : Cette phase déroule à l'échelon des entités de l'entreprise, les responsables des entités mettent en œuvre les moyens qui leur sont alloués. Ils disposent d'un système d'information qui mesure le résultat de leur action. Ce système de mesure doit être compris et accepté pour les responsables d'entités. Il doit uniquement mesurer les actions qui leurs étés délégués.
- ❖ **Phase d'évaluation** : Cette phase consiste à confronter les résultats obtenus par les entités aux résultats souhaités par la direction afin d'évaluer leurs performances. Cette étape de contrôle met en évidence des écarts et détermine les causes. Elle doit conduire les responsables à prendre des mesures correctives. Le processus est plus réactif lorsque cette étape de contrôle est réalisée régulièrement au niveau des entités.
- ❖ **Phase d'apprentissage** : Cette phase permet, grâce à l'analyse des écarts, de faire progresser l'ensemble du système de prévision par apprentissage. Des facteurs de compétitivité peuvent être découverts ainsi que l'éventuelle faiblesse. Une base de données est constituée pour être utilisée en vue des futures prévisions.

Chapitre 01 : Les fondements de base du contrôle de gestion

Figure 1 : Les phases du contrôle de gestion



Source : (H.LONING&All, 2013, p. 3).

2. L'emplacement du contrôle de gestion dans l'organisation

L'emplacement du contrôle de gestion peut varier d'une organisation à une autre en fonction de plusieurs facteurs tels que la taille de l'entreprise, ces activités et mode de fonctionnement...etc.

Nous identifions trois rattachements possibles du contrôle de gestion. Il s'agit donc du (H.LONING&.all, 2008, p. 285) :

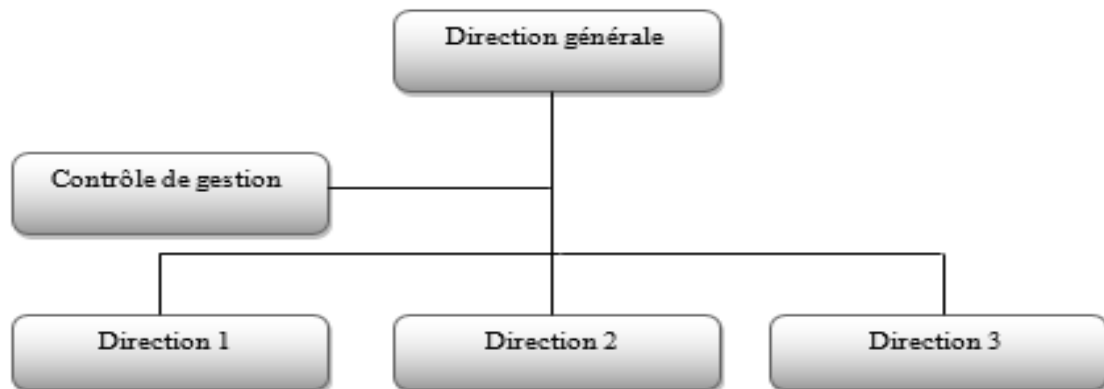
- ✓ Rattachement à la Direction générale ;
- ✓ Rattachement à la Direction Administrative et financière ;
- ✓ Rattachement aux Directeurs ou Responsables Opérationnels.

2.1. Rattachement du contrôle de gestion à la Direction Générale

Ce type de rattachement place le contrôleur de gestion sous l'autorité hiérarchique directe du directeur général. Dans ce cas, la fonction contrôle de gestion est placée au-dessus de toutes les autres fonctions dans l'organigramme de l'entreprise. En position de conseiller à l'endroit de la direction générale, le contrôleur de gestion dispose de plus de légitimité et peut idéalement jouer son rôle d'aide à la prise de décision.

Chapitre 01 : Les fondements de base du contrôle de gestion

Figure 2: Rattachement de la fonction contrôle de gestion à la direction générale

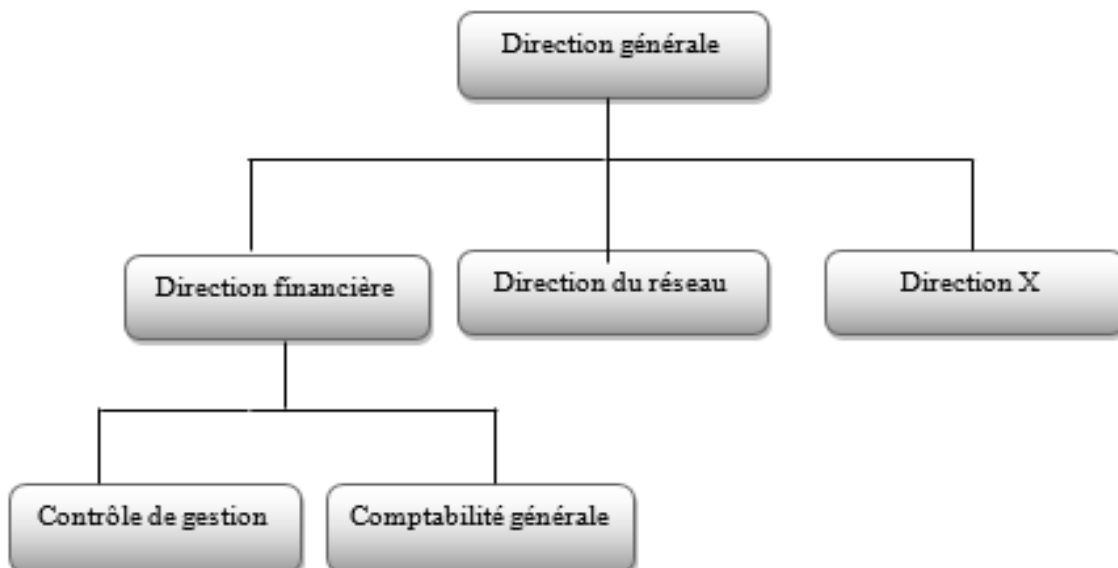


Source : (X.BOUIN&F.X.SIMON, 2015, p. 56) .

2.2. Rattachement du contrôle de gestion à la Direction Administrative et financière

Ce positionnement consiste à intégrer le contrôle de gestion à la fonction financière de l'entreprise. Autrement dit, le contrôleur de gestion est sous la responsabilité hiérarchique du directeur financier. L'inconvénient de ce mode de rattachement est que l'étendue de l'autonomie du contrôleur de gestion est très limitée car le directeur financier peut constituer un brouillard plus ou moins épais entre la direction générale et lui, sa marge de manœuvre et ainsi réduite et ses rapports avec les opérationnels et leurs responsables, plus difficiles.

Figure 3: Rattachement de la fonction contrôle de gestion à la direction financière.



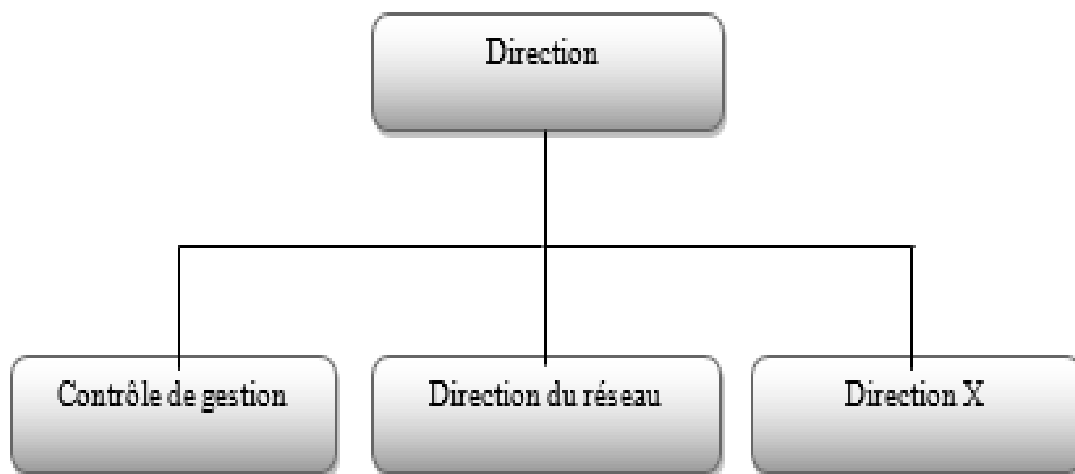
Source : (X.BOUIN&F.X.SIMON, 2015, p. 56).

Chapitre 01 : Les fondements de base du contrôle de gestion

2.3. Rattachement du contrôle de gestion aux directeurs ou responsables opérationnels :

Ce rattachement consiste à positionner le contrôle de gestion au même niveau hiérarchique que les directions opérationnelles. Une place égale est accordée à toutes les directions en dessous de la direction générale, ce qui facilite les échanges entre des directions et accorde au contrôleur un pouvoir identique à celui des autres directeurs. Quelle que soit sa position, le contrôleur de gestion doit pouvoir être sur le terrain écouter et communiquer avec tous les niveaux hiérarchiques, être le consultant interne de l'ensemble de l'organisation.

Figure 4 : Rattachement du contrôle de gestion aux directeurs ou responsables opérationnels



Source : (X.BOUIN&F.X.SIMON, 2015, p. 57).

Section 03 : Les outils du contrôle de gestion

Les outils du contrôle de gestion sont des éléments essentiels pour assurer une gestion efficace. Ils permettent de collecter, analyser et interpréter les données afin de prendre des décisions et d'optimiser les performances de l'entreprise. Ces outils sont indispensables pour garantir la mise en place d'un système de contrôle de gestion performant.

Parmi ces outils nous distinguons principalement : la comptabilité analytique, la gestion budgétaire et le tableau de bord.

1. La comptabilité analytique

1.1. Définition de la comptabilité analytique

La comptabilité analytique également appelée comptabilité de gestion, est une discipline permettant de procéder au calcul de différents coûts. Elle permet de fournir des informations

Chapitre 01 : Les fondements de base du contrôle de gestion

détaillées sur la rentabilité des produits, des services ou des activités, afin d'aider à la prise des décisions et à l'amélioration des performances de l'entreprise. C'est un outil essentiel pour la gestion et le contrôle des coûts au sein d'une organisation.

Elles existent plusieurs définitions de la comptabilité analytique :

- « *la comptabilité analytique est un outil qui permet d'analyser les charges et les produits recensés par la comptabilité générale ayant rapport avec l'exploitation courante de l'entreprise en vue de déterminer les couts de production et les couts de revient* »(J.LOUCHARD, 1998, p. 166).
- « *un outil de gestion pour mettre en relief les éléments constitutifs des couts et des résultats de nature à éclairer en place, la collecte et le traitement des informations qu'il suppose, dépendant des objectifs recherchés par les utilisateurs* »(L.DUBRULLE&D.JOURDIN, 2003, p. 11).
- « *Un système de saisie et de traitement de l'information permettant une analyse et un contrôle des coûts dans l'entreprise par des reclassements, des regroupements, ventilations, abonnements, calculs de charges..., en utilisant l'information comptable élémentaire rectifiée ou non* »(A.C.MARTINET&A.SILEM, 2003, p. 115).

1.2. Objectif de la comptabilité analytique

La comptabilité Analytique permet de (L.DUBRULLE&D.JOURDIN, 2003, p. 07) :

- ✓ Connaitre les coûts des différentes fonctions assumées par l'entreprise ;
- ✓ Déterminer les bases d'évaluation de certains éléments du bilan de l'entreprise ;
- ✓ Établir les prévisions de charges et de produits d'exploitation ;
- ✓ Expliquer les résultats en calculant les coûts des produits ;
- ✓ Constater la réalisation des prévisions et expliquer les écarts qui en résultent (contrôle des coûts).

1.3. Les principales méthodes de la comptabilité analytique

Elles existent différentes méthodes permettant le calcul des coûts en comptabilité analytique dont les principales sont :

Chapitre 01 : Les fondements de base du contrôle de gestion

➤ La méthode des coûts complets

« la méthode des coûts complet partage les charges incorporables en charges directes et charges indirectes, et préconise pour les charges indirectes un traitement spécifique : l'affectation dans les centres d'analyse. » (ALAZARD.C&SEPARIS, 2010, p. 162).

➤ La méthode des coûts variable

Aussi appelée direct costing la méthode repose sur la distinction entre les charges variables (matières consommées,) et les charges fixes (loyers, charge de personnel,). L'objectif étant de calculer une marge sur coût variable pour analyser la rentabilité d'un produit et sa capacité à couvrir les charges fixes.

➤ La méthode des coûts standards

La méthode des coûts standards est une approche de calcul des coûts qui utilise des coûts prédéterminés pour chaque unité de production. Ces coûts prédéterminés, appelés coûts standards, sont basés sur des estimations ou des normes établies.

Les coûts standards ont pour objet (C.GODARD&S.GODARD, 2013, p. 36) :

- ✓ De déterminer à partir d'une activité normale des coûts prévisionnelle considéré comme normaux ;
- ✓ De faciliter certain traitement analytique et de permettre le contrôle de gestion par l'analyse d'écart ;
- ✓ Avec la méthode des coûts standards, la société connaît ses marges et peut réaliser ses prévisions et ses budgets.

➤ La méthode ABC (Activity Based Cost)

La méthode ABC est définie comme étant « une nouvelle méthode de calcul des coûts complets qui permet d'aller plus loin que le simple calcul des coûts de revient en privilégiant une logique de causalité : les produits consomment les activités et les activités consomment des ressources. Cette logique permet d'assurer la traçabilité des coûts et conduit à une imputation faible des charges indirectes » (P.L.BESCOS&C.MENDOZA, 1994, p. 189).

Chapitre 01 : Les fondements de base du contrôle de gestion

2. La gestion budgétaire

2.1. Définition de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire est le principal outil de contrôle adoptée par la plupart des entreprises, elle est l'une des notions principales qui permettent à une organisation d'améliorer sa performance financière.

« La gestion budgétaire correspond à une vision technicienne du contrôle de gestion et se définit comme l'ensemble des techniques mises en œuvre pour établir les prévisions à court terme applicable à la gestion d'une entreprise et pour les comparer aux résultats effectivement constatés »(J.FORGET, 2005, p. 9).

La gestion budgétaire est une modalité de gestion prévisionnelle qui se traduit par (B.DORIATH, 2008, p. 1) :

- ✓ La définition d'objectifs traduisant ce que l'entreprise souhaite faire ou estime pouvoir faire ;
- ✓ Une organisation permettant la prévision, sous forme de budgets, cohérents entre eux, épousant l'organigramme de l'entreprise et englobant toutes les activités de l'entreprise (fonctionnelles et opérationnelles) ;
- ✓ La participation et l'engagement des responsables dans le cadre d'une gestion décentralisée ;
- ✓ Le contrôle budgétaire par la confrontation périodique des réalisations avec le budget, mettant en évidence des écarts et permettant toutes mesures de régulation pour les écarts remarquables (gestion par exception).

2.2. Objectif de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire poursuit trois objectifs principaux (J.LOUCHARD, 1998, p. 25) :

- ✓ Améliorer la rentabilité par l'augmentation du profit et non par la diminution du dénominateur ;
- ✓ Assurer une certaine sécurité à court terme par la trésorerie en particulier ;
- ✓ Ne pas se laisser surprendre grâce à la simulation de nombreuses hypothèses.

3.3. Les missions de la gestion budgétaire

Nous allons citer ci-dessous quelques missions de la gestion budgétaire (B.DORIATH, 2008, p. 2) :

Chapitre 01 : Les fondements de base du contrôle de gestion

- ✓ La définition d'objectifs traduisant ce que l'entreprise souhaite faire ou estime pouvoir faire ;
- ✓ Une organisation permettant la prévision sous forme de budgets, cohérents entre eux, épousant l'organigramme de l'entreprise et englobant toutes les activités de l'entreprise (fonctionnelles & opérationnelles) ;
- ✓ Le contrôle de gestion par la confrontation périodique des réalisations avec le budget, mettant en évidence des écarts et permettant toutes mesures de régulation pour les écarts remarquables.

2.4. Les limites de la gestion budgétaire

les limites de la gestion budgétaire sont (B.DORIATH, 2008, p. 78) :

- ✓ La construction budgétaire se fonde, en grande partie, sur les modèles passés. Elle risque de pérenniser des postes budgétaires non efficaces. C'est en particulier vrai pour l'ensemble des budgets fonctionnels ;
- ✓ La désignation des responsabilités, le contrôle peuvent être mal vécus. Une formation faisant ressortir l'intérêt de la gestion budgétaire doit motiver le personnel ;
- ✓ À l'inverse, la liberté donnée aux responsables peut induire des « féodalités », lieux de pouvoirs, au détriment de la stratégie de l'entreprise et de son intérêt global ;
- ✓ Les évolutions de l'environnement peuvent rendre la construction budgétaire obsolète. La veille doit être constante afin d'adapter les programmes d'actions et les prévisions.

3. Le tableau de bord

3.1. Définition du tableau de bord

Le tableau de bord est un outil de gestion qui regroupe et présente de manière synthétique des informations clés permettant de suivre et d'évaluer la performance d'une entreprise, d'un projet ou d'une activité.

« le tableau de bord rassemble des indicateurs significatifs à caractère commercial, financier, technique, utiles au pilotage de la performance à court terme. Il Ya lieu d'établir un tableau de bord par centre de responsabilité ou par niveau hiérarchique avec ses propres spécificités »(B.FRANCIS&GRANDQUILLOT, 2009, p. 84).

Chapitre 01 : Les fondements de base du contrôle de gestion

Nous pouvons dire qu'ils existent différents types de tableaux de bord utilisés dans le domaine de la gestion et du contrôle. Certains types courants incluent les tableaux de bord stratégiques, opérationnels, financiers. Chaque type de tableau de bord a ses propres objectifs et indicateurs clés.

Conclusion du chapitre

Pour conclure, le contrôle de gestion est essentiel pour la stratégie et la performance des entreprises. Il sert de boussole pour les dirigeants, leur permettant de naviguer dans l'environnement complexe et concurrentiel d'aujourd'hui. En tant que pilier central de la gouvernance d'entreprise, il assure que les ressources sont utilisées efficacement et que les objectifs organisationnels sont atteints.

Avec l'évolution des technologies et l'augmentation des données disponibles, le contrôle de gestion devient plus analytique et prédictif. Il ne se limite plus à la collecte et à l'analyse des coûts, mais s'étend à la gestion des risques, à l'optimisation des processus et à la création de valeur.

En investissant dans des pratiques solides de contrôle de gestion, les entreprises peuvent renforcer leur compétitivité, stimuler l'innovation, favoriser l'amélioration continue et assurer leur pérennité sur le marché. Enfin, le contrôle de gestion est un levier clé pour la réussite et la croissance durables des organisations.

*Chapitre 02 : le tableau de bord
et la performance financière de
l'entreprise*

Introduction

Qui dit pilotage de la performance, dit tableau de bord. Cette affirmation souligne l'importance cruciale des tableaux de bord dans la gestion et l'amélioration des performances au sein des organisations. Un tableau de bord n'est pas seulement un outil de visualisation, mais un instrument stratégique qui permet de suivre, d'analyser et de présenter les indicateurs clés de performance de manière à ce que les décideurs puissent comprendre rapidement l'état actuel et les tendances de l'entreprise.

La performance, dans son essence, est la mesure dans laquelle une organisation atteint ses objectifs stratégiques et opérationnels. Elle reflète l'efficacité et l'efficience avec lesquelles les ressources sont utilisées pour produire les résultats souhaités. Le tableau de bord, quant à lui, est le reflet visuel de cette performance. Il transforme les données brutes en informations significatives, offrant une vue d'ensemble qui aide à piloter l'entreprise vers ses objectifs. L'interconnexion entre le tableau de bord et la performance est donc intrinsèque. Sans un tableau de bord bien conçu, il devient difficile pour les gestionnaires de distinguer les domaines qui nécessitent une attention ou une amélioration. C'est un peu comme naviguer sans boussole ; on sait qu'on se déplace, mais on ne sait pas si c'est dans la bonne direction.

En somme, le tableau de bord est le compagnon indispensable du pilotage de la performance. Il permet non seulement de mesurer où l'on est, mais aussi d'éclairer le chemin vers où l'on veut aller, assurant ainsi une conduite informée et une prise de décision éclairée.

Dans ce chapitre, nous allons aborder les notions de base du tableau de bord, puis nous mettrons l'accent sur les étapes et méthodes d'élaboration d'un tableau de bord. En dernier lieu, nous explorerons le concept de la performance.

Section 01 : Notions de base sur le tableau de bord

Pour bien diriger l'entreprise, le contrôleur de gestion utilise des différents outils pour orienter et prendre des décisions finales. Parmi ces outils nous avons le tableau de bord. Dans cette section nous allons aborder ce dernier d'une manière générale.

1. Evolution de la notion « tableau de bord »

La notion du tableau de bord a évolué au fil du temps, s'adaptant aux besoins des entreprises et à l'évolution des technologies (M.LEROY, 2001, p. 20) :

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

Les origines du tableau de bord remontent au début du 20^{ème} siècle, avec l'apparition de l'ère industrielle. Ensuite, les années 20 à 40 ont enregistré une évolution des méthodes techniques de contrôle de gestion caractérisées à cette époque par le contrôle budgétaire.

En effet, c'est vers les années 40, aux Etats- Unis, que les tableaux de bord comme une mise en circulation d'une masse de données et de documents et véhiculés vers le centre au sein de l'entreprise, ont réellement apparus. Jusqu'au début des années 60, certaines grandes firmes ont conçus un système de saisie, de traitement et de diffusion interne des informations quantitatives, ce qui correspond réellement à une notion de tableau de bord indépendante du contrôle de gestion.

En outre, durant les années 80, le tableau de bord représentait un outil de reporting, c'est dans les années 90, qu'il a évolué vers une approche plus orientée sur des plans d'actions, plus engagée.

2.Définition du tableau de bord

Un tableau de bord est avant tout un outil de contrôle de gestion. C'est un instrument de pilotage très important pour les entreprises qui permet de présenter de manière synthétique et visuelle des informations clés et des indicateurs de performance d'une entreprise, d'un projet ou d'une activité. Il regroupe différentes données et indicateurs pertinents pour prendre des décisions nécessaires et suivre l'évolution des objectifs fixés.

Nombreux sont les auteurs qui ont traité cette discipline et nombreuses sont les définitions qui ont été élaborées, mais elles s'articulent toutes autour du même sens. Parmi ces définitions nous citons les définitions des auteurs suivent :

- « *c'est un ensemble d'indicateurs peu nombreux conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions* »(H.BOUQUIN, 2003, pp. 397- 398).
- « *Un tableau de bord est un instrument de mesure de la performance facilitant le pilotage "proactif" d'une ou plusieurs activités dans le cadre d'une démarche de progrès. Il contribue à réduire l'incertitude et faciliter la prise de risque inhérente à toute décision. C'est un instrument d'aide à la décision* »(A.FERNANDEZ, 2005, p. 178).

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

- « un ensemble d'indicateurs de pilotage, construits de façon périodique, à l'intention d'un responsable, afin de guider ses décisions et ses actions en vue d'atteindre les objectifs de performance »(B.DORIATH, 2008, p. 44).
- « est une présentation synthétique et pédagogique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et d'en rendre compte» (M.LEROY, 2001, p. 14).

3. Les rôles d'un tableau de bord

Le tableau de bord ne se limite pas à être un outil qui répond aux besoins d'un pilotage des managers, il doit non seulement être lu et analysé mais également entrainé une décision.

Pour cela il est nécessaire de connaître les 3 rôles essentiels du tableau de bord pour mieux le concevoir (ALAZARD.C&SEPARIS, 2010, pp. 552-553) :

➤ Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison

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

➤ 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 du suivi budgétaire.

De manière idéale, un tableau de bord devrait aider :

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

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

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

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

4. Les caractéristiques du tableau de bord

Pour avoir un tableau de bord qui répond aux exigences du concepteur et être en mesure de l'utiliser, il doit posséder quelques caractéristiques qui sont les suivantes (P.CABANE, 2004, pp. 306-307) :

- **Le tableau de bord doit être synthétique** : L'utilisateur du tableau de bord ne peut pas se trouver face à un répertoire débordant d'indicateurs et d'informations de toute sorte. Le tableau de bord de l'entreprise est obligatoirement un document concis et peu volumineux.
- **Le tableau de bord doit être significatif** : Cette caractéristique relève du point précédent. Ne pouvant appréhender toutes les informations de façon exhaustive, le tableau de bord doit chercher à atteindre la plus grande pertinence possible. Les éléments présentés sont situés aux étapes clés du fonctionnement de l'entreprise. Cela implique la fixation d'un seuil de matérialité en dessous duquel les indicateurs ne sont pas significatifs.
- **Le tableau de bord doit être disponible rapidement** : Pour être efficace, l'alerte doit être donnée au plus près du dysfonctionnement. Les systèmes d'information doivent permettre ces remontées rapides dans le cadre de l'élaboration d'un tableau de bord ; la banque souvent intérêt à privilégier la vitesse d'exécution et la pertinence des indicateurs par rapport à une recherche d'exhaustivité.
- **Le tableau de bord doit être facilement exploitable** : Sa forme et sa présentation doivent être soignées : utilisation de graphiques, de courbes mettant en évidence visuelle les éléments clés.

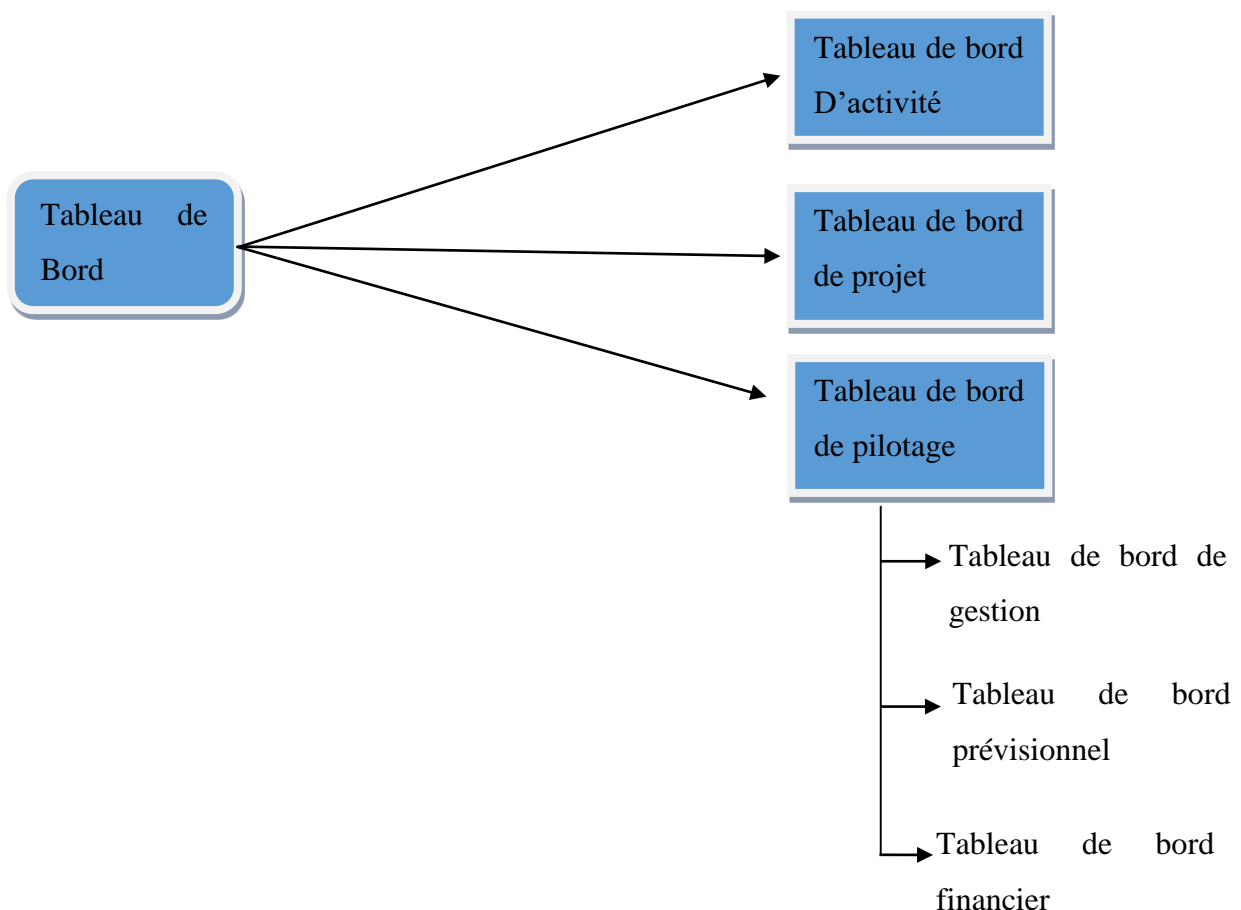
Chapitre 02 : Le tableau de bord et la performance financière de l'entreprise

- **Le tableau de bord doit être adapté :** Nous avons vu que les tableaux de bord existent à chaque niveau et catégorie de responsabilité et de décision. Le tableau de bord du directeur général est donc différent de celui de l'un des membres de son comité de direction, qui est lui-même différent de celui d'un chef de service, etc. De plus, le système doit être adapté aux besoins de chacun.

5. Les typologies du tableau de bord

La création d'un tableau de bord implique la sélection d'un ensemble d'indicateurs clés, et chaque entreprise doit adapter son tableau de bord en fonction de son activité, de ses particularités et de ses besoins spécifiques. Il n'existe pas de tableau de bord universellement idéal. Pour cela il existe plusieurs types de tableaux de bord couramment utilisés au sein des entreprises.

Figure 5: types de tableaux de bord



Source : Elaboré par nous-mêmes, à partir de nos lectures.

Selon SAULOU Jean-Yves il est possible de regrouper les différents types de tableau de bord sous trois grands axes principaux (J.Y.SAULOU, 2006, pp. 32-36) :

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

- **Le tableau de bord d'activité** : Suit les opérations d'un système, sans être réfléchi en fonction des impacts souhaités dans l'environnement. Les résultats ne permettent pas d'apprécier l'efficacité des activités et de remettre en question les manières de fonctionner, puisqu'ils ne renseignent pas sur les effets produits sur la clientèle. Ce type de tableau de bord comporte généralement trop d'informations et il est par nature « destiné à tout le monde et à personne en particulier ». Il est donc impossible d'introduire les notions de responsabilité et d'imputabilité.
- **Le tableau de bord de projet** : Suit l'évolution d'un projet précis à partir de la date du début jusqu'à sa fin. Il se divise en plusieurs phases composées chacune d'activités et auxquelles s'associent des biens livrables intermédiaires. Bien que plus pertinent que le tableau de bord d'activité, puisque les projets cherchent à modifier les manières de faire, ce type de tableau de bord demeure insuffisant pour considérer la qualité des projets en termes d'impact dans l'environnement. Comme SAULOU admet cependant qu'il est judicieux d'avoir quelques indicateurs concernant l'avancement des projets névralgiques à condition qu'il soit dosé avec d'autres types d'indicateurs.
- **Le tableau de bord de pilotage** : Est construit à partir d'indicateurs d'effet et d'impact. Puisque l'organisation ne contrôle pas toutes les variables, « les objectifs comportent une part de risque pour le responsable ». Et c'est cette part de risque qui pousse à l'innovation. Ceux qui réussissent dans l'incertitude, ce sont ceux « qui ont préparé, structuré, formalisé le « comment faire » de leurs actions » pour mieux relever les défis. Ce type de tableau est celui qui est le plus valorisé par les théoriciens de la gestion axée sur les résultats, car il incite à l'amélioration continue pour atteindre les objectifs.

Le tableau de bord de pilotage est composé de plusieurs types de tableaux de bord, dont le tableau de bord financier, le tableau de bord de gestion et le tableau de bord prévisionnel. Chacun de ces tableaux de bord offre des informations spécifiques pour aider à piloter et à prendre des décisions dans une entreprise.

Dans notre cas nous allons nous intéresser au tableau de bord financier.

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

5.1. Le tableau de bord financier

Le tableau de bord financier est un outil de gestion qui est indispensable au chef d'entreprise pour piloter et suivre sa stratégie financière. Il s'agit donc d'un instrument d'évaluation de performance financière qui permet de suivre les indicateurs clés afin d'assurer une gestion efficace des ressources, d'optimiser la rentabilité et garantir la pérennité de l'entreprise.

« Les tableaux de bord financiers sont chargés de mettre en évidence les éléments critiques de la santé financière de l'entreprise d'après le bilan et du compte de résultat »(A.CHANTEUX&W.NIESSEN, 2005, p. 273).

5.2. L'importance du tableau de bord financier pour une entreprise

Le tableau de bord financier est crucial pour les entreprises, car il offre plusieurs avantages, parmi lesquels on peut citer les suivantes (Pourquoi et comment établir un tableau de bord financier ?, 2022) :

- ✓ Il offre une vue à 360° et détaillée sur la situation financière de la société. Le suivi de la situation financière permet aux dirigeants d'avoir une vision globale et précise sur les résultats des exercices de l'entreprise ;
- ✓ Il permet une évaluation rapide et fiable de sa performance financière. Le suivi des exercices peut se faire de manière continue grâce aux données des tableaux ;
- ✓ C'est aussi une aide pour optimiser la stratégie financière. Les dirigeants ont la possibilité d'évaluer l'efficacité des moyens qu'ils mettent en œuvre pour atteindre les objectifs visés. Et donc d'ajuster leur stratégie si les résultats observés le justifient ;
- ✓ Il facilite la prise de décision de la DAF et des équipes finance. Les décisions prises par les acteurs financiers sont plus éclairées et fiables grâce aux tableaux ;
- ✓ Et il permet d'anticiper les risques financiers auxquels l'entreprise fait face. Grâce à la possibilité d'un suivi régulier comme susvisé, les dirigeants peuvent identifier les situations à risque pour l'entreprise et ils pourront être plus réactifs pour apporter des corrections.

5.3.les indicateurs du tableau de bord financier

- ✓ **Les indicateurs économiques** : les soldes intermédiaires de gestion (SIG) tels que : la valeur ajoutée (VA), l'excédent brut d'exploitation (EBE) et résultat de l'exercice...etc.
- ✓ **Les indicateurs financiers** : le fond de roulement net (FRN), le besoin de fond de roulement (BFR), la trésorerie (TR) et la capacité d'autofinancement (CAF).

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

- ✓ **Les ratios** : ratios de rentabilité, ratios de liquidité, et solvabilité...etc.

5.4. Le tableau de bord financier comme outil de pilotage de la performance

Dans de nombreuses entreprises les tableaux de bord financiers ont été le point de départ d'un système de pilotage ceci s'explique par les éléments suivants (A.CHANTEUX&W.NIESSEN, 2005, p. 12) :

- ✓ Ils sont basés sur la comptabilité, instrument obligatoire pour toute entreprise et dans une source d'information facilement exploitable ;
- ✓ Les indicateurs sont aussi faciles à sélectionner et à calculer ;
- ✓ Il facilite les comparaisons entre sociétés, particulièrement dans le cas de filiale appartenant à un même groupe.

6. Les instruments du tableau de bord

Pour mettre en place un tableau de bord dans l'entreprise, il est nécessaire d'utiliser un certain nombre d'outils ou d'instruments, Parmi les plus fréquents on a les écarts, les ratios, les graphiques et les clignotants. Ils ont pour but d'attirer l'attention du responsable sur les informations clés pour faciliter l'analyse et le processus de décision.

6.1. Les écarts

Les écarts sont définis comme « *La différence entre une donnée de référence et une donnée constatée, écart entre cout prévu et cout réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée* » (B.DORIATH, 2008, p. 72) .

6.2. Les ratios

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

En règle générale, un ratio respecte les principes suivants (ALAZARD.C&SEPARIS, 2010, p. 558) :

- ✓ 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.

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

6.3. 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. Les formes variées que peuvent prendre les indicateurs ne doivent pas faire oublier l'essentiel. La pertinence de l'outil tableau de bord tient d'abord aux choix des indicateurs. Toute la difficulté réside dans leur définition, puisqu'il faut choisir l'information pertinente parmi la masse des informations disponibles (ALAZARD.C&SEPARIS, 2010, p. 559).

6.4. Les graphiques

Sont des utiles les plus privilégiés, Ils permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance (ALAZARD.C&SEPARIS, 2010, p. 559) :

- **Les courbes** : également appelée courbe de suivi, est un graphique qui représente l'évolution des performances ou des indicateurs clés de performance au fil du temps. Elle permet de visualiser les tendances, les variations et les changements dans les données sur une période donnée. La courbe peut être utilisée pour suivre les progrès, détecter les tendances positives ou négatives, et évaluer l'efficacité des actions prises. Elle offre une vue globale et chronologique des performances, ce qui permet aux utilisateurs du tableau de bord de prendre des décisions éclairées et d'ajuster les stratégies en conséquence.
- **Les histogrammes** : c'est un type de graphique qui représente la répartition des données en utilisant des barres. Chaque barre représente une catégorie ou une plage de valeurs, et la hauteur de la barre indique la fréquence ou la quantité de données dans cette catégorie. C'est un moyen visuel simple et efficace de comprendre la distribution des données.
- **Le camembert** : également connu sous le nom de diagramme à secteurs, c'est un moyen visuel simple et efficace de voir la répartition des données en pourcentages.

7. Les limites d'un tableau de bord

Bien que les tableaux de bord au sein d'une entreprise offrent de nombreux avantages, tant pour l'entreprise que pour ses dirigeants, ils présentent également certaines limites.

Nous citons les limites suivantes (ALAZARD.C&SEPARIS, 2010, p. 565) :

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

- ✓ Il n'y a pas de tableau de bord adapté à chaque service ou niveau hiérarchique mais un tableau de bord 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 certains métiers ;
- ✓ 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 ;
- ✓ Les indicateurs utilisés sont parfois déconnectés de la stratégie globale et ne permettent pas d'orienter l'action au bon moment.

Section 02 : Etapes et méthodes d'élaboration d'un tableau de bord

La conception et la mise en œuvre d'un TBD au sein d'un organisme nécessitent le suivi d'une certaine méthodologie, la réalisation de ce dernier doit reposer sur des principes et des méthodes rigoureuses et bien structurées.

À travers cette section, nous allons aborder dans un premier lieu les étapes de conception d'un tableau de bord, ensuite nous entamons les différentes méthodes d'élaboration d'un TBD.

1. Les étapes d'élaboration d'un tableau de bord :

L'élaboration d'un tableau de bord efficace implique plusieurs étapes clés essentielles qui sont les suivantes :

1.1. Fixation des objectifs :

Avant d'entamer son activité, l'entreprise doit fixer et rédiger les objectifs à atteindre pour mener à bien sa mission. (C.SELMER, 1998, p. 29).

« comme un but à atteindre et non une tâche à accomplir. C'est donc le résultat d'une prévision et d'un acte de volonté. Il va décrire un ensemble de résultats que le responsable doit se montrer capable d'atteindre pour être reconnu compétent, et qu'il s'engage à fournir à son « client » à une date donnée » (C.SELMER, 1998, p. 29).

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

Fixer des objectifs revient à définir les buts de l'organisation qu'elle veut atteindre et réaliser à travers d'un projet, et l'objectif doit être claire et fiable et doit faire partie de la stratégie globale de l'entreprise.

1.2. Identification des points clé :

C'est l'étape la plus délicate du processus de construction du tableau de bord Il s'agit d'identifier les activités et missions critiques au sens des objectifs fixés au préalable.

La mise en évidence des points de gestion clés devrait conduire aux éléments suivants (IPATRICK, 2003, p. 56) :

- ✓ Concentrer l'attention des responsables sur l'essentiel tout en concevant la possibilité de détailler chaque élément grâce au principe Gigogne ;
- ✓ Constitue des bases de référence pour la réflexion et la décision ;
- ✓ Guider la construction matérielle des tableaux de bord qui sera ordonnée en fonction des points clés.

1.3. Le choix des indicateurs pertinent :

La recherche d'indicateurs est l'étape la plus importante, car elle nécessite une réflexion, dans le but de trouver des indicateurs adaptés afin de mesurer les points clés qui sont déjà cités.

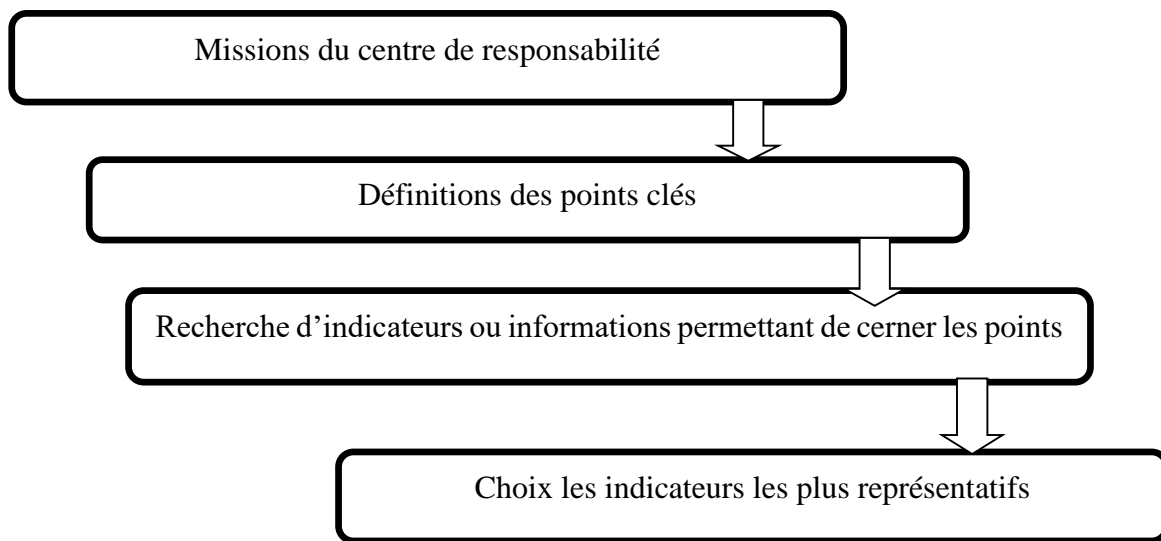
1.3.1. La définition d'un indicateur :

Un indicateur peut être défini comme étant « *Une information ou un regroupement d'informations, précis, utile, pertinent pour les gestionnaires, contribuant à l'appréciation d'une situation, exprimé sous des formes et des unités diverses* » (ALAZARD.C&SEPARIS, 2010, p. 559).

Les fonctions des indicateurs sont multiples :

- ✓ 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.

Figure 6: Mode de détermination des indicateurs



Source : (M.GERVAIS, 2000, p. 608).

Généralement nous pouvons distinguer trois types d'indicateur :

➤ **Les indicateurs de performance**

La performance recouvre deux aspects distincts : l'efficacité et l'efficience.

- **L'efficacité** est la réalisation du résultat prévu.
- **L'efficience** est le respect de la contrainte de coût.

Les indicateurs de performance mesurent la réalisation des objectifs prévus, tout en respectant les contraintes de coûts.

➤ **Les indicateurs de pilotage**

Pour SELMER.C, les indicateurs de pilotage sont « *des concentrés d'informations particulièrement significatifs, qui ont un sens immédiat pour celui qui les regarde* » (C.SELMER, 1998, p. 68).

➤ **Les indicateurs d'éclairage**

Selon SELMER.C « *Les indicateurs d'éclairage expliquent pourquoi la performance est atteinte ou non, mais sur lesquels le responsable n'a pas de contrôle et sur lesquels il ne peut pas agir. Ils portent sur des facteurs externes au centre de responsabilité, mais qui peuvent être internes ou externes à l'entreprise* » (C.SELMER, 1998, p. 65).

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

1.4. Collecte des informations

Une fois les indicateurs retenus, on passe à la collecte des informations nécessaire, pour cela il faut (L.PHILIPPE, 2003, p. 138) :

En premier lieu, on établit la liste. Le chargé du projet de « tableau de bord » doit dresser, dans un premier temps, l'inventaire des données pour chiffrer les indicateurs.

En deuxième lieu, les responsables des services concernés doivent vérifier l'existence des données, les délais de leur obtention ainsi que le degré de fiabilité.

En troisième lieu, le maître d'œuvre et les responsables doivent trouver des solutions pour élaborer des procédés d'estimations rapides des données tardives ou manquantes.

En dernier lieu, il faut élaborer un cahier de charge des informations dans lequel sera précisé la façon de construire les indicateurs à partir des informations élémentaires et les sources de ces informations.

1.5. Mise en forme du tableau de bord :

Une fois que tous les éléments préalablement définis ont été sélectionnés, il devient possible de présenter le document en utilisant des représentations visuelles telles que des graphiques, des histogrammes, des éléments clignotants, etc., afin de mettre en perspective les informations fournies. Une mise en forme efficace permet à l'utilisateur de comprendre plus facilement les informations présentées et de réagir rapidement en conséquence.

2.Méthodes d'élaboration d'un tableau de bord :

La réalisation d'un tableau de bord est une démarche complexe c'est pourquoi l'élaboration d'un tableau de bord nécessite une méthode à suivre et une démarche bien définies qui permet un suivi régulier de ces méthodes.

Il existe plusieurs méthodes d'élaboration du tableau de bord nous allons nous intéresser sur les suivantes :

- La méthode GIMSI.
- La méthode OVAR.
- La méthode JANUS.

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

2.1. La méthode GIMSI :

La signification des premières lettres de la formule suivante : « *généralisation de l'accès aux informations décisionnelles en s'appuyant sur la méthodologie d'inscription systémique facilitant l'expression des individualités* »(FERNANDEZ.A, 2013, p. 38).

C'est une méthode qui a été formalisée et publiée pour la première fois en 1998, sous le titre « *les nouveaux tableaux de bord pour piloter l'entreprise* », aux éditions d'organisation. Puis dans une dernière version en 2013 pour 6ème édition, sous le titre : « *Les Nouveaux Tableaux d'abord des Managers* », toujours aux éditions d'organisation (EYROLLES).

GIMSI est une méthode de conception et de réalisation du système de pilotage et d'aide à la décision à base de tableaux de bord. C'est une démarche participative, qui prend en compte les attentes et les besoins essentiels du manager exécutif, et de son équipe.

Le but c'est d'établir un système de pilotage, facile à modifier par son utilisateur sans besoin de demande officielle, et sans devoir attendre son concepteur.

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

2.1.1. Les étapes de la méthode GIMSI :

Tableau 1: Les dix étapes de la méthodes GIMSI

Les Phase	Les étapes
<p>1.dentification : Quel est le contexte ? De l'organisation, identification concrète des axes stratégiques et des points réalité de l'environnement concurrentiel, forces et faiblesses d'intervention.</p>	<p>➤ Etape 1 : Environnement de l'entreprise Analyse de l'environnement économique et de la stratégie de l'entreprise afin de définir le périmètre et la portée du projet.</p> <p>➤ Etape 2 : identification de l'entreprise Analyse des structures de l'entreprise pour identifier les processus, activités et acteurs concernés</p>
<p>2.Conception : Que faut –il faire ? Une démarche centrée sur le décideur de terrain en situation point centrale du processus de décision et par conséquent du système de pilotage de la performance.</p>	<p>➤ Etape3 : définition des objectifs. Sélection des objectifs tactiques de chaque équipe en fonction de la stratégie générale.</p> <p>➤ Etape4 : construction du tableau de bord Définition du tableau de bord de chaque équipe.</p> <p>➤ Etape 5 : Choix des indicateurs Choix des indicateurs en fonction des objectifs choisis du contexte et des acteurs concernés</p> <p>➤ Etape 6 : collecte des informations Identification des informations nécessaires à la construction des indicateurs.</p> <p>➤ Etape 7 : le système du tableau de bord Construction du système de tableau de bord, contrôle de la cohérence global.</p>
<p>1 Mise en œuvre : comment le faire ? La technologie est au service des utilisateurs de terrain</p>	<p>➤ Etape 8 : Le choix des progiciels Elaboration de la grille de sélection pour le choix des progiciels adéquats.</p> <p>➤ Etape 9 : intégration et déploiement Implantation des progiciels, déploiement à l'entreprise.</p>
<p>2 Amélioration permanente : Le système correspond-il toujours aux attentes ?</p>	<p>➤ Etape 10 : Audit Suivi permanent du système.</p>

SOURCE :(ALAIN.FERNANDEZ, 2018, p. 41).

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

2.2. La méthode OVAR : « objectifs variables d'action, responsables »

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

La méthode OVAR est une démarche structurée qui peut répondre à trois types de besoins (F.MICHEL&ALL, 2004, p. 450) :

- **Piloter la performance** : En assurant le déploiement des axes, cibles et objectifs stratégiques dans toute l'organisation ; il s'agit alors d'un processus de management visant à relier la stratégie aux plans opérationnels concrets conduits par les responsables.
- **Offrir une méthodologie** : favorisant le dialogue interhiérarchique et/ou fonctionnel dans l'organisation, elle suscite de manière construite la communication et la discussion sur deux questions principale « ou allons-nous ? » et « comment y allons-nous ? ».
- **S'appuyer sur une démarche formalisée** : pour concevoir les tableaux de bord de l'entreprise à partir des besoins clés d'information, pour les décisions opérationnelles concrètes aux différents niveaux de responsabilité.

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

2.2.1. Les étapes de la démarche OVAR :

Tableau 2: les étapes de la démarche OVAR

N°	Les étapes
1	Grille objectifs / variables d'action <ul style="list-style-type: none">➤ Analyse stratégique au niveau de la DG.➤ Détermination des objectifs de l'entreprise.➤ Détermination des variables d'action de l'entreprise.➤ Test de cohérence : grille variables d'action /objectifs.
2	Responsabilité <ul style="list-style-type: none">➤ Analyse de la délégation/ attribution des responsabilités.➤ Grilles de niveau (N-1).➤ Discussion des objectifs.
3	Indicateurs <ul style="list-style-type: none">➤ Choix des indicateurs pertinents : indicateurs quantitatifs et indicateurs de résultat et d'action.➤ Confrontation aux données disponibles.
4	Mise en forme des tableaux de bord stratégiques <ul style="list-style-type: none">➤ Choix de la présentation avec les utilisateurs.➤ Test papier –tableur, réalisation de maquette.➤ Informatisation.

Source (H.LONING&.all, 2008, p. 83).

2.3. La méthode JANUS :

C'est une méthode proposée par SELMER.C qui se caractérise par sa simplicité dans son processus de mise en œuvre et la distinction, très utile, qu'elle opère entre les indicateurs de performance et les indicateurs de pilotage(C.SELMER, 1998, p. 29).

La démarche de la méthode JANUS se représente comme suit :

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

1. **Jalonner les étapes du projet** : déterminer les grandes orientations du projet, concevoir des TDB et mettre en place une gestion du projet ;
2. **Justifier d'un cadre pour l'action** : intégrer les spécificités de l'organisation, formaliser les missions des responsables et formaliser les enjeux des processus ;
3. **Analyser les besoins des utilisateurs** : recenser les besoins des utilisateurs et cataloguer les informations existantes ;
4. **Architecturer le réseau des TDB** : veiller à la cohérence des informations et définir des règles communes de remontée des informations ;
5. **Normaliser les différentes mesures de performance** : choisir les indicateurs de performance appropriés ;
6. **Normer les liens entre performance et pilotage** : à partir des déterminants de la performance, déterminer les indicateurs de pilotage pertinents ;
7. **Unifier les modes de représentation** : unifier les modes de représentation de l'information afin que tous les intervenants utilisent le même langage ;
8. **Support informatique** ;
9. **Structurer la mise en œuvre du TBD** : formaliser la procédure de gestion du TBD et déterminer les règles d'ajoute de nouveaux indicateurs.

Section 03 : Les concepts de la performance

Le concept de la performance a toujours été une préoccupation majeure pour les entreprises afin de garantir leur croissance. En gestion, la performance consiste à évaluer à la fois les résultats obtenus et la manière dont ils ont été atteints, en prenant en compte les objectifs fixés et les conditions dans lesquelles ils ont été réalisés.

Dans cette section nous allons éclairer le concept de la performance.

1. Définition de la performance

La performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Il provoque beaucoup de confusion. La racine de ce mot est latine, mais c'est l'anglais qui lui a donné sa signification. Les mots les plus proches de performance sont « performer » en latin, « to perform » et « performance » en anglais (A. KHEMAKHEM, 1976, p. 6).

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

Au sens strict du terme, une performance est un résultat chiffré dans une perspective de classement (par rapport à soi – améliorer ses performances et/ou par rapport aux autres). L'évaluation de la performance se construit donc au regard d'un référentiel, d'une échelle de mesure.

La performance peut être définie de plusieurs manières, à cet effet, nous retrouvons plusieurs interprétations selon les auteurs :

- « *La performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin* » (A.CHANDLER, 1992, p. 21).
- « *La performance est la capacité de l'entreprise à concrétiser ses objectifs stratégiques en adoptant les meilleures façons de faire* » (G.CHARREAUX, 1998, p. 7).
- « *La performance d'une entreprise est le résultat obtenu par cette dernière au sein de son environnement concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa compétitivité, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les autres firmes du secteur (renforcement de son pouvoir de négociation)* » (O.MEIER, 2009, p. 155).
- « *La performance est l'atteinte des objectifs fixés, en mobilisant les ressources disponibles de manière efficiente et en répondant aux attentes des parties prenantes* » (MICHEL, 2019, p. 204).

En résumé, la performance peut être définie comme la capacité d'atteindre efficacement les objectifs fixés et de produire des résultats de haute qualité dans un domaine spécifique.

2.Les objectifs de performance

Les objectifs de performance sont les cibles spécifiques que les organisations se fixent pour mesurer leur succès et leur efficacité dans la réalisation de leurs activités. Ces objectifs peuvent varier en fonction de la nature de l'organisation et de ses domaines d'activité.

la performance a une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit (A.CAILLAT, 2008, p. 38) :

- ✓ Développer des produits innovants ;
- ✓ Récompenser les performances individuelles ;

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

- ✓ Améliorer les processus de fabrication ;
- ✓ Réduire les coûts de fabrication ;
- ✓ Améliorer l'ambiance au travail ;
- ✓ Lancer de nouveaux produits ;
- ✓ Respecter les délais de livraison ;
- ✓ Développer la créativité du personnel ;
- ✓ Améliorer le traitement des réclamations ;
- ✓ Développer les parts de marché ;
- ✓ Renforcer et améliorer la sécurité au travail.

3.Type de performance

nous distinguons plusieurs types de performance, dont nous pouvons citer les principales (ENNESROUI.DRISS, 2017, pp. 445-446):

3.1. La performance stratégique

Encore appelée performance à long terme, la performance stratégique est celle qui utilise comme indicateur de mesure un système d'excellence. Les facteurs nécessaires à la réalisation de cette performance sont entre autres : la croissance des activités, une stratégie bien pensée, une forte motivation des membres de l'organisation, la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients, la qualité du management et du produit, la maîtrise de l'environnement, la prise en compte de la responsabilité sociale de l'entreprise, etc. Il faut noter que ces facteurs de performances permettent de maintenir une certaine distance avec les concurrents et garantir la pérennité de l'entreprise.

3.2. La performance concurrentielle

Elle traduit le succès qui résulte des capacités de l'entreprise à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activités. Dans le cadre de cette performance, l'atteinte d'un résultat donné dépend de la nature des systèmes concurrentiels et surtout des modes de compétition, et de l'intensité de la lutte concurrentielle entre les forces en présence. En outre, les entreprises ne peuvent saisir des opportunités de performance que si elles sont capables de détecter les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels liés à leurs activités, d'anticiper les changements du jeu concurrentiel et d'agir à travers des stratégies concurrentielles plus convenables.

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

3.3. La performance socio-économique

Elle regroupe la performance organisationnelle, la performance sociale, la performance économique et financière, et la performance commerciale.

3.3.1. La performance organisationnelle

Elle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. Il s'agit d'une performance portant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle. Les facteurs qui permettent d'apprécier cette efficacité sont : le respect de la structure formelle, les relations entre les composantes de l'organisation, la qualité de la circulation de l'information, la flexibilité de la structure et l'influence du pouvoir du dirigeant.

3.3.2. La performance sociale

Elle concerne l'état des relations sociales ou humaines dans l'entreprise et traduit la capacité d'attention de l'entreprise au domaine social. Cette performance est un facteur déterminant du bon fonctionnement des organisations, elle est mesurée par la nature des relations sociales qui répondent dans l'organisation, l'importance des conflits et des crises sociales, le niveau de satisfaction des salariés, le turn over qui est un indicateur de la fidélisation des salariés, l'absentéisme et les retards au travail, le fonctionnement des institutions représentatives du personnel, le fonctionnement des groupes de travail, la participation aux décisions et le niveau de compétences des salariés.

3.3.3. La performance économique et financière

Elle peut être définie comme la survie de l'entreprise ou sa capacité à atteindre ses objectifs. Cette performance est mesurée par des indicateurs quantitatifs tels que, la rentabilité des investissements et des ventes, la maîtrise des coûts, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs, etc. Cet aspect économique et financier de la performance est resté pendant longtemps, la référence en matière de performance et d'évaluation d'entreprise. Même si elle facilite une lecture simple du pilotage de l'entreprise, cette dimension économique et financière à elle seule, n'assure plus aujourd'hui la compétitivité de l'entreprise.

3.3.4. La performance commerciale

Encore appelée performance marketing, elle est liée à la satisfaction des clients de l'entreprise. Une telle satisfaction doit être une préoccupation permanente des dirigeants du fait qu'elle constitue un facteur de profits et de stabilité financière de l'entreprise. Cette performance peut être mesurée par des critères quantitatifs tels que, la part de marché, le profit, le chiffre d'affaires

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

;Mais aussi par des critères qualitatifs tels que, la capacité à innover dans le produit, la satisfaction et la fidélisation des clients et la réputation de l'entreprise.

4.Caractéristiques et critères de la performance

4.1. Caractéristiques de la performance

Nous mettons en évidence trois caractéristiques fondamentales de la performance (B.DORIATH&C.GOUJET, 2007, p. 172):

- ✓ Elle se traduit par une réalisation (ou un résultat) : La performance est donc le résultat d'actions coordonnées, cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens (personnel, investissements), ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (compétences du personnel, technologies, organisation, fournisseurs, etc.) ;
- ✓ Elle s'apprécie par une comparaison : La réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffrés ou non. La comparaison suppose une forme de compétition : faire mieux que lors de la période précédente, joindre ou dépasser les concurrents ;
- ✓ La comparaison traduit le succès de l'action : La notion de performance étant positive.

4.2. Les critères de la performance

L'entreprise performante doit être à la fois efficiente, efficace et pertinente, on va exposer ci-Dessous ces différentes notions :

➤ L'efficacité

C'est le rapport entre le résultat obtenu et l'objectif à atteindre, en répondant à la question :

Est-ce que l'objectif est atteint ?

L'efficacité peut être défini « *Comme le rapport entre le résultat atteint par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés plus le système sera efficace. On exprimera donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système*» (H.BOISLANDELLE, 1998, p. 139).

D'une manière plus brève, l'efficacité se résume dans la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{Résultats atteints}}{\text{Objetifs visés}}$$

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

➤ L'efficacité

L'efficacité, quant à elle, « correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités, en relation avec les résultats »(ALAZARD.C&SEPARIS, 2010, p. 12).

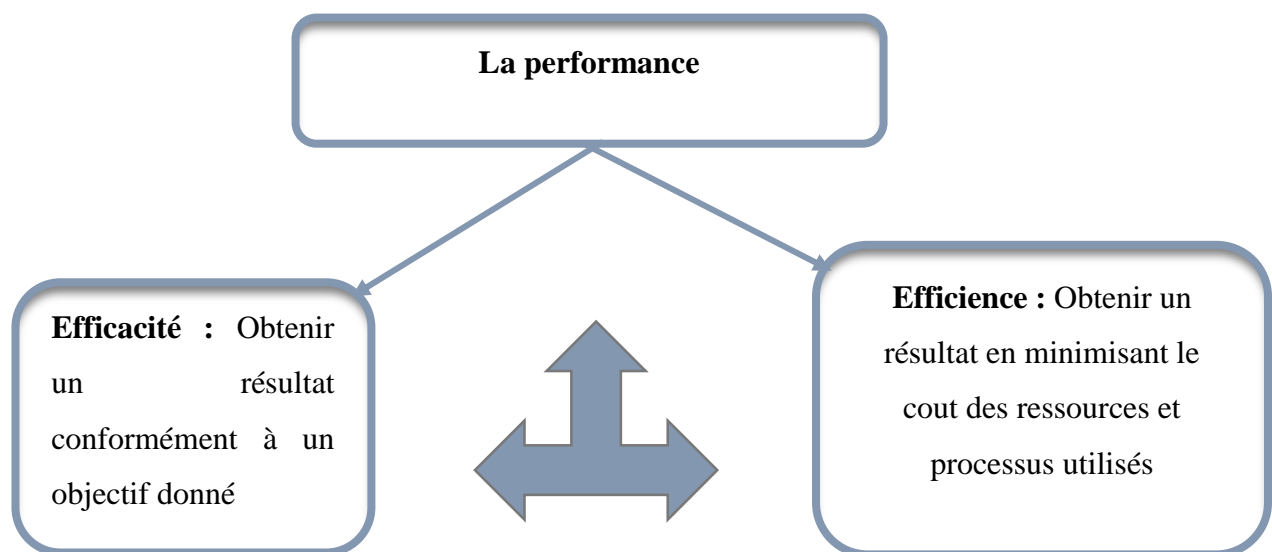
Elle se résume sous la forme suivante :

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{Résultats atteints}}{\text{moyen mis en oeuvre}}$$

En gestion, le terme de performance est défini comme l'association de l'efficacité et de l'efficacité.

$$\text{La performance} = \text{efficacité} + \text{efficacité}$$

Figure 7:Les composants de la performance



Source :(Alglave&All, 2008, p. 39).

➤ La pertinence

La notion de pertinence est très subjective et difficilement mesurable, toutefois, nous pourrions admettre que la pertinence est la conformité des moyens et actions mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné.

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

« *il s'agit de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire* »
(JEAN.LOUIS.LE.MOIGNE, 1999, p. 203).

5. Dimensions de la performance

En distinguant plusieurs dimensions de la performance (F.PASCAL&ALL, 2007, pp. 27-30):

- **Performance et actionnaire** : les actionnaires recherchent une performance au travers de la valeur de l'action, de la distribution des dividendes.
- **Performance et clients** : le client évalue la performance au travers de sa satisfaction perçue dans la valeur apportée par le bien ou le service qu'il utilise.
- **Performance et personnel** : le personnel perçoit la performance à partir du fonctionnement de l'organisation, de la qualité des conditions de travail et des relations ; il s'agit de développer la coopération, la motivation et l'implication par des incitations, de responsabiliser les acteurs et d'engendrer un apprentissage organisationnel.
- **Performance et partenaire** : la performance totale passe par la performance locale de chaque acteur de la chaîne de valeur. Il s'agit alors de gérer et d'optimiser des flux plutôt que des stocks. Manager la supply Chain c'est gérer la flexibilité et la réactivité par un échange efficace et permanent des informations entre les différentes étapes, une gestion dynamique des flux et non plus de stocks.
- **Performance et public** : pour le public, la performance consiste pour une entreprise à développer l'information sur ses produits, à préserver l'environnement, à avoir un comportement éthique et responsable vis-à-vis de la société.
- **Performance et système de qualité** : il s'agit de respecter des procédures pour garantir la fiabilité, les coûts, les délais des biens et des services proposés aux clients, tant internes qu'externes à l'organisation. À partir de ces définitions, on peut conclure que pour être performante, une entité donnée doit réaliser la meilleure combinaison possible entre valeur et coût, autrement dit, elle doit atteindre des résultats satisfaisants tout en respectant et en tenant compte des ressources dont elle dispose, sans dépasser le budget qu'elle s'est fixé.

6. Mesure de la performance financière

6.1. Les mesures comptables

Les mesures comptables sont des indicateurs financiers utilisés pour évaluer la performance et la situation financière d'une entreprise. Elles sont basées sur les informations fournies par les états financiers, tels que le bilan, le compte de résultat et le tableau des flux de trésorerie.

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

6.1.1. Fond de roulement

« Le fond de roulement est un indicateur de sécurité dans la capacité de l'entreprise à couvrir rapidement ses dettes en cas de difficulté majeure » (P.RAMAGE, 2000, p. 35).

Il peut être calculé selon deux méthodes :

Par le haut du bilan :

$$\text{FRNG} = \text{Capitaux permanents} - \text{Actif immobilisé}$$

Par le bas du bilan :

$$\text{FRNG} = \text{Actif circulant} - \text{les dettes à courts terme}$$

Interprétation économique du FRNG :

FRN > 0 : dans ce cas l'entreprise couvre ses investissements sur le long terme et l'excédent obtenu couvre l'intégralité de son cycle d'exploitation. Dans cette situation, l'entreprise dispose d'une marge de sécurité suffisante en termes de trésorerie.

FRN = 0 : cela signifie que l'entreprise dispose suffisamment de ressources pour financer ses besoins d'investissements à long terme. En revanche, elle ne peut pas couvrir son cycle d'exploitation.

FRN < 0 : signifie que les ressources stables de l'entreprise sont insuffisantes pour couvrir ses emplois stables, ce qui entraîne une incapacité à rembourser ses dettes.

6.1.2. Le besoin de fond de roulement (BFR)

« Il arrive bien souvent qu'un écart apparaisse entre l'actif et le passif circulant. Cet écart est appelé besoin en fonds de roulement. Ce dernier correspond à l'argent « gelé » par l'entreprise pour financer son cycle d'exploitation. Il est égal à la différence entre l'actif circulant et le passif circulant, sans prendre en considération la trésorerie » (F.NICOLAS, 2012, pp. 87-88).

Il se calcule de la manière suivante :

$$\text{BFR} = (\text{valeurs réalisables (VR)} + \text{Valeurs d'exploitations (VE)}) - (\text{DCT} - \text{dettes financières})$$

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

Interprétation du besoin en fonds de roulement :

BFR positif : indique que l'entreprise doit trouver des moyens de financer ses besoins à court terme, soit en utilisant des ressources à long terme excédentaires (fond de roulement), soit en obtenant des ressources supplémentaires à court terme (concours bancaires...).

BFR nul : signifie que l'entreprise dispose de ressources suffisantes pour couvrir ses besoins d'exploitation.

BFR négatif : les ressources d'exploitation de l'entreprise sont supérieures aux emplois d'exploitation, Cela signifie que l'entreprise dispose de passifs circulants excédentaires par rapport à ses besoins de financement de l'actif d'exploitation, ce qui peut être considéré comme une situation financièrement favorable.

6.1.2.1. Le besoin de fond de roulement d'exploitation et hors exploitation

Le BFRE (Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation) et le BFRHE (Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation) sont deux composantes du besoin en fonds de roulement (BFR) qui permettent d'analyser plus en détail la situation financière d'une entreprise.

➤ **BFRE (Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation) :**

« Le BFRE représente la partie du BFR qui est directement liée aux activités opérationnelles de l'entreprise. Il mesure la différence entre les actifs circulants d'exploitation (stocks, créances clients, etc.) et les passifs circulants d'exploitation (dettes fournisseurs, dettes fiscales, etc.) » (F.chappuy, 2019, p. 47).

$$\text{BFRE} = \text{Emplois d'exploitations} - \text{ressources d'exploitation}$$

➤ **BFRHE (Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation) :**

« Le BFRHE représente la partie du BFR qui est liée à des activités autres qu'opérationnelles. Il englobe les actifs et les passifs circulants qui sont liés à des opérations non directement liées à l'exploitation de l'entreprise » (F.chappuy, 2019, p. 47).

$$\text{BFRHE} = \text{Emplois hors exploitations} - \text{ressources hors exploitations}$$

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

6.1.3. Trésorerie

« La trésorerie d'une organisation est un concept comptable qui permet de mesurer les disponibilités financières de l'entreprise, c'est-à-dire la somme d'argent immédiatement mobilisable en banque à un instant donné »(ALEXANDRE, 2024).

La trésorerie peut être calculée par deux méthodes :

$$\text{Trésorerie} = \text{fond de roulement (FRN)} - \text{besoin de fond de roulement (BFR)}$$

$$\text{Trésorerie} = \text{disponibilité} - \text{concours bancaire}$$

Interprétation du résultat de TR

TR > 0 : dans ce cas le FRNG couvre la totalité du BFR, les ressources de l'entreprise sont suffisantes pour couvrir les besoins, ce qui signifie que la situation financière de l'entreprise est saine.

TR < 0 : cela signifie que le fonds de roulement net global (FRNG) ne parvient à financer qu'une partie du besoin en fonds de roulement (BFR). L'entreprise ne dispose pas de ressources suffisantes pour couvrir l'intégralité de ses besoins financiers, ce qui la contraint à rechercher des financements supplémentaires à court terme pour répondre à ses besoins de financement d'exploitation.

TN = 0 : Lorsque le fonds de roulement net global (FRNG) est égal au besoin en fonds de roulement (BFR), cela signifie que les ressources de l'entreprise sont juste suffisantes pour satisfaire ses besoins financiers. Cependant, l'entreprise ne dispose d'aucune réserve pour financer des dépenses supplémentaires, que ce soit en termes d'investissement ou d'exploitation

6.2. Mesure par les soldes intermédiaires de gestion (SIG)

6.2.1. Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) :

« Le tableau des SIG (Soldes Intermédiaires de Gestion) figure dans le système développé du nouveau plan comptable. Établie à partir du compte de résultat il en permet une analyse relativement fine il représente en effet un recalculé progressif du résultat net comptable de l'exercice à travers une cascade de soldes successifs ces soldes sont les principaux outils

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

utilisés pour l'analyse de l'activité et de la rentabilité des entreprises » (LUC.BERNET-ROLLANDE, 2015, p. 129).

SIG représentent plusieurs indicateurs principaux à analyser. On retrouve notamment :

➤ **La marge commerciale (MC) :**

La marge commerciale peut être définie « *comme le supplément de valeur apporté par l'entreprise aux marchandises vendues ce supplément de valeur étant la contrepartie du service de distribution assuré par l'entreprise* » (LUC.BERNET-ROLLANDE, 2015, p. 133).

MC = Prix de vente des marchandises – coût d'achat des marchandises vendues.

➤ **La production de l'exercice :**

« *Ce solde concerne les entreprises qui réalisent des activités industrielles et les prestations de services, est un indicateur qui permet de mesurer et présenter la valeur de tout ce que l'entreprise réellement produit pendant un exercice* » (LUC.BERNET-ROLLANDE, 2015, p. 140).

Production de l'exercice = Production vendu +/- production stockée + production immobilisée.

➤ **La valeur ajoutée (VA) :**

La valeur ajoutée est a priori simple à comprendre : elle correspond à la création de richesse réalisée par une entreprise.

« *C'est le meilleur indicateur de mesure de l'activité de l'entreprise, il traduit le supplément de valeur donné par l'entreprise dans son activité* » (V.PIERE, 2002, p. 157).

VA = marge commerciale + production de l'exercice – consommation de l'exercice en provenance de tiers.

Consommation de l'exercice = achats consommés + service extérieurs et autres consommations

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

➤ **Excédent brut d'exploitation (EBE) :**

« L'excédent brut d'exploitation est un solde particulier qui représente le surplus créé par l'exploitation par l'entreprise après rémunération du facteur de production et des impôts liée à la production » (HERBERT.DE.LA.BRUSLERIE, 2010, p. 167).

Cet indicateur permet de mesurer la performance économique, d'évaluer la capacité d'une entreprise à générer des bénéfices à partir de son activité principale, sans prendre en compte les charges financières et exceptionnelles.

EBE = VA + subventions d'exploitation – charges de personnel – impôts et taxes et versements assimilés – charge personnel.

➤ **Le résultat d'exploitation :**

« Le résultat d'exploitation traduit la richesse dont profite l'entreprise du fait de son exploitation, il mesure les performances industrielles et commerciales indépendamment de la combinaison des facteurs de production » (G.LEGROS, 2010, p. 20).

Résultat d'exploitation = EBE + Autres produits d'exploitation – Autres charge d'exploitation + Reprise sur amortissement et provisions d'exploitation + Transfert de charge d'exploitation – dotations aux amortissements et aux provisions.

➤ **Le résultat courant avant l'impôt (RCAI) :**

« Le calcul du résultat courant avant impôt est un indicateur de gestion particulièrement indispensable pour l'analyse de l'activité et de la rentabilité d'une entreprise. Comme il indique, le résultat courant avant impôt permet de recenser tous les produits d'une société juste le calcul de l'impôt » (NACER-EDDINE.SADI, 2011, p. 305).

Résultat courant avant impôt = Résultat d'exploitation +/- Résultat financier.

Résultat financier = Les produits financiers – Les charges financières.

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

➤ **Le résultat exceptionnel :**

« *Le résultat exceptionnel est le solde net des produits et des charges exceptionnelles. Il retrace ce qui sort de l'activité habituelle de l'entreprise* » (HERBERT.DE.LA.BRUSLERIE, 2010, p. 171).

Résultat exceptionnel = produits exceptionnels – charges exceptionnelles.

➤ **Le résultat net de l'exercice :**

« *Le résultat net de l'exercice indique les ressources qui restent à la disposition de l'entreprise et le revenu des associés après impôt, Autrement dit il mesure la richesse générée par une entité* » (HERBERT.DE.LA.BRUSLERIE, 2010, p. 173).

Le résultat net de l'exercice = le résultat courant avant impôts + résultat exceptionnel – participations des salariés – impôt sur les bénéfices.

6.2.2. La capacité d'autofinancement (CAF)

La capacité d'autofinancement (CAF) représente la principale ressource durable de l'entreprise, ou encore un surplus monétaire qui lui sert à financer par elle-même, les investissements, les dettes et les dividendes. Elle constitue un flux de fonds (B.FRANCIS&GRANDQUILLOT, 2009, p. 73).

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

- **La méthode soustractive :** La capacité d'autofinancement se calcule en partant de l'excédent brut d'exploitation, auquel on ajoute les produits encaissables, puis en retranchant l'ensemble des charges décaissables. Ce montant disponible peut ainsi être utilisé pour financer les investissements, rembourser la dette ou être versé sous forme de dividendes aux actionnaires (F.G.BEATRICE, 2010, p. 83).

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

Tableau 3: Présentation de la CAF par la méthode soustractive

Libellé	Montant
EBE	
+Transferts de charges (d'exploitation)	
+Autres produits (d'exploitation)	
- Autres charges (d'exploitation)	
+Produits financiers	
- Charges financières	
+Produits exceptionnels	
-Charges exceptionnelles	
-Participations des salariés aux résultats	
-Impôts sur les bénéfices	
CAF	

Source : (G.MEYER, 2018, p. 10).

➤ La méthode additive :

La capacité d'autofinancement se calcule à partir du résultat net, auquel on ajoute les charges non décaissables (telles que les dotations aux amortissements et provisions). On en soustrait ensuite les produits non encaissables ainsi que les produits provenant de la cession d'éléments d'actif (F.G.BEATRICE, 2010, p. 84).

Tableau 4: Présentation de la CAF par la méthode additive

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

Source : (G.MEYER, 2018, p. 10).

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

6.2.3. Mesure par L'analyse des ratios :

Un ratio est un rapport entre deux quantités variables entre lesquelles existe une relation logique de nature économique ou financière. Sans ce lien logique, un ratio est un simple chiffre inexploitable dans le diagnostic financier (HERBERT.DE.LA.BRUSLERIE, 2010, p. 190).

Nous pouvons mesurer la performance d'une entreprise en utilisant certain nombre de ratios qui sont les suivants :

6.2.3.1. Les Ratios de structure financière :

« Ils sont établis à partir des bilans des entreprises qui sont éventuellement retraités pour dégager des notions plus économiques que comptables. Leur objectif est de permettre la compréhension de la politique financière de l'entreprise, notamment en mettant en évidence le poids du financement externe par rapport aux fonds propres » (P.CABANE, 2004, p. 330).

➤ Les ratios de financement permanent :

« Ce ratio traduit la solidité financière de l'entreprise. Il constitue une autre manière d'exprimer le fonds de roulement, si le ratio est supérieur à 1, le fonds de roulement est positif »(P.CABANE, 2004, p. 330).

$$\text{Ratio de financement permanent} = \frac{\text{Capitaux permanent}}{\text{Actif immobilisé}}$$

➤ Le ratio d'endettement :

Mesure le degré de financement par la dette. Comme les engagements pris dans le cadre d'un financement par la dette constituent une source de risque, on peut évaluer l'importance de ce risque en pourcentage des actifs.

$$\text{Ratio d'endettement} = \frac{\text{Total des dettes}}{\text{total actifs}}$$

6.2.3.2. Les ratios de rentabilité :

« Les ratios de rentabilité permettent de comparer les résultats obtenus avec les moyens mis en œuvre. Notion centrale dans la gestion et la finance d'entreprise » (P.CABANE, 2004, p. 341).

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

➤ Ratio de rentabilité financière :

« Mesure la rentabilité nette des moyens mis à la disposition de l'entreprise par les actionnaire »(P.CABANE, 2004, p. 341).

$$\text{Rentabilité financière} = \frac{\text{Résultat Net}}{\text{Capitaux Propres}}$$

➤ Ratio de rentabilité économique :

« Mesure la rentabilité des investissements (somme des actifs immobilisés et des besoins de fonds de roulement) mis en œuvre par l'entreprise pour conduire son activité et dégager des bénéfices » (P.CABANE, 2004, p. 342).

$$\text{Rentabilité économique} = \frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Total actif}}$$

➤ Ratio de rentabilité commerciale :

« Traduit l'efficacité commerciale de l'entreprise dans son activité de vente de biens ou de services. Ce résultat ne tient pas compte de la politique financière, puisqu'il est calculé avant frais financiers, ni des éléments exceptionnels. Très influencé par le secteur d'activité, meilleur indicateur de performance de l'entreprise »(P.CABANE, 2004, p. 341).

$$\text{Rentabilité commerciale} = \frac{\text{Résultat Net}}{\text{Chiffre d'affaire HT}}$$

6.2.3.3. Les ratios de rotation

Les ratios de rotation « Complétant la connaissance du cycle d'exploitation, ces ratios comparent des valeurs de fin de période aux flux correspondants. L'intérêt du calcul de ces ratios réside dans le fait que la connaissance des délais de rotation des actifs circulants permet d'associer, pour un niveau d'activité donné, des niveaux prévisibles d'en-cours stocks, clients ou fournisseurs. Les ratios de rotation donnent de bonnes indications sur la qualité de la gestion des actifs circulants, sur leur liquidité et sur l'exigibilité des dettes d'exploitation. Leur analyse est totalement liée avec celle du besoin en fonds de roulement »(P.CABANE, 2004, pp. 332-333).

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

Trois types de ratios peuvent être calculés :

➤ **Rotation des stocks**

Ce ratio « traduit la vitesse de rotation des stocks. Plus il est élevé, plus l'entreprise fait tourner rapidement ses stocks » (P.CABANE, 2004, p. 333).

Entreprise commerciale :

$$\text{Rotation des stocks de marchandises} = \frac{\text{Stock moyen de marchandises}}{\text{coût d'achat des marchandises vendues}} \times 360 \text{ j}$$

Entreprise industrielle :

$$\text{Rotation des stocks de matières 1er} = \frac{\text{Stock moyen de matières premières}}{\text{Coût d'achat des matières premières consommées}} \times 360 \text{ j}$$

$$\text{Rotation des stocks de produit finis} = \frac{\text{Stock moyen de produits finis}}{\text{Coût de production des produits vendus}} \times 360 \text{ j}$$

➤ **Délai de rotation du crédit clients**

Ce ratio « représente la durée moyenne du crédit clients accordée par l'entreprise à ses clients. Plus cette durée est importante, plus le besoin en fonds de roulement est élevé » (P.CABANE, 2004, p. 333).

$$\frac{\text{Créances clients et comptes rattachés + effets escomptés}}{\text{Chiffre d'affaire en TTC}} \times 360 \text{ j}$$

Délai de rotation du crédit fournisseurs

Ce ratio « permet de mesurer la ressource financière correspondant au crédit obtenu par l'entreprise chez ses fournisseurs. Il se calcule hors taxes » (P.CABANE, 2004, p. 333).

$$\frac{\text{Dettes fournisseurs et comptes rattachés}}{\text{Chiffre d'affaire en TTC}} \times 360 \text{ j}$$

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

6.2.3.4. Les ratios de liquidité

Ces ratios ont pour objectif de mesurer la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements à court terme. C'est une mesure de la solvabilité immédiate. Nous avons vu l'importance que pouvait représenter la notion de liquidité, notamment dans le cas d'une entreprise peu rentable mais en forte croissance. Ce critère, très suivi par les banques, est à surveiller, surtout en période d'encadrement du crédit (P.CABANE, 2004, p. 335).

Trois ratios peuvent être utilisés :

➤ **Le ratio de liquidité générale :**

Résume l'équilibre financier à court terme. Plus le ratio est supérieur à 1, plus le fonds de roulement est élevé et plus les actifs circulants sont susceptibles de couvrir les dettes d'exploitation (P.CABANE, 2004, p. 335).

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

➤ **Le ratio de Liquidité restreinte :**

Ce ratio a pour objectif de mesurer la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme en utilisant les créances et les disponibilités (P.CABANE, 2004, p. 335).

$$\text{Ratio de liquidité restreinte} = \frac{\text{valeur réalisable} + \text{valeur disponible}}{\text{dettes à court terme}}$$

➤ **Le ratio de liquidité immédiate :**

Il mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme en utilisant les disponibilités (P.CABANE, 2004, p. 335).

$$\text{Ratio de liquidité immédiate} = \frac{\text{Disponibilité}}{\text{dettes à court terme}}$$

6.2.3.5. Le ratio de solvabilité

La solvabilité est la capacité de l'entreprise à rembourser ces dettes, nous distinguons :

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

➤ **Le ratio de solvabilité générale :**

Ce ratio permet d'estimer le risque encouru par les créanciers d'une société qui ont pour garantie. Plus le ratio est élevé, plus la solvabilité de l'entreprise est grande (A.ROCHELLE, 1999, p. 132).

$$\text{Ratio de Solvabilité générale} = \frac{\text{Totale de l'actif}}{\text{Total des dettes}}$$

➤ **Le ratio d'autonomie financière :**

Ce ratio permet d'apprécier l'origine du financement d'une entreprise et sa capacité d'endettement. Plus le ratio est élevé, plus l'autonomie financière de l'entreprise est grande (A.ROCHELLE, 1999, p. 133).

$$\text{Ratio d'autonomie financière} = \frac{\text{capitaux propres}}{\text{Totale des dettes}}$$

Conclusion du chapitre

Ce chapitre nous a permis de découvrir non seulement l'importance du tableau de bord et ses fonctions au sein d'une organisation, mais aussi de comprendre les différents aspects de la performance. Le lien entre ces deux idées réside dans la capacité du tableau de bord à traduire la stratégie en actions mesurables et à fournir une vision claire de la performance opérationnelle et stratégique.

En somme, le tableau de bord et la performance sont étroitement liés, travaillant de concert pour favoriser une amélioration constante et atteindre l'excellence.

*Chapitre 03 : la mise en place
d'un tableau de bord financier au
sein de l'entreprise CEVITAL*

Chapitre 03 : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CEVITAL

Introduction

D'après les aspects théoriques que nous avons exposé dans les deux chapitres précédents, nous avons constaté que le contrôle de gestion et le tableau de bord visent un objectif commun et partagent les mêmes finalités, indépendamment de la nature ou de la taille de l'entreprise. Leur but est de coordonner, suivre et piloter la performance de l'organisation, afin d'atteindre les objectifs fixés et d'améliorer sa situation financière.

Afin de relier ces connaissances théoriques au domaine pratique nous avons choisi l'entreprise CEVITAL comme lieu de stage qui est l'une des entreprises les plus prospères en Algérie. Notre étude pratique se concentre sur la construction d'un tableau de bord financier en utilisant la méthode OVAR que nous avons déjà abordé dans le deuxième chapitre.

Nous avons subdivisé ce chapitre en deux sections, dont la première est consacrée pour la présentation de l'organisme d'accueil « CEVITAL », tandis que la deuxième correspond à la mesure de la performance financière et l'élaboration d'un tableau de bord financier.

Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette section, nous allons procéder à la présentation de l'entreprise CEVITAL.

1. Historique de CEVITAL

L'entreprise CEVITAL est née en 1971 en tant que PME dans l'industrie métallurgique « SOCOMEG » suivi de « PROFILOR », crée essentiellement par des fonds privés en 1998. Elle s'est imposée sur le marché sous la classification d'une SPA dont le principal actionnaire est « ISSAD RABRAB et fils ».

Elle se situe dans le port de Bejaia à 3 Km sud-ouest de la ville et à 230 Km de l'est d'Alger. D'une surface de 45000 m², sa proximité du port, de l'aéroport et de la zone industrielle d'Akbou, lui offre des avantages économiques, lui permettant d'être l'une des forces industrielles et économique dans l'industrie Agro-alimentaire. D'une part et d'autre part sa large gamme de produit de qualité lui a permis de s'imposer sur le marché national comme un leader avec 80% des parts de marché, grâce à son chiffre d'affaire réalisé, CEVITAL gagne la 3eme place au niveau national et la 10eme au niveau d'Afrique. Cette entreprise s'est

Chapitre 03 : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CEVITAL

spécialisée dans l'industrie alimentaire telle que la raffinerie d'huile, distribution des produits dérivés à l'alimentation humaine.

CEVITAL contribue largement au développement de l'industrie Agro-alimentaire national, elle vise à s'imposer sur le marché international et de faire face aux concurrents étranglés en offrant une large gamme de produit de qualité car elle est équipée de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Les nouvelles données économiques nationales dont les marché l'Agro-alimentaire font que les meilleures sont ceux qui maîtrisent d'une façon efficace, optimisent les coûts, les charges et ceux qui offre le meilleure rapport qualité/prix et pour s'imposer le marché international, CEVITAL négocie avec les grandes sociétés internationales de distribution telle que, carrefour et chan en France, royale en Suisse et autres sociétés spécialisées dans l'import-export en Ukraine, Russie et ses produits se ventent dans les différents pays. Elle possède 34 filiales qui sont implantées dans différentes wilayas de pays et on site à titre d'exemple Agroalimentaire de Bejaia.

2. Situation géographique de CEVITAL

Bejaia :

A l'arrière port de Bejaia à 200 ML : Ce terrain à l'origine marécageux et inconstructible a été récupéré en partie d'une décharge publique, viabilisé avec la dernière technologie de consolidation des sols par le système de colonnes ballastées (337 KM de colonnes ballastées de 18 ML chacune ont été réalisées) ainsi qu'une partie à gagner sur la mer.

El-Kseur :

Située dans la commune d'El-kseur, à 25Km du chef-lieu de Bejaia et à quelque mètre de la zone ferroviaire, elle est implantée dans une région à vocation agricole à droite de la route nationale N°26 liant Alger-Bejaia. Tous ces caractères lui confèrent un emplacement stratégique favorable facilitant les opérations d'approvisionnement et de distribution des produits.

Tizi Ouzou :

L'Unité d'Eau Minérale Lalla Khedidja située au pied du mont de Djurdjura dans la commune D'AGOUNI GUEGHRANE, à environ 35 km au sud-ouest de la wilaya de TIZI- OUZOU, puise son eau de source THINZER située au flan du mont KOURIET autre fois propriété de

Chapitre 03 : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CEVITAL

l'ETK (entreprise touristique de Kabylie). Ensuite elle est rachetée par le groupe Ce vital, en avril 2004.

3. Les activités de CEVITAL

L'activité principale de l'entreprise CEVITAL se concentre sur la production et la vente d'huiles, margarinerie et de sucre. Elle a mis l'accent sur le développement des technologies liées à la production d'huiles, en mettant à profit son expertise dans les processus de trituration et de raffinage. L'entreprise intègre les dernières avancées technologiques dans ces domaines.

Le Complexe Agroalimentaire de CEVITAL est composé de plusieurs unités de production :

✚ Les huiles végétales :

Ce sont des huiles de tables. Elles sont connues sous les appellations suivantes :

➤ Fleurial :

Fleurial est une huile utilisé pour l'assaisonnement des salades et des crudités, idéalement usée pour les fritures, la cuisson, le dorage au four et la préparation des gâteaux, Il est conditionnée dans des bouteilles pratiques et ergonomiques, disponible en plusieurs formats : 1L, 1.8L et 4L et enrichie en vitamines A et D. En plus, est un produit dont le système qualité de fabrication est certifié ISO 22000 par Bureau VERITAS Certifications.

➤ Elio :

C'est une huile 100% végétale sans cholestérol, contient de la vitamine E, il est issu essentiellement de la graine de tournesol, Soja et de Palme, conditionnée dans des bouteilles de diverses contenances allant de (1 à 5 litres), après qu'elles aient subi plusieurs étapes de raffinage et d'analyse.

- ✓ La Capacité de production est de 570 000 tonnes /an ;
- ✓ Part du marché national est de 70% ;
- ✓ Exportations vers le Maghreb et le moyen orient, en projet pour l'Europe.

✚ Margarinerie et graisses végétales

CEVITAL produit une gamme variée de margarine riche en vitamines A, D, E Certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que Matina, le beurre gourmand et

Chapitre 03 : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CEVITAL

Fleurial, d'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de la parisienne et MEDINA « SMEN ».

- ✓ La Capacité de production est de 180.000 tonnes/an /
- ✓ La part du marché national est de 30%
- ✓ Exportations vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient.

Sucre Blanc

Il est issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose. Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50Kg et aussi commercialisé en morceau dans des boites d'1kg.

- ✓ Entrée en production 2ème semestre 2009.
- ✓ La Capacité de production : 650 000 tonnes/an avec extension à 1 800 000 tonnes/an.
- ✓ La Part du marché national : 85%.
- ✓ Exportations : 350 000 tonnes/an en 2009, CEVITAL FOOD prévoit 900 000 tonnes/an dès 2010.

Sucre liquide

CEVITAL produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses

- ✓ Capacité de production : matière sèche : 219 000 tonnes/an.
- ✓ Exportations : 25 000 tonnes/an en prospection.

Silos Portuaires

Le complexe CEVITAL Food dispose d'une capacité maximale de 182 000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000 T par heure. Un projet d'extension est en cours de réalisation.

- ✓ La capacité de stockage actuelle est de 120 000T en 24 silos verticaux et de 50 000 T en silo horizontal.
- ✓ La capacité de stockage Horizon au 1 er trimestre 2010 sera de 200 000 T en 25 silos verticaux et de 200 000 T en 2 silos horizontaux.

Chapitre 03 : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CEVITAL

Boissons

CEVITAL fabrique de diverses boissons (eau minérale, jus)

➤ **L'eau minérale « Lalla Khadîdja » :**

Depuis des siècles prend son origine dans au plus haut sommet du Djurdjura qui culminent à plus de 2300 mètres, en s'infiltrant très lentement au travers des roches, il s'agit d'une eau Oligo-minérale non gazeuse, riche en minéraux essentiels à la vie, réputée pour sa pureté. C'est une eau de montagne dont le parcours géologique est protégé contre toute pollution. Elle est ainsi directement embouteillée sans subir aucun traitement chimique. En avril 2005 la célèbre eau minérale prend sa place sur le marché.

- ✓ La capacité de production est de 3 millions de bouteilles / jour.

➤ **Des Jus sous la marque « TCHINA » :**

Une gamme de boissons au jus avec une teneur en fruits minimale de 12% Disponible en plusieurs formats (BOUTEILLE EN VERRE, PET et CANETTE) & parfums (Orange, Orange-Pêche, Orange-Abricot, Orange-Mange, Cocktail Tropical...etc.)

- ✓ Capacité de production est de 1 130 T /jour

Sauces et condiments

Une large gamme de sauces et condiments (mayonnaise, ketchup, moutarde, sauce barbecue...etc.) de haute qualité avec une multitude de formats pratiques et adaptés à tout type d'usage.

Des produits faits à base d'ingrédients nobles et frais et surtout sans conservateurs.

- ✓ Capacité de production : 100 T /jour

Confitures

Des confitures préparées à partir d'une sélection des meilleurs ingrédients, une confiture onctueuse à base de fruits 100% algériens fraîchement cueillis, sélectionnés et broyés.

Chapitre 03 : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CEVITAL

- ✓ Capacité de production : 66 T /jour

4. les clients et fournisseurs de CEVITAL

Cette partie concerne la présentation des principaux éléments constituant l'environnement de CEVITAL :

4.1. Les clients de CEVITAL

La satisfaction du client est la devise de l'entreprise. La raison de vivre de l'entreprise est de vendre. Les clients de l'entreprise sont divers et variés :

4.1.1. Les clients locaux :

- ✓ Les entreprises industrielles ;
- ✓ Grossistes ;
- ✓ Les demi-grossistes ;
- ✓ Les dépositaires

4.1.2. Les clients étrangers

- ✓ Les huiles vers la Tunisie ;
- ✓ L'huile acide vers la Tunisie ;
- ✓ La mélasse du sucre vers la grande Bretagne ;
- ✓ La margarine vers la Lybie.
- ✓ Autre pays d'Europe

4.2. Les fournisseurs de CEVITAL

- ✓ SIDEL (France) ;
- ✓ Alfa lavale (Allemagne) ;
- ✓ West falia (Allemagne) ;
- ✓ Water technologie(Italie) ;
- ✓ LOOS (France).

Chapitre 03 : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CEVITAL

5. Missions et objectifs de CEVITAL

5.1. Missions de CEVITAL

L'entreprise CEVITAL a pour mission principale de développer la production, d'assurer la qualité et le conditionnement d'huile, des margarines et du sucre à des prix nettement plus compétitifs et cela dans le but de satisfaire le client et de le fidéliser.

CEVITAL adopte un mode de gouvernance évolué pour mieux faire face aux défis formidables que pose sa croissance forte et ininterrompue. Ce groupe est doté des moyens les plus solides pour non seulement assurer sa pérennité mais surtout, lui permettre de réussir une stratégie de développement ambitieuse.

5.2. Objectifs de CEVITAL

Les objectifs visés par CEVITAL peuvent être présentés comme suit :

- ✓ L'extension de ses produits sur tout le territoire national ;
- ✓ L'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché du travail ;
- ✓ La modernisation de ses installations en termes de machine et technique pour augmenter le volume de sa production ;
- ✓ Positionnement de ses produits sur le marché étranger par leurs exportations ;
- ✓ Encouragement des agriculteurs par des aides financières pour les productions locales des graines oléagineuses ;
- ✓ La modernisation de ses installations en termes de machine et les techniques pour augmenter le volume de sa production.

6. La structure organisationnelle de CEVITAL

L'organisation générale des composantes et les missions des directions :

6.1. Missions et services des composantes de la DG

L'organisation mise en place consiste en la mobilisation des Ressources humaines matérielles et financières pour atteindre les objectifs demandés par le groupe.

❖ La direction générale

Elle est sous la tutelle d'un directeur général, d'un directeur adjoint, d'un secrétariat chargé de s'assurer du bien-être de son personnel, ainsi que de leurs efforts et de leurs sérieux. Sa mission

Chapitre 03 : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CEVITAL

est de combiner entre les différentes directions, de motiver le personnel, gérer, contrôler et décider.

❖ La direction Marketing

Pour atteindre les objectifs de l'Entreprise, le Marketing de CEVITAL pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation publicitaire sur les marques et métiers CEVITAL. Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (Développement, Industriel, Approvisionnement, Commercial, Finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

❖ La direction des Ventes & Commerciale

Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du Fichier clients de l'entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies. En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

❖ La direction Système d'informations

- Assurer la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise ;
- Veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mises à la disposition des utilisateurs.

❖ La direction des Finances et Comptabilité

- Préparer et mettre à jour les budgets ;
- Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes ;
- Pratiquer le contrôle de gestion ;
- Faire le Reporting périodique.

Chapitre 03 : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CEVITAL

❖ La Direction industriel

- Chargé de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site ;
- Analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail ;
- Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...). Est responsable de la politique environnement et sécurité ;
- Participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

❖ La direction des Ressources Humaines

- Définit et propose à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe ;
- Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de CEVITAL food et Pilote ;
- Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion des ressources humaines, établit et maîtrise les procédures ;
- Assure le recrutement ;
- Chargé de la gestion des carrières et identifie les besoins en mobilité ;
- Gestion de la performance et des rémunérations ;
- Formation du personnel. Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

❖ Direction logistique

- Expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, Eau minérale, ...), qui consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts Logistique ;
- Assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (camions de CEVITAL), affrétés ou moyens de transport des clients ;
- Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelques matières premières ;

Chapitre 03 : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CEVITAL

- Gère les stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaia et environs) et Régionaux (Alger, Oran, Sétif, ...).

❖ La direction Corps Gras

Le pôle corps gras est constitué des unités de production telle qu'une raffinerie d'huile de 1800 T/J, un conditionnement d'huile de 2200T/J, une margarinerie de 600T/J qui sont toutes opérationnelles, et une unité inter estérification, Hydrogénation pate chocolatière utilisés actuellement en chantier à El kseur. Sa mission principale est de raffiner et de conditionner différentes huiles végétales ainsi que la production de différents types de margarines et beurre.

❖ La direction Pôle Sucre

Le pôle sucre est constitué de 04 unités de production, telle que (une raffinerie de sucre solide 2000T/J, une raffinerie de sucre solide 3000T/J, une unité de sucre liquide 600T/J, et une unité de conditionnement de sucre 2000 T/J), qui a été mise en service en mars 2010. Sa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu naturel et de la sécurité des personnes. Ses produits sont destinés aux industriels et aux particuliers et ce pour le marché local et à l'exportation.

❖ La direction QHSE

- Met en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux.
- Veille au respect des exigences règlementaires produits, environnement et sécurité ;
- Garantit la sécurité de notre personnel et la pérennité de nos installations ;
- Contrôle, assure la qualité de tous les produits de CEVITAL et réponse aux exigences clients.

❖ La direction Energie et Utilités

C'est la production et la distribution pour les différentes unités, avec en prime une qualité propre à chaque Processus : D'environ 450 m3/h d'eau (brute, osmosée, adoucie et ultra pure) ; de la vapeur Ultra haute pression 300T/H et basse pression 500T/H. De l'Electricité Haute Tension, Moyenne Tension et Basse Tension, avec une capacité de 50MW.

❖ La direction Maintenance et travaux neufs

Chapitre 03 : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CEVITAL

- Met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés ;
- Planifie et assure la Maintenance pour l'ensemble des installations ;
- Gère et déploie avec le Directeur Industriel et les Directeurs de Pôles les projets d'investissement ;
- Rédige les cahiers des charges en interne.

❖ La direction Approvisionnements

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement). Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

❖ La direction des commodités

La direction des commodités coordonne les importe d'huile brute et de sucre roux pour assurer les approvisionnements des raffineries en assurant un niveau adéquat des stocks ainsi que coordonnées l'export de sucre elle est en particulier en charge de la bonne exécution des contrats d'achat et de vente chaîne allant de l'arrivée des navires au paiement des fournisseurs.

❖ Direction des silos

- Elle décharge les matières premières vrac arrivées par navire ou camions vers les points de stockage ;
- Elle stocke dans les conditions optimales les matières premières ;
- Elle Expédie et transfère vers les différents utilisateurs de ces produits dont l'alimentation de raffinerie de sucre et les futures unités de trituration ;
- Elle entretient et maintient en état de services les installations des unités silos.

❖ La direction des Boissons

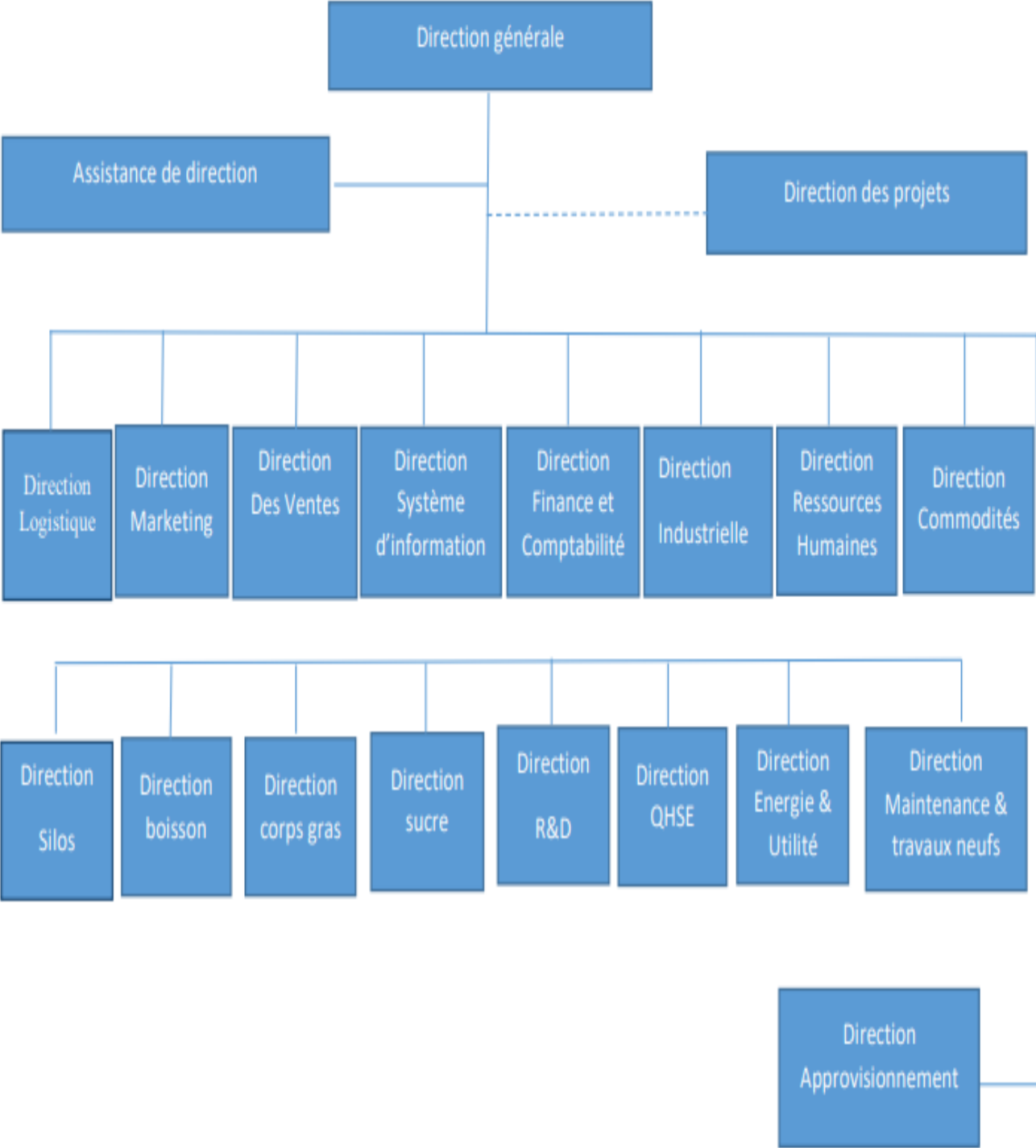
Le Pôle Boissons et plastiques comprend trois unités industrielles, situées en dehors du site de Bejaia :

Chapitre 03 : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CEVITAL

- **Unité LALLA KHEDIDJA** : domiciliée à Agouni-gueghrane (Wilaya de TIZI OUZOU) pour vocation principale la production d'eau minérale et boissons carbonatées.
- **Unité plastique** : installée dans la même localité et assure la production des besoins en emballages pour les produits de margarine et les huiles et à terme des palettes, les étiquette....
- **Unité EL-KSUER** : implantée dans la zone industrielle d'El Kseur, C'est une SPA filiale de CEVITAL, qui a pour vocation la transformation de fruits et légumes frais en Jus, Nectars et Conserves. Le groupe ambitionne d'être Leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement.

Chapitre 03 : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CEVITAL

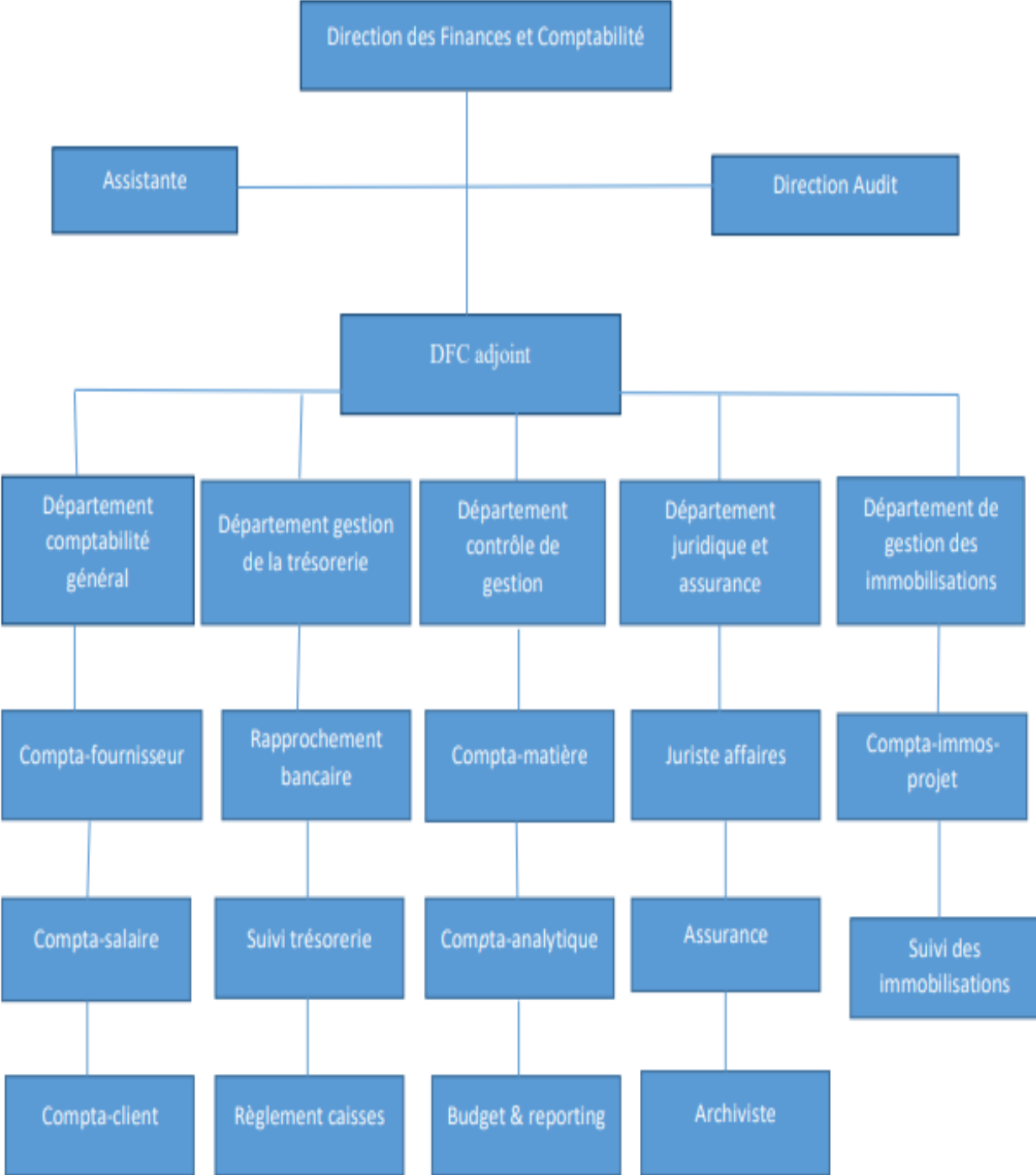
Figure 8: Organigramme générale de CEVITAL agroalimentaire



Source : document de CEVITAL.

Chapitre 03 : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CEVITAL

Figure 9: organigramme de la DFC de CEVITAL



Source : document de CEVITAL.

Chapitre 03 : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CEVITAL

Section 02 : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CEVITAL

Cette section sera consacrée à l'élaboration d'un tableau de bord financier à partir des données fournies par l'entreprise CEVITAL.

1. Elaboration d'un tableau de bord financier

Notre objectif consiste à présenter et à élaborer un tableau de bord financier au niveau de CEVITAL. Pour ce faire, nous nous appuyerons sur les étapes d'une méthode décrite dans la théorie, plus précisément la méthode OVAR. Ces étapes comprennent :

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

1.1. Délimitation des objectifs et des variables d'action

- ✓ **Qualité des produits alimentaires** : Assurer la conformité aux normes sanitaires et de qualité, réduire les défauts de fabrication, améliorer la traçabilité des ingrédients.
- ✓ **Productivité et efficacité de la production** : Augmenter le rendement des unités de production.
- ✓ **Sécurité alimentaire et hygiène** : Maintenir un environnement de travail sûr, respecter les normes d'hygiène, former le personnel aux bonnes pratiques de sécurité alimentaire.
- ✓ **Satisfaction client** : Mesurer la satisfaction des clients, réduire les plaintes liées aux produits, améliorer la réactivité aux demandes des clients.
- ✓ **Innovation et développement de produits** : Développer de nouveaux produits répondant aux besoins du marché, améliorer les processus de recherche et développement, suivre les tendances du marché.
- ✓ **Gestion des ressources humaines** : Former et motiver le personnel, encourager la collaboration et la communication interne.
- ✓ **Responsabilité sociale et environnementale** : promouvoir des pratiques durables, s'engager dans des actions sociales et solidaires.

Chapitre 03 : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CEVITAL

1.2. Délimitation des responsabilités

- ✓ Se renseigner sur les objectifs qui sont assignés à chaque responsable.
- ✓ Sélectionner et trier un ensemble d'indicateurs pertinents.
- ✓ Préciser la forme de présentation de chaque indicateur.
- ✓ Définir la périodicité de mise à jour de chaque indicateur.
- ✓ Formaliser le processus de mise à jour (sources de données, méthode de traitement).

1.3. Sélection des indicateurs

La clé pour créer un tableau de bord efficace réside dans l'identification des indicateurs de performance pertinents qui le composent.

Les indicateurs qui sont utilisés au niveau de CEVITAL :

- ✓ Les indicateurs bilan ;
- ✓ Les indicateurs du compte de résultat ;
- ✓ Les ratios.

1.3.1. Les indicateurs du bilan

Ce volet comprend :

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

1.3.1.1. Présentation des bilans de grandes masses pour les années 2018, 2019 et 2020

Les bilans en grande masse consistent à se libérer de tous les détails figurant dans un bilan financier pour se consacrer uniquement aux grandes parties les plus importantes.

Chapitre 03 : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CEVITAL

Tableau 5: Bilan de grande masse de l'année 2018

UM : KDA

Actif	Montant	%	Passif	montant	%
VI	241 289 211	53%	KP	308 840 961	68%
AC	215 800 518	47%	CP	274 111 850	60%
VE	32 103 132	7%	DLMT	34 729 111	8%
VR	176 651 023	39%	PC	148 248 768	32%
VD	7 046 363	2%	DCT	148 248 768	32%
TOTAL	457 089 729	100%	TOTAL	457 089 729	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données fournies par l'entreprise CEVITAL.

Tableau 6: Bilan de grande masse de l'année 2019

UM : KDA

Actif	Montant	%	Passif	Montant	%
VI	253 328 973	53%	KP	317 256 246	67%
AC	221 568 548	47%	CP	284 856 872	60%
VE	31 638 636	7%	DLMT	32 399 374	7%
VR	183 299 482	39%	PC	157 641 275	33%
VD	6 630 430	1%	DCT	157 641 275	23%
TOTAL	474 897 521	100%	TOTAL	474 897 521	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données fournies par l'entreprise CEVITAL.

Chapitre 03 : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CEVITAL

Tableau 7: Bilan de grande masse de l'année 2020

UM : KDA

ACTIF	Montant	%	Passif	montant	%
VI	320 581 021	63%	KP	314 968 302	62%
AC	188 256 456	37%	CP	281 497 662	55%
VE	33 188 079	7%	DLMT	33 470 640	7%
VR	119 568 871	23%	PC	193 869 175	38%
VD	35 499 506	7%	DCT	193 869 175	38%
TOTAL	508 837 477	100%	TOTAL	508 837 477	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données fournies par l'entreprise CEVITAL.

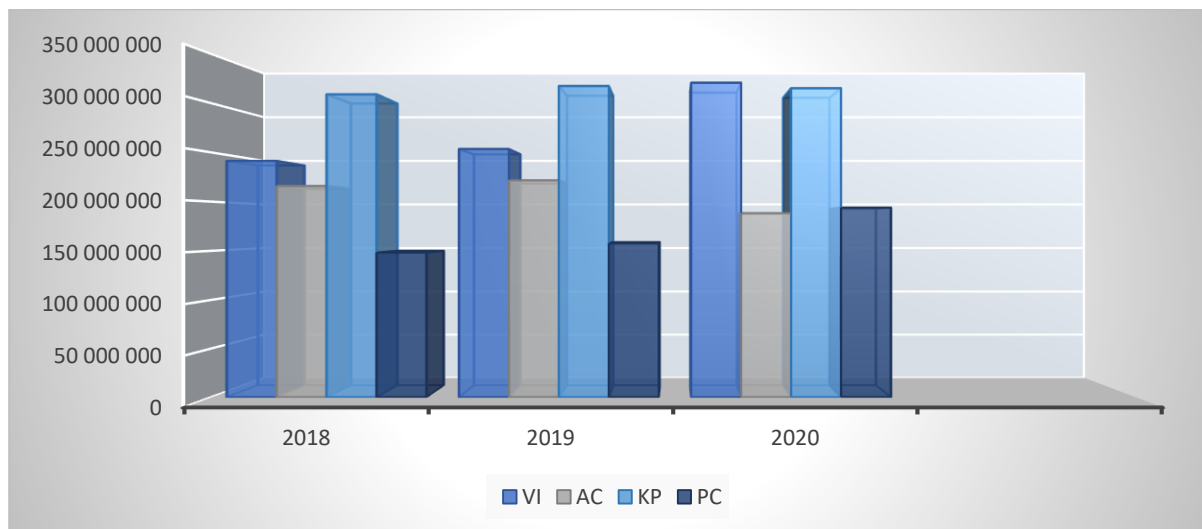
Interprétation :

- ✚ **Les valeurs immobilisées :** Au cours des deux premières années, les valeurs immobilisées (VI) ont représenté 53% du total de l'actif, avec une augmentation de 10% en 2020. Cette hausse est due principalement à l'augmentation des immobilisations financières.
- ✚ **Actif circulant :** Pendant les deux premières années, l'actifs circulants (AC) représente 47% du total de l'actif, avec une baisse de 10% en 2020. Cette diminution est principalement due à la réduction de la valeur des valeurs réalisables, cette dernière a été impactée par la baisse des comptes autres débiteurs. Cependant, les valeurs d'exploitation ont légèrement augmenté.
- ✚ **Les Capitaux propres :** Au cours des années 2018 et 2019, les capitaux permanent de l'entreprise ont maintenu un niveau relativement stable, représentant respectivement 68% et 67% du total du passif. Cette stabilité est généralement considérée comme positive, car elle témoigne d'une solide base financière. Cependant, en 2020, les capitaux permanents ont connu une légère baisse, s'élevant à 62%. Cette diminution est principalement attribuable à la baisse des capitaux propres, en particulier les capitaux propres-rapport à nouveau.

Chapitre 03 : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CEVITAL

- ✚ **Passif circulant** : Au cours des trois années, à savoir 2018, 2019 et 2020, on observe une progression des dettes à court terme. Cette progression se traduit par des pourcentages respectifs de 32%, 33% et 38%. Cependant, cette augmentation est principalement due à la hausse des montants des fournisseurs et comptes rattachés en 2019, ainsi qu'à celle des autres dettes et de la trésorerie passive en 2020.

Figure 10: Représentation graphique des bilans de grandes masses



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données fournies par l'entreprise CEVITAL.

1.3.1.2. Les indicateurs de l'équilibre financier

L'équilibre financier est représenté par l'interaction de trois variables : le FRN, le BFR et la TR. Ces derniers sont des indicateurs pertinents pour un projet d'élaboration d'un tableau de bord financier, dont le suivi de leurs variations dans le temps est essentiel pour le pilotage de la performance.

❖ Le fond de roulement (FRNG) :

Il se calcule par deux méthodes

1^{er} méthode :

Par le haut du bilan :

$$\text{FRNG} = \text{Capitaux permanents (KP)} - \text{Valeur immobilisés (VI)}$$

Chapitre 03 : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CEVITAL

Tableau 8: Détermination du fond de roulement net par le haut du bilan

UM : KDA

Désignation	2018	2019	Variation en %	2020	Variation en %
KP	308 840 961	317 256 246	3%	314 968 302	-1%
VI	241 289 211	253 328 973	5%	320 581 021	27%
FRNG	67 551 750	63 927 273	-5%	-5 612 719	-109%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données fournies par l'entreprise CEVITAL.

2^{ème} méthode :

Par le bas du bilan :

$$\text{Fond de roulement} = \text{actif circulant (AC)} - \text{passif circulant(PC)}$$

Tableau 9: Détermination du fond de roulement net par le bas du bilan

UM : KDA

Désignation	2018	2019	Variation en %	2020	Variation en %
AC	215 800 518	221 568 548	3%	188 256 456	-15%
PC	148 248 768	157 641 275	6%	193 869 175	23%
FRNG	67 551 750	63 927 273	-5%	-5 612 719	-109%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données fournies par l'entreprise CEVITAL.

Interprétation :

Le FRN est positif pendant les deux premières années successives 67 551 750 en 2018 passe à 63 927 273 en 2019 cela signifie que l'entreprise est en équilibre financier c'est-à-dire qu'elle a dégagé un surplus de ressources par rapport à l'actif immobilisé et une marge de sécurité qui pourrait être utilisée pour financer son cycle d'exploitation et faire face à ses obligations à court terme. Par contre en 2020 l'entreprise CEVITAL a dégagé un FRN négatif de -5 612 719

Chapitre 03 : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CEVITAL

qui signifie que l'actif immobilisé est financé partiellement par des capitaux étrangers (DLMT) et l'actif circulant est financé par le passif circulant.

❖ Le besoin en fond de roulement (BFR) :

$$\text{BFR} = (\text{valeur d'exploitation} + \text{valeur réalisable}) - (\text{Dette à court terme} + \text{Trésorerie passif})$$

Tableau 10: Détermination du besoin en fond de roulement.

UM : KDA

désignation	2018	2019	Variation en %	2020	Variation en %
VE+VR	208 754 155	214 938 118	3%	152 756 950	-29%
DCT-TP	86 621 225	98 340 444	14%	107 375 985	9%
BFR	122 132 930	116 596 674	-5%	45 380 965	-61%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données fournies par l'entreprise CEVITAL.

Interprétation :

D'après les résultats obtenus si dessus, nous constatons que CEVITAL a dégagé un besoin de fond de roulement positif pour les trois années (2018,2019 et 2020). Cela indique que les ressources à court terme de l'entreprise n'arrivent pas à financer la totalité des emplois à court terme (les valeurs d'exploitations + les Valeurs réalisables). L'entreprise doit donc financer ses besoins à court terme à l'aide de son excédent de ressources stables (FRN). Cependant le BFR a connu une diminution légère passant de 122 132 930 en 2018 à 116 597 674 en 2019, et a subi une chute significative en 2020 pour s'établir à 45 380 965.

❖ La trésorerie (TR) :

La trésorerie nette représente la différence entre le fond de roulement net FRN et le besoin en fond de roulement net BFR.

Il se calcule par deux méthodes :

Chapitre 03 : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CEVITAL

1^{er} méthode

$$\text{TR} = \text{Fond de Roulement net} - \text{Besoins en fond de roulement}$$

Tableau 11: La détermination de la trésorerie nette.

UM :KDA

Désignation	2018	2019	Variation en %	2020	Variation en %
TA	7 046 363	6 630 430	-6%	35 499 504	435%
TP	61 627 542	59 300 830	-4%	86 493 189	46%
TR	-54 581 180	-52 670 401	-4%	-50 993 684	-3%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données fournies par l'entreprise CEVITAL.

2^{ème} méthode :

$$\text{TR} = \text{trésorerie actif} - \text{trésorerie passif}$$

Tableau 12: La détermination de la trésorerie nette.

UM : KDA

Désignation	2018	2019	Variation en %	2020	Variation en %
FRNG	67 551 750	63 927 274	-5%	-5 612 719	-109%
BFR	122 132 930	116 597 674	-5%	45 380 965	61%
TR	-54 581 180	-52 670 401	-4%	-50 993 684	-3%

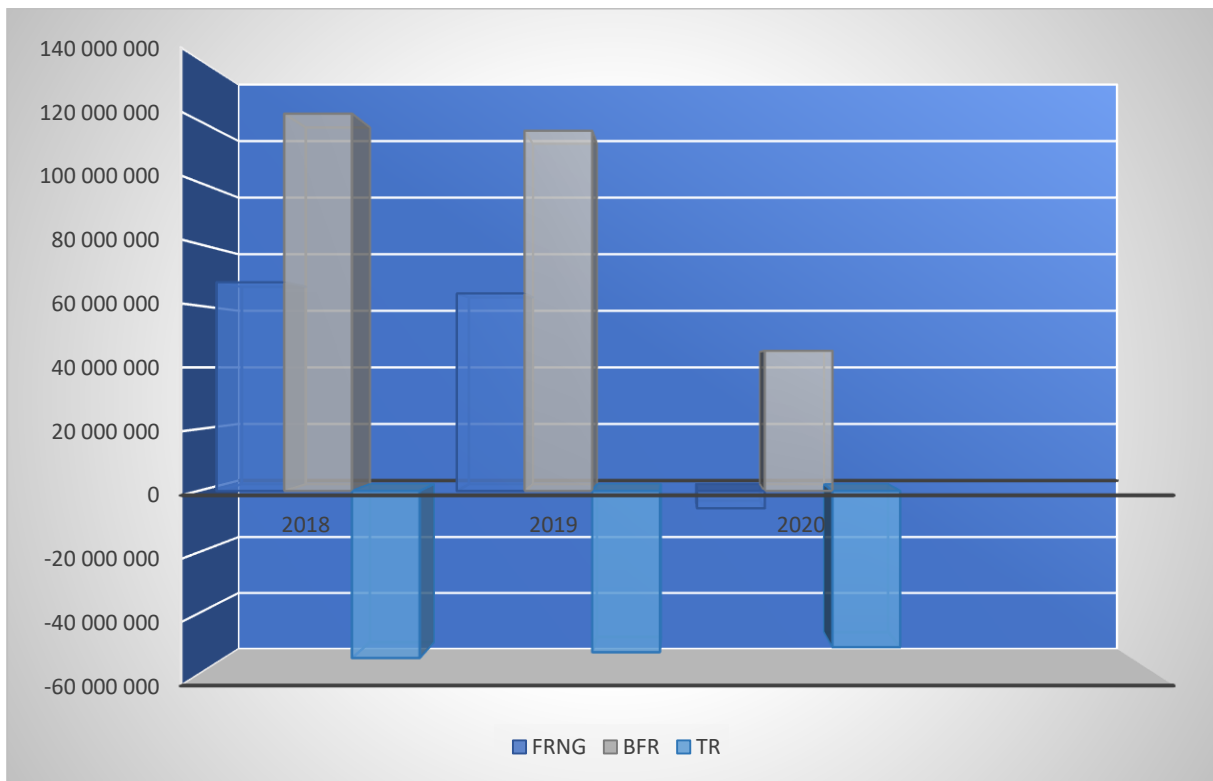
Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données fournies par l'entreprise CEVITAL.

Interprétation :

On remarque que l'entreprise CEVITAL a réalisé une trésorerie négative durant toute la période étudiée, cela explique que le FRN est insuffisant pour financer le BFR en total. Donc l'entreprise CEVITAL doit faire recours aux dettes à court terme pour assurer, au moins la couverture de ses besoins.

Chapitre 03 : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CEVITAL

Figure 11: Représentation graphique des indicateurs d'équilibres financiers



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données fournies par l'entreprise CEVITAL

1.3.2. Les indicateurs du compte de résultat

Ce volet comprend essentiellement :

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

1.3.2.1 Les soldes intermédiaires de gestion

Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) sont des outils financiers qui permettent d'évaluer la performance d'une entreprise sur une période spécifique. Ils jouent un rôle crucial dans le suivi de la performance car ils fournissent une vision détaillée de l'activité économique de l'entreprise et de ses résultats. En d'autres termes, les SIG offrent une analyse approfondie de l'activité et des performances de l'entreprise.

Chapitre 03 : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CEVITAL

Tableau 13: Les soldes intermédiaires de gestion

UM : KDA

Libellé	2018	2019	Variation en %	2020	Variation en %
Chiffre d'affaire	165 088 579	158 948 606	-4%	159 471 223	0,3%
Variation stock produit finis et en cours	63 597	779 898	1126%	4 504 180	478%
Production immobilisée	478 893	89 058	-81%	105 163	18%
subvention d'exploitation	0	0	0%	0	0%
PRODUCTION DE L'EXERCICE	165 631 069	159 817 562	-4%	164 080 566	3%
Achats consommés	123 820 905	118 297 600	-4%	134 943 338	14%
Services extérieurs et autres consommations	12 616 412	10 131 281	-20%	8 903 689	-12%
CONSOMMATION DE L'EXERCICE	136 437 317	128 428 881	-6%	143 847 027	12%
VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION	29 193 752	31 388 681	8%	20 233 539	-36%
Charge de personnel	6 101 208	6 921 285	13%	6 522 413	-6%
Impôts, taxes et versements assimilés	1 248 662	1 195 770	-4%	1 235 485	3%
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	21 843 882	23 271 626	7%	12 475 641	-46%

Chapitre 03 : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CEVITAL

Autres produits opérationnels	640 855	1 039 534	62%	189 687	-82%
Autres charges opérationnels	1 946 988	3 592 529	85%	2 435 266	-32%
Dotation aux amortissements et aux provisions	7 348 048	9 487 681	29%	18 027 802	90%
Reprise sur pertes de valeur et provisions	1 319 960	2 861 779	117%	2 387 916	-17%
RESULTAT OPERATIONNEL	14 509 661	14 092 729	-3%	-5 409 824	-138%
Produits financiers	4 141 226	4 153 807	0,3%	25 638 570	517%
Charges financiers	5 844 908	7 488 538	28%	9 608 310	28%
RESULTAT FINANCIER	-1 703 682	-3 334 731	96%	16 030 260	-581%
RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS	12 805 979	10 757 998	-16%	10 620 436	-1%
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	738 582	0	-100%	10	0%
Impôts différés (variations) sur résultat ordinaires	93 866	12 976	-86%	62 350	381%
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	171 733 113	167 872 684	-2%	192 296 742	15%

Chapitre 03 : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CEVITAL

TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITE ORDINAIRE	159 759 585	157 127 662	-2%	181 613 964	16%
RESULTAT NET DES ACTIVITE ORDINAIRE	11 973 528	10 745 022	-10%	10 682 778	-1%
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	0	0	0	0	0%
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	0	0	0	0	0%
RESULTAT EXTRAORDINAIRE	0	0	0	0	0%
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	11 973 528	10 745 022	-10%	10 682 778	-1%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données fournies par l'entreprise CEVITAL.

Interprétation :

- + **La production de l'entreprise :** La production de l'entreprise a affiché une tendance positive sur les trois années, avec une légère baisse en 2019 par rapport à 2018, suivie d'une augmentation en 2020. Cette variation peut être attribuée principalement à une diminution des ventes de produits et production immobilisée en 2019, suivie d'une reprise en 2020.
- + **La valeur ajoutée :** représente la mesure de la création de richesse réalisée par une entreprise au cours d'une période donnée. Dans notre cas, en 2019 la valeur ajoutée a connu une augmentation de 8% par rapport à l'année 2018. Cette croissance est principalement attribuable à une baisse significative de la consommation de l'exercice.

Chapitre 03 : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CEVITAL

En revanche, en 2020, la valeur ajoutée a diminué de 36% par rapport à 2019. Cette baisse s'explique par une augmentation des consommations de l'entreprise.

✚ **Excédent brut d'exploitation (EBE) :** Pendant les trois dernières années, CEVITAL a enregistré une tendance positive en termes d'Excédent Brut d'Exploitation (EBE), ce qui signifie que l'entreprise est financièrement fiable et même rentable. En 2019, on a observé une augmentation de 7% par rapport à l'année 2018, principalement due à la croissance significative de la valeur ajoutée de l'entreprise. Cependant, en 2020, on a constaté une forte baisse de 46% par rapport à l'année 2019, provoqué par une baisse de la valeur ajoutée d'une part et l'augmentation des impôts et versement assimilés d'une autre part.

✚ **Résultat opérationnel :** est un indicateur clé qui mesure la performance financière d'une entreprise en termes de sa rentabilité opérationnelle, c'est-à-dire la capacité de générer des bénéfices à partir de ses activités principales. En analysant les chiffres fournis, on observe une tendance positive du résultat opérationnel de CEVITAL entre 2018 et 2019. En effet, le chiffre était de 14 509 661 en 2018 et il est passé à 14 092 729 en 2019. Cette diminution peut indiquer une légère baisse de la rentabilité opérationnelle de l'entreprise, mais il est important de noter que les chiffres restent élevés et positifs. Cependant, en 2020, le résultat opérationnel a fortement chuté pour atteindre -5 409 824. Cette baisse significative pourrait indiquer une détérioration de la performance opérationnelle de CEVITAL au cours de cette année.

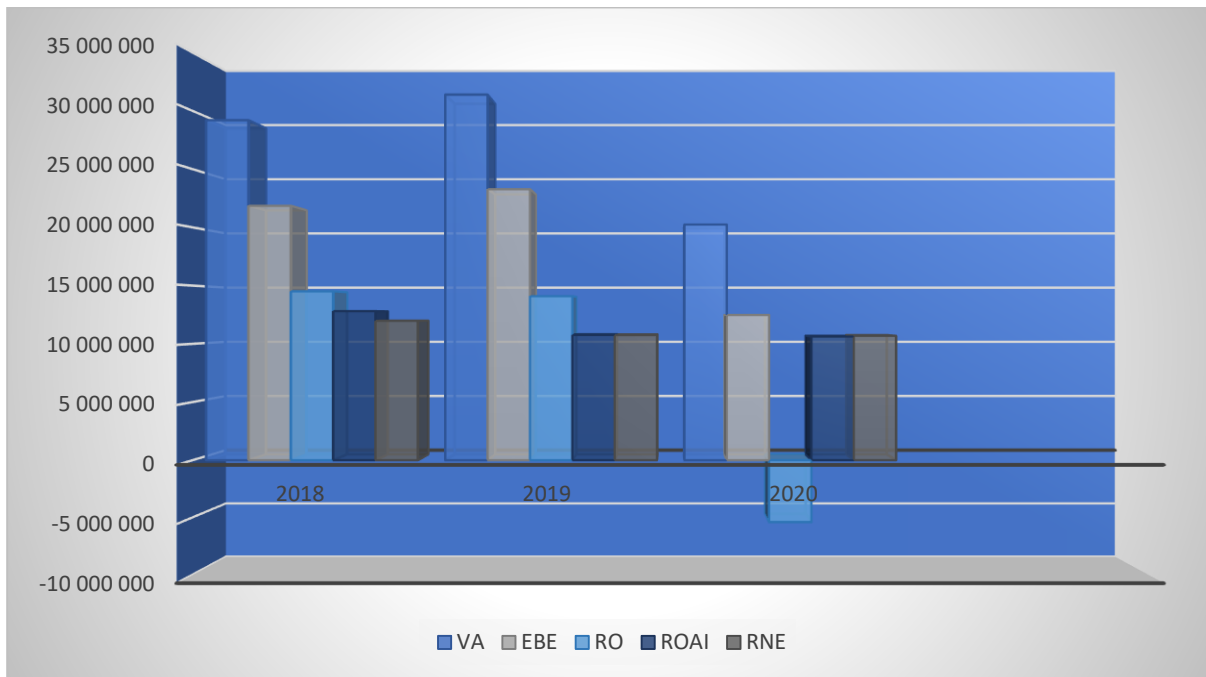
✚ **Le résultat courant avant impôt :** le résultat demeure positif au cours des trois années, malgré une diminution en 2019 et 2020 par rapport à 2018, en raison de l'augmentation des charges financières.

✚ **Le résultat net de l'exercice :** représente l'indicateur de la rentabilité finale généré par l'entreprise. Dans le cas présent l'entreprise CEVITAL a obtenu des résultats nets positifs pour les trois années, qui sont de l'ordre de 11 973 528 en 2018, 10 745 022 en 2019 et 10 682 778 en 2020. Cependant, une baisse des résultats a été observée en 2019

Chapitre 03 : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CEVITAL

et 2020 par rapport à 2018 ce qui est attribuable à une réduction du résultat courant avant impôt.

Figure 12: Représentation graphique des soldes intermédiaires de gestion



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données fournies par l'entreprise CEVITAL.

1.3.2.2. La capacité d'autofinancement (CAF)

Après avoir présenté les SIG, nous passons au calcul de la capacité d'autofinancement, qui est un indicateur financier utilisé pour évaluer la capacité d'une entreprise à générer des ressources interne pour financer ces activités.

La CAF peut être calculé par deux méthode : soit par le résultat net de l'exercice, appelée méthode additive, soit par l'EBE, appelée méthode soustractive.

Chapitre 03 : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CEVITAL

A. La méthode additive :

Tableau 14: La capacité d'autofinancement par la méthode additive

UM : KDA

Désignation	2018	2019	Variation en %	2020	Variation en %
Résultat net de l'exercice	11 973 528	10 745 021	-10%	10 682 777	-1%
Dotations aux amortissements et aux provisions	7 348 048	9 487 681	29%	18 027 802	90%
Reprise sur perte de valeur et provision	1 319 960	2 861 779	117%	2 387 916	-17%
Valeur comptable des éléments d'actif cédés	0	0	0	0	0
Produit des cessions d'éléments d'actifs immobilisés	0	0	0	0	0
quote-part des subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice	0	0	0	0	0
CAF	18 001 616	17 370 923	-4%	26 322 663	52%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données fournies par l'entreprise CEVITAL

Chapitre 03 : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CEVITAL

B. La méthode soustractive :

Tableau 15: La capacité d'autofinancement par la méthode soustractive

UM : KDA

Désignation	2018	2019	Variation en %	2020	Variation en %
Excédent brut d'exploitation	21 843 881	23 271 625	7%	12 475 641	-46%
Autres produits opérationnel	640 853	1 039 534	62%	314388	-82%
Autres charges opérationnel	1 946 988	3 592 529	85%	2 435 266	-32%
Produits financières	4 141 226	4 153 807	0,3%	25 638 570	517%
Charges financières	5 844 908	7 488 538	28%	9 608 310	28%
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	738 582	0	-100%	10	0%
Impôts différés (variation) sur résultats ordinaires	93 866	12 976	-86%	62 350	381%
CAF	18 001 616	17 370 923	-4%	26 322 663	52%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données fournies par l'entreprise CEVITAL.

Chapitre 03 : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CEVITAL

Interprétation :

Les résultats obtenus révèlent que la capacité d'autofinancement de CEVITAL a été positive pour les trois années 2018, 2019 et 2020. Cela démontre que l'entreprise a été en mesure de générer des ressources financières suffisantes pour couvrir ses dépenses courantes et financer ses investissements sans avoir besoin de recourir à des financements externes. En conséquence, CEVITAL a démontré une rentabilité solide dans le cadre de ses activités économiques.

Figure 13: Représentation graphique de la capacité d'autofinancement



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données fournies par l'entreprise CEVITAL.

1.3.3. L'analyse des ratios

Les ratios permettent de se faire une idée globale de la santé financière de l'entreprise.

1.3.3.1. Les ratios de structure

Utilisés pour analyser l'équilibre financier de l'entreprise, nous trouvons deux types de ratios :

- Ratio de financement permanent ;
- Ratio d'endettement global.

Chapitre 03 : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CEVITAL

Tableau 16: Calcul des ratios de structure pour les années 2018, 2019 et 2020

UM : KDA

Type de ratio	2018	2019	Variation en %	2020	Variation en %
Capitaux permanent (1)	308 840 961	317 256 246	3%	314 968 302	-0,7%
Actifs immobilisé (2)	241 289 211	253 328 973	5%	320 581 021	27%
Totale des dettes (3)	182 977 879	190 040 651	4%	227 339 815	20%
Totale actifs (4)	457 089 729	474 897 521	4%	508 837 477	7%
Ratio financement permanent (1/2)	1,28	1,25	-2%	0,98	-22%
Ratio d'endettement global (3/4)	0,40	0,40	0%	0,44	12%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données fournies par l'entreprise CEVITAL

Interprétation :

✚ **Ratio financement permanent** : Ce ratio permet de mesurer le degré de couverture des emplois durable par les ressources stables. Ce ratio est supérieur à 1 pour les deux premiers exercices il est de 1.28 pour l'année 2018 et de 1.25 pour l'année 2019. Ce qui indique que les actifs immobilisés de CEVITAL sont totalement financés par les capitaux permanents et elle dispose une marge de sécurité pour financer son actif circulant. Ce qui est généralement un signe de stabilité financière.

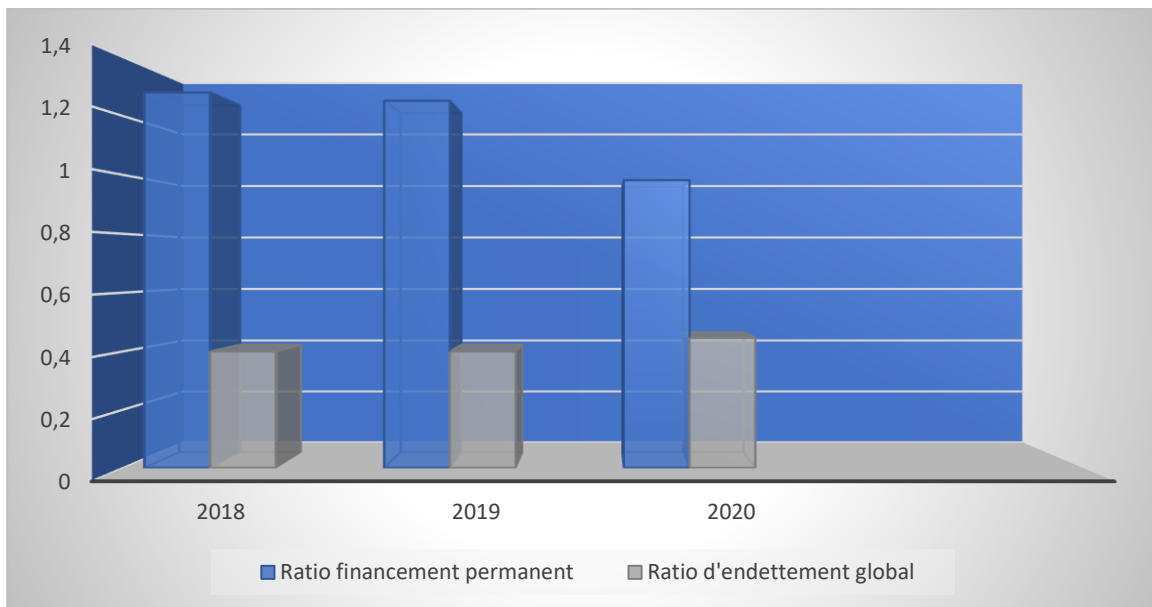
En revanche, un ratio de 0,98 en 2020 indique une situation où les capitaux permanents de l'entreprise représentent 98% de l'actif immobilisé. Cela peut indiquer une légère

Chapitre 03 : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CEVITAL

insuffisance en fonds propres pour couvrir complètement ses actifs immobilisés, cela peut être un signe de potentielles difficultés financières.

✚ **Ratio d'endettement global :** Au cours des années 2018 et 2019, l'entreprise maintenait un niveau d'endettement relativement stable, avec 40 % de ses ressources financières consacrées au remboursement de ses dettes. Cela peut indiquer une situation financière solide, avec une capacité à gérer ses obligations financières. Cependant, en 2020, le ratio d'endettement global a augmenté pour atteindre 44 %. Cette hausse est le résultat de l'emprunt de nouvelles dettes par l'entreprise, ce qui a entraîné une augmentation de son niveau d'endettement global.

Figure 14: Représentation graphique des ratios de structure



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données fournies par l'entreprise CEVITAL.

1.3.3.2. Ratios de rentabilité

Les ratios de rentabilité sont des indicateurs financiers permettent d'évaluer la performance de l'entreprise et sa capacité à générer des bénéfices par rapport à ces capitaux propres.

Ils existent plusieurs ratios de rentabilité, nous nous limiterons au calcul des trois ratios principaux à travers des informations fournies par l'entreprise CEVITAL.

Chapitre 03 : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CEVITAL

Tableau 17: Calcul des ratios de rentabilité pour les années 2018 ,2019 et 2020.

UM : KDA

Type de ratio	2018	2019	Variation en %	2020	Variation en %
Résultat Net (1)	11 973 528	10 745 021	-10%	10 682 777	-1%
Capitaux propre (2)	274 111 850	284 856 872	4%	281 497 662	-1%
Résultat d'exploitation (3)	14 509 660	14 092 728	-3%	-5 409 822	-138%
Total actifs(4)	457 089 729	474 897 521	4%	508 837 475	7%
Chiffre d'affaire HT (5)	165 088 579	158 948 606	-4%	159 471 223	0,3%
Rentabilité financière (1/2)	0,044	0,038	-14%	0,038	0%
Rentabilité économique (3/4)	0,032	0,030	-7%	-0,011	-136%
Rentabilité commerciale (1/5)	0,073	0,068	-7%	0,067	-1%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données fournies par l'entreprise CEVITAL.

Interprétation :

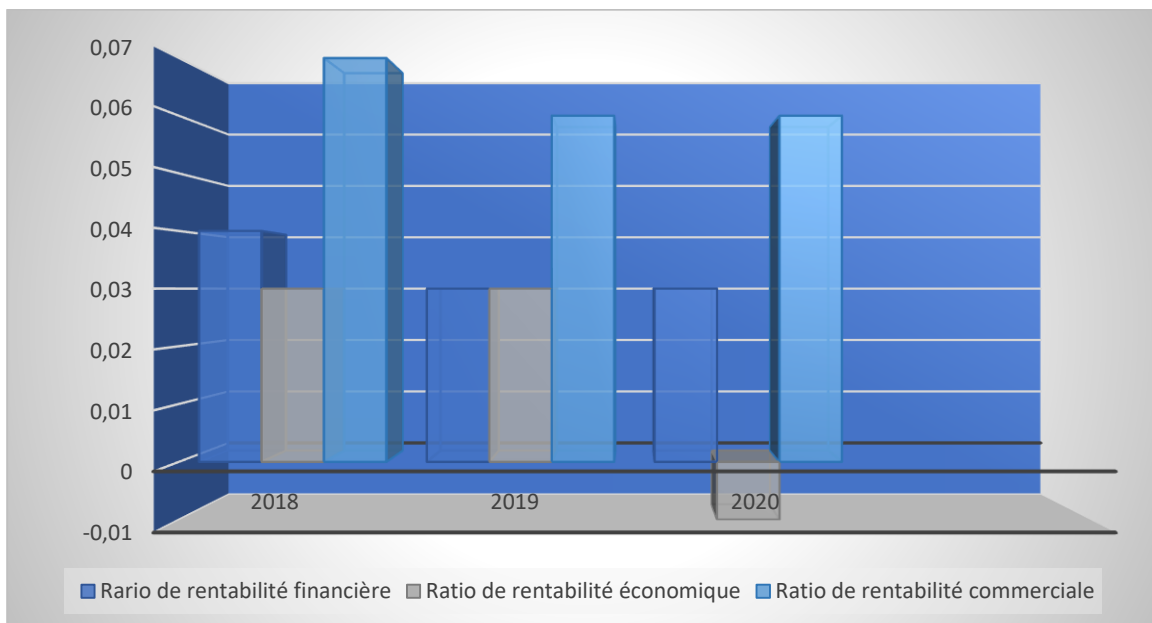
- + **Rentabilité financière :** Le ratio de rentabilité financière exprime combien de bénéfice que l'entreprise peut générer à partir seulement de ses capitaux propres. En effet, plus le ROE est élevé plus l'entreprise est efficace. Notre cas le ratio de rentabilité financière reste satisfaisant durant les trois exercices avec une légère baisse de (14%) pour l'année 2019 et 2020 par rapport à l'année 2018 due essentiellement à la baisse du résultat de l'entreprise de (10%).
- + **Rentabilité économique :** Ce ratio représente la capacité de l'entreprise à générer un résultat à partir d'un montant du capital investi dans l'activité d'exploitation On remarque que ce ratio est inférieur à 1 durant les trois années soit 0.032 en 2018, 0,030

Chapitre 03 : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CEVITAL

en 2019, et -0.01 en 2020, Cette diminution est loin d'être satisfaisante elle est due principalement à la baisse du bénéfice d'exploitation.

✚ **Rentabilité commerciale :** Le taux de rentabilité d'une entreprise en fonction de son chiffre d'affaires est représenté par ce ratio. L'entreprise CEVITAL a obtenu des ratios positifs au cours des trois années, atteignant 7% en 2018 et 6 % en 2019 et 2020. Cette baisse est due à la diminution du résultat net.

Figure 15: Représentation graphique des ratios de rentabilité.



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données fournies par l'entreprise CEVITAL.

1.3.3.3. Ratios de rotation

Ces ratios s'intéressent à l'analyse des composants de cycle d'exploitation de l'entreprise CEVITAL, permettent de déterminer délai de paiement des créances des clients et celui de recouvrement des dettes fournisseurs en fonction des jours.

Chapitre 03 : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CEVITAL

Tableau 18 : Calcul des ratios de rotations pour les années 2018 ,2019 et 2020.

UM : KDA

Types de ratio	2018	2019	Variation en %	2020	Variation en %
Créance clients (1)	26 110 759	30 136 453	15%	31 965 982	6%
Chiffre d'affaire en TTC (2)	189 148 842	196 455 409	4%	189 770 755	-3%
Fournisseurs et comptes rattachés (3)	29 849 008	42 537 613	43%	34 842 729	-18%
Délai de rotation crédit client (1/2) *360	50	55	11%	61	10%
Délai de rotation crédit fournisseur (3/2) * 360	57	78	37%	66	-15%

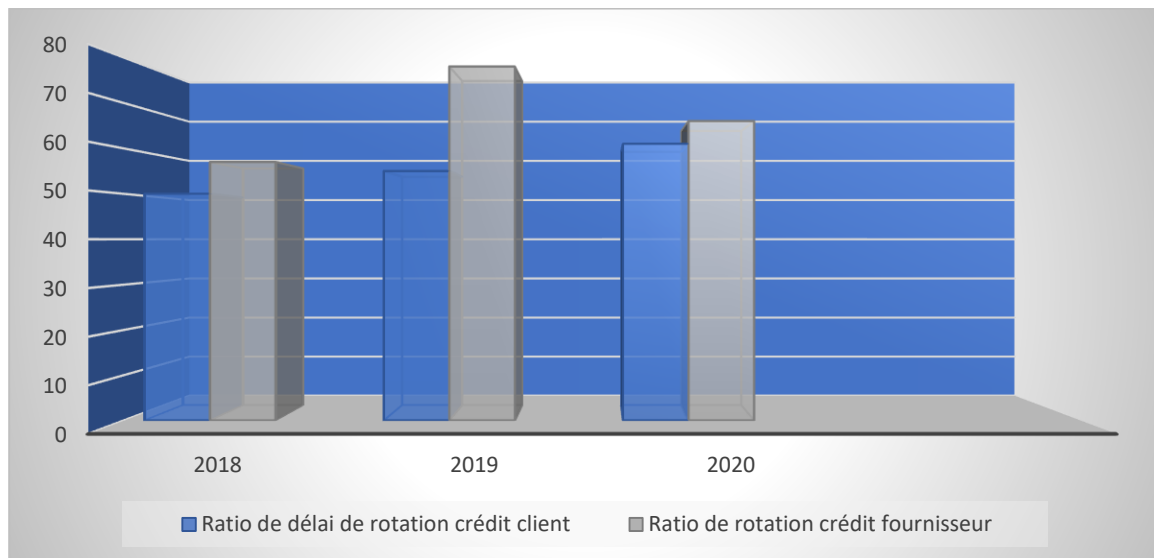
Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données fournies par l'entreprise CEVITAL.

Interprétation :

- + **Délai de rotation crédit client** : Ce ratio mesure le délai nécessaire pour que l'entreprise reçoive les paiements de ses clients. Il représente le nombre de jours qu'il faut aux clients pour régler leurs dettes envers l'entreprise. Dans notre cas le délai de rotation des créances clients est passé de 50 jours en 2018 à 55 jours en 2019, puis à 61 jours en 2020. Cette augmentation progressive du ratio indique que l'entreprise a mis de plus en plus de temps à recouvrer ses créances clients au fil des années. Cela signifie que la durée moyenne de paiement des clients s'est allongée, ce qui peut potentiellement dégrader la situation de trésorerie de l'entreprise.
- + **Délai de rotation crédit fournisseur** : Le délai de rotation de crédit fournisseur a connu des fluctuations sur les trois années. Il est passé de 57 jours en 2018 à 78 jours en 2019, soit une augmentation significative de 21 jours, potentiellement due à des difficultés de trésorerie ou une stratégie de report de paiements. Cependant, ce ratio a ensuite diminué à 66 jours en 2020, tout en restant supérieur au niveau de 2018. Cette évolution suggère des variations dans la gestion de la trésorerie et des comptes fournisseurs de l'entreprise.

Chapitre 03 : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CEVITAL

Figure 16: Représentation graphique des ratios de rotation



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données fournies par l'entreprise CEVITAL.

1.3.3.4. Les ratios de liquidité

Les ratios de liquidité Permettent de mesure la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à court terme à l'échéance, et d'avoir une indication de sa santé financière et sa capacité à gérer ses liquidités on distingue trois types :

- Ratio de liquidité générale ;
- Ratio de liquidité restreint ;
- Ratio de liquidité immédiate.

Chapitre 03 : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CEVITAL

Tableau 19: Calcul des ratios de liquidité pour l'années 2018 ,2019 et 2020

UM : KDA

Type de ratio	2018	2019	Variation en %	2020	Variation en %
Actif circulant (1)	215 800 518	221 568 548	3%	188 256 454	-15%
Valeur réalisable (2)	176 651 023	183 299 482	4%	119 568 871	-35%
Valeur disponible (3)	7 046 363	6 630 430	-6%	35 499 504	435%
Dettes à court terme (4)	148 248 768	157 641 275	6%	193 869 175	23%
Ratio de liquidité générale (1/4)	1,46	1,41	-3%	0,97	-31%
Ratio de liquidité restreinte (2+3/4)	1,24	1,20	-3%	0,80	-34%
Ratio de liquidité immédiate (3/4)	0,05	0,04	-12%	0,18	335%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données fournies par l'entreprise CEVITAL.

Interprétation :

- + **Ratio de liquidité générale :** L'évaluation de la solvabilité à court terme d'une entreprise se fait à travers le ratio de liquidité générale. Ce ratio permet de déterminer si l'entreprise possède suffisamment d'actifs courants pour couvrir ses dettes exigibles à court terme. Pour CEVITAL, au cours des années 2018 et 2019, ce ratio était supérieur à 1, s'établissant respectivement à 1,46 et 1,41. Une valeur supérieure à 1 indique que l'entreprise était en mesure de rembourser l'intégralité de ses dettes arrivant à échéance à court terme grâce à ses actifs les plus liquides.

Chapitre 03 : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CEVITAL

Néanmoins, en 2020, le ratio de liquidité générale a subi une baisse de 31%. Cette diminution significative est attribuée à une hausse du niveau des dettes à court terme de l'entreprise.

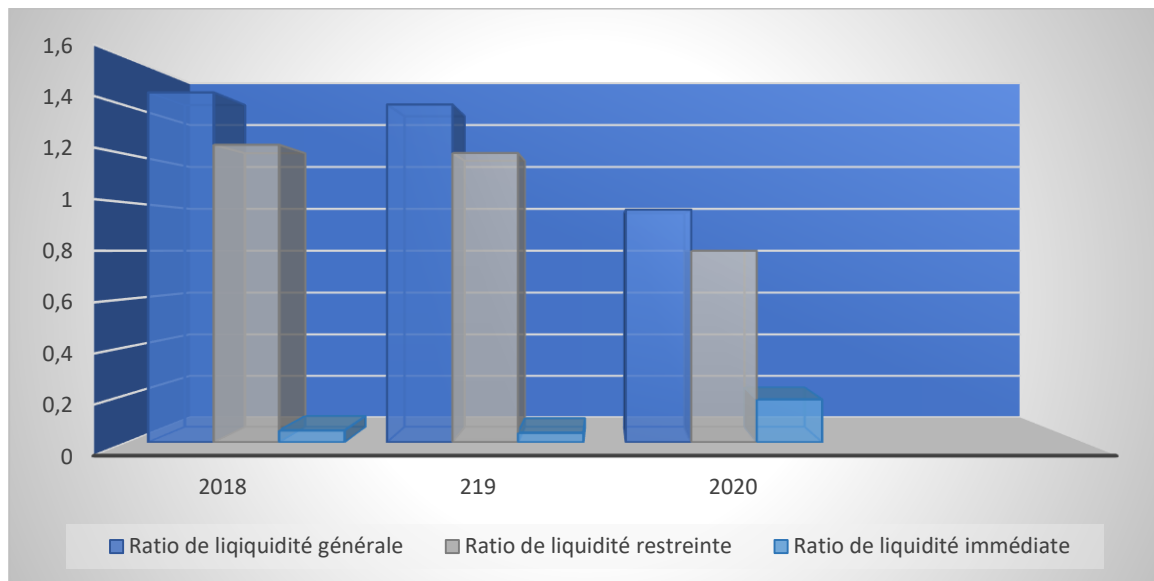
✚ **Ratio de liquidité restreinte :** En 2018 et 2019, le ratio de liquidité réduit de l'entreprise CEVITAL était supérieur à 1, atteignant respectivement 1,24 et 1,20. Cela indique que l'entreprise disposait à ces périodes d'actifs suffisamment de liquides (valeurs réalisables et disponibles) pour faire face à l'intégralité de ses dettes à court terme. Cette situation financière saine témoigne de la capacité de CEVITAL à honorer ses échéances à court terme grâce à ses actifs facilement mobilisables.

Cependant, la situation s'est dégradée en 2020, où le ratio de liquidité réduit a chuté à un taux de 0,80. Cette baisse signifie que les actifs liquides ne couvrent plus la totalité des dettes à court terme de l'entreprise. Cette diminution du ratio peut s'expliquer par l'augmentation des dettes à court terme.

✚ **Ratio de liquidité immédiate :** Le ratio de liquidité immédiate évalue la capacité d'une entreprise à couvrir ses engagements à court terme en utilisant sa trésorerie disponible. En 2018, l'entreprise CEVITAL ne pouvait rembourser que 5% de ses dettes à court terme avec sa trésorerie, et ce chiffre a baissé à 4% en 2019. Cela indique que CEVITAL n'était pas en mesure de financer la totalité de ses dettes à court terme avec ses fonds disponibles. Cependant, en 2020, ce ratio a augmenté grâce à une hausse des disponibilités de trésorerie de CEVITAL.

Chapitre 03 : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CEVITAL

Figure 17: Représentation graphique des ratios de liquidité



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données fournies par l'entreprise CEVITAL.

1.3.3.5. Ratios de solvabilité

Les ratios de solvabilité sont des indicateurs financiers qui mesurent la capacité de l'entreprise à rembourser ces dettes à long terme à savoir : ratios de solvabilité générale et le ratio d'autonomie financière, ces ratios permettent d'évaluer la solidité de l'entreprise et sa capacité à survivre à long terme.

Tableau 20 : Calcul des ratios de solvabilité pour les années 2018 ,2019 et 2020

UM : KDA

Type de ratio	2018	2019	Variation en %	2020	Variation en %
Total actif (1)	457 089 729	474 897 521	4%	508 837 475	7%
Capitaux propres (2)	274 111 850	284 856 872	4%	281 497 662	-1%
Total dettes (3)	182 977 879	190 040 651	4%	227 339 815	20%
Ratio de solvabilité générale (1/3)	2,50	2,50	0%	2,24	-10%
Ratio d'autonomie financière (2/3)	1,50	1,50	0%	1,24	-17%

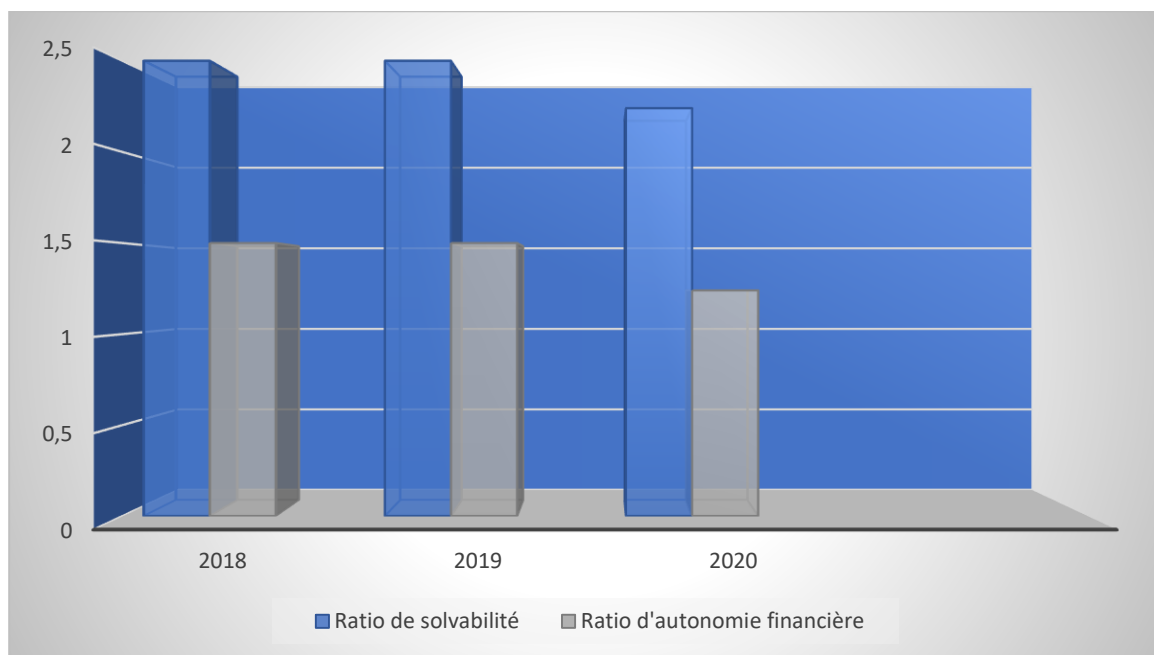
Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données fournies par l'entreprise CEVITAL.

Chapitre 03 : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CEVITAL

Interprétation

- ✚ **Ratio de solvabilité générale** : On constate que ce ratio est largement supérieur à 1, ce qui signifie que l'entreprise dispose de plus d'actifs que de dettes, autrement dit elle a une structure financière solide et est en mesure de faire face à ses engagements.
- ✚ **Ratio d'autonomie financière** : Ce ratio est supérieur à 1, donc les capitaux propres sont supérieures aux dettes de l'entreprise, cela signifie que CEVITAL est indépendante financièrement et elle arrive à financer ses dettes par ses propres moyens et sans recourir à des endettements extérieurs.

Figure 18: Représentation graphique des ratios de solvabilités



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données fournies par l'entreprise CEVITAL.



























1.4. Mise en forme du tableau de bord

Le tableau de bord financier est un outil essentiel pour la gestion de l'entreprise CEVITAL, car il facilite la prise de décisions pertinentes et permet de contrôler ses activités.

Dans ce qui suit, nous allons vous présenter le tableau de bord financier de CEVITAL, qui met en évidence les indicateurs et écarts pertinents. Grâce à cette présentation, nous pourrions analyser la santé financière de l'entreprise et observer les variations de 2018 à 2020.

Tableau 21: Tableau de bord financier de l'entreprise CEVITAL

Rubrique		Indicateur /Ratio	Unité	Réalisations 2018	Réalisations 2019	Variation en %	pictogrammes	réalisations 2020	Variation en %	pictogrammes
les indicateur du bilan	la structure du bilan	valeur immobilisé	KDA	241 289 211	253 328 973	5%	😊	320 581 021	30%	😊
		valeur d'exploitation	KDA	32 103 132	31 638 636	-1%	😞	33 188 079	5%	😊
		valeur réalisable	KDA	176 651 023	183 299 482	4%	😊	119 568 871	-35%	😞
		valeur disponible	KDA	7 046 363	6 630 430	-6%	😞	35 499 506	435%	😊
		capitaux propre	KDA	274 111 850	284 856 872	4%	😊	281 497 662	-1%	😞
		totales des dettes	KDA	182 977 879	190 040 651	4%	😞	227 339 815	20%	😞
	Les indicateur d'équilibre financier	FRN	KDA	67 551 750	63 927 273	-5%	😞	-5 612 719	-109%	😞
		BFR	KDA	122 132 930	116 597 674	-5%	😞	45 380 965	-61%	😞
		TR	KDA	-54 581 180	-52 670 401	-4%	😞	-50 993 684	-3%	😞
Les indicateur du compte résultat	Les solde intermédiaire de gestion	CA HT	KDA	165 088 579	158 948 606	-4%	😞	159 471 223	0,30%	😊
		Production de l'exercice	KDA	165 631 069	159 817 562	-4%	😞	164 080 566	3%	😊
		Consommation de l'exercice	KDA	136 437 317	128 428 881	-6%	😊	143 847 027	12%	😞
		Valeur ajoutée	KDA	29 193 752	31 388 681	8%	😊	20 233 539	-36%	😞
		Excédent brut d'exploitation	KDA	21 843 882	23 271 626	7%	😊	12 475 641	-46%	😞
		Résultat opérationnel	KDA	14 509 661	14 092 729	-3%	😞	-5 409 824	-138%	😞
		Résultat financier	KDA	-1 703 682	-3 334 731	96%	😞	16 030 260	-581%	😊
		Résultat ordinaire avant impôts	KDA	12 805 979	10 757 998	-16%	😞	10 620 436	-1%	😞
		Résultat net de l'exercice	KDA	11 973 528	10 745 022	-10%	😞	10 682 778	-1%	😞

	La CAF	CAF	KDA	18 001 616	17 370 923	-4%		26 322 663	52%	
Les ratios	Ratios de structure financière	Ration de financement permanent	KDA	1,28	1,25	-2%		0,98	-22%	
		Ration d'endettement globale	KDA	0,40	0,40	0%		0,44	12%	
	Ratios de rentabilité	Rentabilité financière	KDA	0,044	0,038	-14%		0,038	0%	
		Rentabilité économique	KDA	0,032	0,030	-7%		-0,011	-136%	
		Rentabilité commerciale	KDA	0,073	0,068	-7%		0,067	-1%	
	Ratios de rotation	Délai de rotation crédit client	KDA	50	55	11%		61	10%	
		Délai de rotation crédit fournisseur	KDA	57	78	37%		66	-15%	
	Ratios de liquidité	Ratio de liquidité générale	KDA	1,46	1,41	-3%		0,97	-31%	
		Ratio de liquidité restreinte	KDA	1,24	1,20	-3%		0,80	-34%	
		Ratio de liquidité immédiate	KDA	0,05	0,04	-12%		0,18	335%	
	Ratios de solvabilité	Ratio de solvabilité générale	KDA	2,50	2,50	0%		2,24	-10%	
		Ratio d'autonomie financière	KDA	1,50	1,50	0%		1,24	-17%	

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données fournies par l'entreprise CEVITAL.

Interprétation

Après avoir réalisé le tableau de bord financier pour CEVITAL et grâce aux différents calculs effectués à partir des bilans financiers et comptes de résultat mis à notre disposition par l'organisme d'accueil, nous pouvons conclure que, relativement, l'entreprise CEVITAL est financièrement performante. En effet, CEVITAL démontre une solvabilité et une liquidité solides, ce qui témoigne de sa santé financière robuste et de sa capacité à honorer ses engagements. De plus, sa capacité d'autofinancement importante renforce sa stabilité financière. Néanmoins, l'analyse financière générale étant positive, le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement fait apparaître quelques zones d'ombre. Le fonds de roulement a notamment connu une évolution mitigée, passant d'un niveau positif à négatif, traduisant une dégradation de la trésorerie et la nécessité de recourir à un financement externe. De même, le besoin en fonds de roulement, reste positif, indiquant une immobilisation importante de ressources dans le cycle d'exploitation, pouvant peser sur la trésorerie disponible. Bien que la situation financière globale soit solide, ces évolutions méritent une attention particulière afin d'identifier les causes et mettre en place les mesures correctives nécessaires pour renforcer la gestion du cycle de trésorerie à court terme, ou bien d'augmenter son capital (le gérer à long terme).

Conclusion du chapitre

Tout au long de notre étude de cas, nous avons cherché à montrer, en pratique, comment s'effectue la réalisation d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CEVITAL, qui nous a permis de suivre l'activité de l'entreprise de la période allant de 2018 à 2020.

Au fil de ce travail, nous constatons que le tableau de bord financier est un instrument constitué d'un ensemble d'indicateurs clés, présentés sous forme de pictogramme colorés en vert, rouge et jaune, qui indiquent l'évolution de l'activité, et facilite la lecture des résultats obtenus, les indicateurs verts témoignent que l'entreprise est performante et efficace, tandis que les rouges indique qu'elle est dans une situation alarmante, Et pour les indicateurs jaune sont souvent utilisés pour signaler une situation qui nécessite de l'attention, c'est-à-dire que l'entreprise maintient son niveau de performance sans amélioration ni détérioration notable.

En résumé, le tableau de bord au sein de CEVITAL présente une synthèse claire de l'activité de l'entreprise et mesure les résultats pour permettre le suivi et l'analyse de sa performance financière.

Conclusion générale

Conclusion général

Dans un environnement en constante mutation, les entreprises doivent faire face à des changements internes et externes pour cela le contrôle de gestion joue un rôle essentiel dans cette adaptation.

Le contrôle de gestion, en tant que principal instrument de pilotage et d'évaluation de la performance des organisations, utilise divers outils, dont le tableau de bord. Ce dernier assure un suivi permanent des activités et fournit les informations nécessaires pour le pilotage de la performance. Le tableau de bord joue plusieurs rôles, notamment en tant qu'outil de contrôle, de dialogue, de communication, d'aide à la prise de décision et de prévision. Il repose sur des indicateurs essentiels pour évaluer la performance, ainsi que sur des instruments plus significatifs.

L'objectif principal de notre étude a été de concevoir un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CEVITAL. Pour mener à bien cette mission, nous nous sommes appuyés sur une analyse approfondie des documents collectés ainsi que sur les informations obtenues lors d'entretiens menés avec la responsable de la direction des finances et comptabilité. Cette approche détaillée nous a finalement permis de mettre en place un tableau de bord financier adapté aux besoins spécifiques de CEVITAL. Ce processus nous a également offert l'opportunité d'acquérir une compréhension globale du fonctionnement et des principales caractéristiques de cette entreprise, en mettant l'accent sur sa situation financière.

Tout au long de cette étude de recherche, nous avons cherché à vérifier les hypothèses préalablement exposées. Ces hypothèses avaient été formulées dans le but de répondre à la problématique suivante : **Comment l'entreprise CEVITAL procède-elle à l'élaboration d'un tableau de bord financier ?**

A l'issue de notre étude nous avons pu fixer les réponses à nos questions de recherche et ce à travers l'étude théorique et pratique que nous avons mené à travers ce travail. Concernant la première question le contrôle de gestion constitue en effet un ensemble de méthodes et d'outils permettant de surveiller et d'évaluer de manière rigoureuse les activités financières et opérationnelles d'une entreprise. Son objectif principal est d'assurer une utilisation efficace et optimisée des ressources disponibles, afin de permettre à l'entreprise d'atteindre les objectifs stratégiques et opérationnels qu'elle s'est fixés, cela confirme notre première hypothèse. Pour la deuxième question, nous avons conclu que le tableau de bord est un outil essentiel qui améliore la visibilité des indicateurs clés et facilite la prise de décisions par les dirigeants, Ce qui confirme notre deuxième hypothèse. Enfin pour notre dernière question la performance

Conclusion général

financière de l'entreprise peut être évaluée à travers l'analyse des indicateurs financiers contenus dans son tableau de bord. Cette analyse se base sur l'examen du bilan et du compte de résultat, ainsi que le calcul de différents ratios tels que ceux liés à la structure, la rentabilité, la liquidité, solvabilité ...etc. Cela confirme notre dernière hypothèse.

Bien que le tableau de bord financier conçu pour l'entreprise CEVITAL soit détaillé et fournisse de riches informations sur sa performance financière, il présente certaines limites qui méritent d'être soulignées.

Tout d'abord, ce tableau de bord ne fournit pas d'analyse prospective et ne permet pas d'anticiper les évolutions futures de l'entreprise. Un tableau de bord efficace devrait également comporter des indicateurs prévisionnels afin d'aider les dirigeants à se projeter et à prendre des décisions. De plus, le tableau de bord se contente de comparer les réalisations d'un exercice à l'autre, sans mesurer l'atteinte des objectifs préalablement fixés. Il serait donc important d'intégrer des indicateurs permettant d'évaluer le degré de réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels. Par ailleurs, une évaluation plus complète de la performance de l'entreprise devrait également prendre en compte des indicateurs non financiers, comme la satisfaction des clients ou les performances en termes d'innovation. Enfin, le tableau de bord ne traduit pas de manière adéquate la stratégie et les objectifs de l'entreprise CEVITAL. Pour être vraiment efficace, le tableau de bord devrait être étroitement aligné sur la vision et les priorités stratégiques de l'entreprise.

Lors de notre stage que nous avons réalisé, Néanmoins, comme tout travail de recherches, nous avons senti un certain manque d'informations fiables pour bien mener notre recherche, à savoir les obstacles d'accès à certaines données qui sont considérés comme étant confidentielles. Malgré ses obstacles, ce travail de recherche nous a permis d'acquérir de nouvelles connaissances et d'adopter une perspective complète sur le sujet à travers la partie théorique et pratique. Ainsi de cerner le mieux possible l'utilité de tableau de bord financier et la place qu'il occupe dans la performance financière.

La bibliographie

Bibliographie

Ouvrages :

- A.C.MARTINET&A.SILEM. (2003). *Lexique de gestion* . paris: 6eme édition,DALLOZ.
- A.CAILLAT. (2008). *Management des entrprises* . FRANCE: HACHETTE.
- A.CHANDLER. (1992). *Organisation et perfprmance des entreprise*. Paris: D'organisation.
- A.CHANTEUX&W.NIESSEN. (2005). *Les tableaux de bord et bisness plan*. Paris: Des
chambres de commerce et d'industrie.
- A.FERNANDEZ. (2005). *L'essentiel du tableau de bord* . Paris: D'organisation .
- A.FERNANDEZ. (2013). *Les nouveaux tableaux de bord des managers*. Paris: 6ème édition.
- A.HELLUY&X.DURAND. (2009). *Les fondamentaux du controle de gestion* . paris:
D'organisation .
- A.KHEMAKHEM. (1976). *La dynamique du controle de gestion*. Paris: 2éme édition.
- A.M.BOUVER&C.DISLE. (2013). *L'introduction a la comptabilité* . Paris: 3éme édition,
DUNOD .
- ALAIN.FERNANDEZ. (2018). *l'essentiel du tableau de bord, collection gestion de projet*.
Paris: DUNOD.
- Alglave&All. (2008). *management des entreprises*. paris: TECHNIQUE .
- B.DORIATH. (2008). *le controle de gestion en 20 fiches*. Paris: DUNOD.
- B.DORIATH&C.GOUJET. (2007). *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*. Paris:
3eme édition ,DUNOD.
- B.FRANCIS&GRANDQUILLOT. (2009). *L'essentiel du contrôle de gestion* . Paris: Gualino.
- C.ALAZARD.&S.SEPARI. (2010). *CONTROLE DE GESTION: manuel&application* . paris:
2eme édition ,DUNOD.
- C.DISLE&All. (2013). *DCG9 : Introduction a la comptabilité(corrigés du manuel)*. Paris:
DUNOD.
- C.GODARD&S.GODARD. (2013). *Le petit controle de gestion* . paris: DUNOD.

Bibliographie

- C.LUCASH. (1986). *Système d'information pour le management*. paris: DAVIS.
- C.SELMER. (1998). *Concevoir le tableau de bord* . Paris: DUNOD.
- D.AUTISSIER. (2007). *Mesurer la performance du controle de gestion* . Paris: D'organisation.
- DRISS. ENNESROUI. (2017). La qualité de la performance de l'entreprise . *Revue*, 445-446.
- F.chappuy. (2019/2020). *analyse de la la situation financière processus 6 du BTS CG*. Paris: CORROY.
- F.G.BEATRICE. (2010). *Exercices d'analyse financière*. 5ème édition GUALINO.
- F.GAUTIER&A.PEZET. (2006). *controle de gestion (Gestion appliqué)*. Paris: PEARSON.
- F.MICHEL&ALL. (2004). *Renforcer la cohérence d'une entreprise* . Paris: DUNOD.
- F.NICOLAS. (2012). *finance pour non financiers*. paris: DUNOD.
- F.PASCAL&ALL. (2007). *DSCG3:management et controle de gestion* . paris: DUNOD.
- G.CHARREAUX. (1998). *Le point sur la mesure de la performance des entreprise* . Paris: ECONOMICA.
- G.LEGROS. (2010). *Mini manuel de finance d'entreprise* . paris: DUNOD.
- G.MEYER. (2018-19). *Analyse financière*. Espagne: 1ère édition.
- G.MICHEL. (2019). *Management des organisations* . Paris: 5ème édition DUNOD.
- H.BOISLANDELLE. (1998). *gestion des ressource humaine dans la PME*. paris: ECONOMICA.
- H.BOUQUIN. (2003). *Le controle de gestion* . paris: PUF.
- H.LONING&.all. (2008). *le controle de gstion : organisation ,outils ey pratique*. paris: 3édition,DUNOD.
- H.LONING&All. (2013). *Le controle de gestion :Des outils de gestion aux pratique organisationnelles*. paris: 4eme édition ,DUNOD.
- H-BOUQUIN. (1994). les fondement du controle de gestion. *presse universitaire de france* « *Que sais-je*».
- HERBERT.DE.LA.BRUSLERIE. (2010). *Analyse financière*. paris: 4eme édition,DUNOD.

Bibliographie

- I.CALME. (2003). *Introduction a la gestion* . paris: DUNOD.
- I.PATRICK. (2003). *Les tableaux de bord de la performance* . Paris: DUNOD.
- J.ARDOIN.-L&H.JORDAN (1978). *le controle de gestion*. Paris: FLAMMARION.
- J.FORGET. (2005). *Gestion budgétaire* . paris: d'organisation.
- J.LOUCHARD. (1998). *La gestion budgétaire*. paris: d'organisation .
- J.P.LEVENE. (1998). *gestion comptable 3 analses*. Paris: FOUCHER.
- J.Y.SAULAU. (2006). *Tableau de bord pour décideurs qualité*. Denis: 2éme édition, AFRON.
- JACQUES-DE-GUERNY&JEAN-CLAUDE-GUIRIEC. (1998). *Controle de gestion et choix stratégiques*. Paris: DELMAS.
- JEAN.LOUIS.LE.MOIGNE. (1999). *L'évolution des systèmes complexes en système de mesure de la performance* . paris: HARVARD.
- L.DUBRULLE&D.JOURDIN. (2003). *Comptabilité analytique de gestion* . Paris: 4eme édition ,DUNOD.
- L.PHILIPPE. (2003). *Methode et pratique de la performance* . Paris: 3éme édition d'organisation.
- LUC.BERNET-ROLLANDE. (2015). *Pratique de l'analyse financière* . Paris: 2eme édition,DUNOD.
- M.GERVAIS. (2000). *Contrôle de gestion* . Paris: 7émé édition Economica.
- M.LEROY. (2001). *Le tableau de bord au service de l'entreprise* . Paris: D'organisation .
- M-GERVAIS. (2005). *controle de gestion*. paris: 8eme édition ,ECONOMICA.
- NACER-EDDINE.SADI. (2011). *Innovation comptable internationales et analyse des états financières*. FRANCE: PUG.
- O.MEIER. (2009). *DICO du manager*. Paris: DUNOD.
- P.CABANE. (2004). *L'essentielle de la finance à l'usage des managers* . Paris: 2éme édition d'organisation.
- P.CAMUS. (2000). *Le controle de gestion : Pour améliorer la performance de l'entreprise*. Paris: 3eme édition,D'organisation .

Bibliographie

- P.L.BESCOS&C.MENDOZA. (1994). *Le management de la performance*. paris: ECM.
- P.LAUZEL&R.TELLER. (1999). *Côntrole de gestion et budgets* . Paris: Sirey.
- P.RAMAGE. (2000). *analyse et diangnostic financier* . paris: D'organistion .
- S.SEPARI.&All. (2014). *DSCG3 Management et controle de gestion*. Paris: 2édition,DUNOD.
- S.SEPARI.&all. (2017). *DSCG 3 management et controle de gestion* . paris: 4éme édition ,DUNOD.
- V.PIERE. (2002). *Finance d'entreprise* . paris: DALLOZ.
- X.BOUIN&F.X.SIMON. (2015). *Les nouveaux visages du controle de gestion*. paris: 4eme édition ,DUNOD.

Sites web :

- ALEXANDRE. (2024). *Trésorerie*. Consulté le 05 15, 2024, sur intia:
<https://intia.fr/fr/ressources/definition-et-calcul-de-la-tresorerie/>
- Pourquoi et comment établir un tableau de bord financier ?* (2022). Consulté le 04 15, 2024, sur business-intelligence: <https://solutions-business-intelligence.fr/pourquoi-et-comment-etablir-un-tableau-de-bord-financier/>

Les annexes

BILAN ACTIF

ACTIF	N			N - 1
	Montants Bruts	Amortissements, provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIF IMMOBILISE(NON COURANT)	-			
Écart d'acquisition (ou goodwill)	-	-	-	-
Immobilisations incorporelles	271 993 080	217 480 533	54 512 547	75 368 248
Immobilisations corporelles	90 346 788 646	47 935 555 040	42 411 233 606	40 792 898 857
Terrains	11 768 133 400		11 768 133 400	11 404 467 593
Bâtiments	20 787 617 768	11 734 101 889	9 053 515 877	9 745 782 534
Autres immobilisations corporelles	57 442 592 640	36 077 440 109	21 365 152 531	19 408 951 908
Immobilisations en concession	348 444 840	124 013 042	224 431 799	233 696 824
Immobilisations en cours	12 376 720 500	104 577 528	12 272 142 972	14 735 867 066
Immobilisations financières	186 646 313 435	94 991 184	186 551 322 251	159 453 085 323
Titres mis en équivalence-entreprise associées	-	-	-	-
Autres participations et créances rattachées	134 383 645 697	-	134 383 645 697	118 450 767 210
Autres titres immobilisés	49 769 435 396	525 000	49 768 910 396	38 733 793 315
Prêts et autres actifs financiers non courants	2 493 232 342	94 466 184	2 398 766 158	2 268 524 799
Impôts différés actif		-	-	-
TOTAL ACTIF NON COURANT	289 641 815 662	48 352 604 285	241 289 211 377	215 057 219 495
ACTIF COURANT				
Stocks et en cours	32 390 016 444	286 883 763	32 103 132 681	35 990 174 355
Créances et emplois assimilés	178 173 529 201	1 522 506 106	176 651 023 094	152 038 538 729
Clients	27 602 426 789	1 491 667 114	26 110 759 675	22 546 590 210
Autres débiteurs	133 667 004 807	-	133 667 004 807	117 427 940 170
Impôts et assimilés	16 542 385 252	-	16 542 385 252	11 780 167 699
Autres créances et emplois assimilés	361 712 352	30 838 992	330 873 360	283 840 650
Disponibilités et assimilés	7 046 363 542	-	7 046 363 542	57 623 154 211
Placements et autres actifs financiers courants	-	-	-	-
Trésorerie	7 046 363 542	-	7 046 363 542	57 623 154 211
TOTAL ACTIF COURANT	217 609 909 187	1 809 389 869	215 800 519 318	245 651 867 295
TOTAL GENERAL ACTIF	507 251 724 849	50 161 994 155	457 089 730 695	460 709 086 790

BILAN PASSIF

PASSIF	N	N-1
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis (ou compte de l'exploitant)	69 568 256 000	69 568 256 000
Capital non appelé		
Primes et réserves (Réserves consolidées)	30 832 119 185	30 832 119 185
Écart de réévaluation		
Écart d'équivalence		
Résultat net (Résultat part du groupe)	11 973 528 088	25 526 262 250
Autres capitaux propres-Report à nouveau	161 737 947 435	137 211 685 185
Part de la société consolidante		-
Part des minoritaires		
TOTAL I	274 111 850 708	263 138 322 620
PASSIFS NON COURANTS		
Emprunts et dettes financières	31 760 712 888	17 993 333 957
Impôts (différés et provisionnés)	1 726 051 812	1 630 098 372
Autres dettes non courantes		-
Provisions et produits comptabilisés d'avance	1 242 347 036	1 165 296 054
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II	34 729 111 735	20 788 728 383
PASSIFS COURANTS		
Fournisseurs et comptes rattachés	29 849 008 974	35 656 570 924
Impôts	1 773 774 731	1 448 965 742
Autres dettes	54 998 441 597	51 840 020 012
Trésorerie Passif	61 627 542 950	87 836 479 109
TOTAL PASSIFS COURANTS III	148 248 768 252	176 782 035 787
TOTAL GENERAL PASSIF	457 089 730 695	460 709 086 790

COMPTE DE RESULTATS

Libelle	N	N-1
Ventes et produits annexes	165 088 579 550	177 726 355 925
Variation stocks produits finis et en cours	63 597 970	2 345 102 714
Production immobilisée	478 893 650	370 924 105
Subvention d'exploitation	-	-
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE	165 631 071 170	180 442 382 744
Achats consommés	123 820 905 693	144 086 216 201
Services extérieurs et autres consommations	12 616 412 458	12 863 339 396
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE	136 437 318 152	156 949 555 596
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	29 193 753 018	23 492 827 148
Charges de personnel	6 101 208 916	5 540 623 717
Impôts, taxes et versements assimilés	1 248 662 959	1 413 401 152
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	21 843 881 143	16 538 802 279
Autres produits opérationnels	640 855 186	943 036 537
Autres charges opérationnelles	1 946 988 035	1 760 936 008
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	7 348 048 721	6 492 150 914
Reprise sur pertes de valeurs et provisions	1 319 960 470	2 748 425 950
V-RESULTAT OPERATIONNEL	14 509 660 042	11 977 177 844
Produits financiers	4 141 226 418	19 501 589 777
Charges financières	5 844 908 593	4 661 968 588
VI-RESULTAT FINANCIER	- 1 703 682 175	14 839 621 189
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT(V+VI)	12 805 977 867	26 816 799 033
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	738 582 982	1 084 710 609
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	93 866 797	205 826 174
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	171 733 113 244	203 635 435 008
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	159 759 585 156	178 109 172 758
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	11 973 528 087	25 526 262 250
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	-	-
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	-	-
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE	-	-
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	11 973 528 087	25 526 262 250

ACTIF

ACTIF	N			N - 1
	Montants Bruts	Amortissements, provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIF IMMOBILISE(NON COURANT)				
Écart d'acquisition (ou goodwill)				
Immobilisations incorporelles	275 428 400	244 233 367	31 195 034	54 512 547
Immobilisations corporelles	92 294 917 247	53 572 590 334	38 722 326 913	42 411 233 606
Terrains	12 084 949 510		12 084 949 510	11 768 133 400
Bâtiments	20 830 179 262	12 945 378 414	7 884 800 848	9 053 515 877
Autres immobilisations corporelles	59 031 343 634	40 483 195 952	18 548 147 682	21 365 152 531
Immobilisations en concession	348 444 840	144 015 967	204 428 873	224 431 799
Immobilisations en cours	13 887 118 166	441 159 176	13 445 958 989	12 272 142 972
Immobilisations financières	201 224 483 927	94 991 184	201 129 492 743	186 551 322 251
Titres mis en équivalence-entreprise associées	-		-	-
Autres participations et créances rattachées	147 206 746 145	-	147 206 746 145	134 383 645 697
Autres titres immobilisés	51 743 447 279	525 000	51 742 922 279	49 768 910 396
Prêts et autres actifs financiers non courants	2 274 290 503	94 466 184	2 179 824 319	2 398 766 158
Impôts différés actif	-		-	0
Comptes de liaison	-		-	-
TOTAL ACTIF NON COURANT	307 681 947 740	54 352 974 060	253 328 973 679	241 289 211 377
ACTIF COURANT				
Stocks et en cours	33 059 063 627	1 420 427 593	31 638 636 035	32 103 132 681
Créances et emplois assimilés	185 548 921 413	2 249 438 491	183 299 482 922	176 651 023 094
Clients	32 310 124 373	2 173 670 980	30 136 453 393	26 110 759 675
Autres débiteurs	134 682 148 813	1 097 406	134 681 051 407	133 667 004 807
Impôts et assimilés	18 209 136 613		18 209 136 613	16 542 385 252
Autres créances et emplois assimilés	347 511 614	74 670 105	272 841 509	330 873 360
Disponibilités et assimilés	6 630 430 953	-	6 630 430 953	7 046 363 542
Placements et autres actifs financiers courants	-		-	-
Trésorerie	6 630 430 953	-	6 630 430 953	7 046 363 542
TOTAL ACTIF COURANT	225 238 415 993	3 669 866 084	221 568 549 910	215 800 519 317
TOTAL GENERAL ACTIF	532 920 363 733	58 022 840 144	474 897 523 589	457 089 730 695

BILAN PASSIF

PASSIF	N	N-1
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis (ou compte de l'exploitant)	69 568 256 000	69 568 256 000
Capital non appelé	-	-
Primes et réserves (Réserves consolidées)	30 832 119 185	30 832 119 185
Écart de réévaluation	-	-
Écart d'équivalence	-	-
Résultat net (Résultat part du groupe)	10 745 021 877	11 973 528 088
Autres capitaux propres-Report à nouveau	173 711 475 523	161 737 947 435
Part de la société consolidante		
Part des minoritaires		
TOTAL I	284 856 872 584	274 111 850 708
PASSIFS NON COURANTS		
Emprunts et dettes financières	30 692 626 790	31 760 712 888
Impôts (différés et provisionnés)	478 043 255	1 726 051 812
Autres dettes non courantes	202 963 948	-
Provisions et produits comptabilisés d'avance	1 025 741 730	1 242 347 036
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II	32 399 375 724	34 729 111 735
PASSIFS COURANTS		
Fournisseurs et comptes rattachés	42 537 613 011	29 849 008 974
Impôts	947 479 525	1 773 774 731
Autres dettes	54 855 352 222	54 998 441 597
Trésorerie Passif	59 300 830 522	61 627 542 950
TOTAL PASSIFS COURANTS III	157 641 275 281	148 248 768 252
TOTAL GENERAL PASSIF	474 897 523 589	457 089 730 695

COMPTE DE RESULTATS

Libelle	N	N-1
Chiffre d'affaires	158 948 606 792	165 088 579 550
Variation stocks produits finis et en cours	779 898 193	63 597 970
Production immobilisée	89 058 680	478 893 650
Subventions d'exploitation		
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	159 817 563 666	165 631 071 170
Achats consommés	118 297 600 703	123 820 905 693
Services extérieurs et autres consommations	10 131 281 766	12 616 412 459
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE	128 428 882 469	136 437 318 152
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)	31 388 681 197	29 193 753 018
Charges de personnel	6 921 285 150	6 101 208 916
Impôts, taxes et versements assimilés	1 195 770 239	1 248 662 959
IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	23 271 625 809	21 843 881 143
Autres produits opérationnels	1 039 534 102	640 855 186
Autres charges opérationnelles	3 592 529 031	1 946 988 035
Dotations aux amortissements et aux provisions	9 487 681 554	7 348 048 721
Reprise sur pertes de valeur et provisions	2 861 779 076	1 319 960 470
V RESULTAT OPERATIONNEL	14 092 728 401	14 509 660 041
Produits financiers	4 153 807 789	4 141 226 418
Charges financières	7 488 538 120	5 844 908 593
VI RESULTAT FINANCIER	- 3 334 730 331	- 1 703 682 175
VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)	10 757 998 070	12 805 977 867
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		738 582 982
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	12 976 193	93 866 797
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	167 872 684 632	171 733 113 244
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	157 127 662 755	159 759 585 157
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	10 745 021 877	11 973 528 088
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	-	-
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	-	-
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE	-	-
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	10 745 021 877	11 973 528 088

ACTIF

ACTIF	N			N - 1
	Montants Bruts	Amortissements, provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIF IMMOBILISE(NON COURANT)				
Écart d'acquisition (ou goodwill)				
Immobilisations incorporelles	282 215 620	258 627 823	23 587 797	31 195 034
Immobilisations corporelles	92 977 978 204	57 927 503 898	35 050 474 306	38 722 326 913
Terrains	12 089 195 800	-	12 089 195 800	12 084 949 510
Bâtiments	20 844 546 329	14 150 838 490	6 693 707 839	7 884 800 848
Autres immobilisations corporelles	59 695 791 235	43 618 793 765	16 076 997 470	18 548 147 682
Immobilisations en concession	348 444 840	157 871 643	190 573 197	204 428 873
Immobilisations en cours	14 273 807 143	458 969 532	13 814 837 612	13 445 958 989
Immobilisations financières	281 950 096 722	10 257 974 784	271 692 121 938	201 129 492 743
Titres mis en équivalence-entreprise associées	-	-	-	-
Autres participations et créances rattachées	217 873 594 025	10 162 983 600	207 710 610 425	147 206 746 145
Autres titres immobilisés	55 171 083 609	525 000	55 170 558 609	51 742 922 279
Prêts et autres actifs financiers non courants	8 905 419 088	94 466 184	8 810 952 904	2 179 824 319
Impôts différés actif	-	-	-	-
Comptes de liaison	-	-	-	-
TOTAL ACTIF NON COURANT	389 484 097 690	68 903 076 037	320 581 021 653	253 328 973 679
ACTIF COURANT				
Stocks et en cours	33 747 041 804	558 961 966	33 188 079 838	31 638 636 035
Créances et emplois assimilés	121 978 460 840	2 409 589 123	119 568 871 717	183 299 482 923
Clients	34 302 699 151	2 336 716 701	31 965 982 450	30 136 453 394
Autres débiteurs	71 161 746 256	474 371	71 161 271 884	134 681 051 407
Impôts et assimilés	16 237 734 755	-	16 237 734 755	18 209 136 613
Autres créances et emplois assimilés	276 280 678	72 398 050	203 882 628	272 841 509
Disponibilités et assimilés	35 499 504 818	-	35 499 504 818	6 630 430 952
Placements et autres actifs financiers courants	-	-	-	-
Trésorerie	35 499 504 818	-	35 499 504 818	6 630 430 952
TOTAL ACTIF COURANT	191 225 007 462	2 968 551 088	188 256 456 374	221 568 549 909
TOTAL GENERAL ACTIF	580 709 105 152	71 871 627 125	508 837 478 026	474 897 523 588

ACTIF

ACTIF	N			N - 1
	Montants Bruts	Amortissements, provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIF IMMOBILISE(NON COURANT)				
Écart d'acquisition (ou goodwill)				
Immobilisations incorporelles	282 215 620	258 627 823	23 587 797	31 195 034
Immobilisations corporelles	92 977 978 204	57 927 503 898	35 050 474 306	38 722 326 913
Terrains	12 089 195 800	-	12 089 195 800	12 084 949 510
Bâtiments	20 844 546 329	14 150 838 490	6 693 707 839	7 884 800 848
Autres immobilisations corporelles	59 695 791 236	43 618 793 765	16 076 997 470	18 548 147 682
Immobilisations en concession	348 444 840	157 871 643	190 573 197	204 428 873
Immobilisations en cours	14 273 807 143	458 969 532	13 814 837 612	13 445 958 989
Immobilisations financières	281 950 096 722	10 257 974 784	271 692 121 938	201 129 492 743
Titres mis en équivalence-entreprise associées	-	-	-	-
Autres participations et créances rattachées	217 873 594 025	10 162 983 600	207 710 610 425	147 206 746 145
Autres titres immobilisés	55 171 083 609	525 000	55 170 558 609	51 742 922 279
Prêts et autres actifs financiers non courants	8 905 419 088	94 466 184	8 810 952 904	2 179 824 319
Impôts différés actif	-	-	-	-
Comptes de liaison	-	-	-	-
TOTAL ACTIF NON COURANT	389 484 097 690	68 903 076 037	320 581 021 653	253 328 973 679
ACTIF COURANT				
Stocks et en cours	33 747 041 804	558 961 966	33 188 079 838	31 638 636 035
Créances et emplois assimilés	121 978 460 840	2 409 589 123	119 568 871 717	183 299 482 923
Clients	34 302 699 151	2 336 716 701	31 965 982 450	30 136 453 394
Autres débiteurs	71 161 746 256	474 371	71 161 271 884	134 681 051 407
Impôts et assimilés	16 237 734 755	-	16 237 734 755	18 209 136 613
Autres créances et emplois assimilés	276 280 678	72 398 050	203 882 628	272 841 509
Disponibilités et assimilés	35 499 504 818	-	35 499 504 818	6 630 430 952
Placements et autres actifs financiers courants	-	-	-	-
Trésorerie	35 499 504 818	-	35 499 504 818	6 630 430 952
TOTAL ACTIF COURANT	191 225 007 462	2 968 551 088	188 256 456 374	221 568 549 909
TOTAL GENERAL ACTIF	580 709 105 152	71 871 627 125	508 837 478 026	474 897 523 588

BILAN PASSIF

PASSIF	N	N-1
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis (ou compte de l'exploitant)	113 522 776 000	69 568 256 000
Capital non appelé	-	-
Primes et réserves (Réserves consolidées)	30 882 647 246	30 832 119 185
Écart de réévaluation	-	-
Écart d'équivalence	-	-
Résultat net (Résultat part du groupe)	10 682 777 606	10 745 021 877
Autres capitaux propres-Report à nouveau	126 409 461 486	173 711 475 523
Part de la société consolidante		
Part des minoritaires		
TOTAL I	281 497 662 338	284 856 872 585
PASSIFS NON COURANTS		
Emprunts et dettes financières	31 802 453 034	30 692 626 790
Impôts (différés et provisionnés)	441 037 287	478 043 255
Autres dettes non courantes	189 108 272	202 963 948
Provisions et produits comptabilisés d'avance	1 038 041 891	1 025 741 730
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II	33 470 640 484	32 399 375 724
PASSIFS COURANTS		
Fournisseurs et comptes rattachés	34 842 729 723	42 537 613 011
Impôts	239 605 131	947 479 525
Autres dettes	72 293 650 965	54 855 352 222
Trésorerie Passif	86 493 189 385	59 300 830 522
TOTAL PASSIFS COURANTS III	193 869 175 204	157 641 275 280
TOTAL GENERAL PASSIF	508 837 478 026	474 897 523 588

COMPTE DE RESULTATS

Libelle	N	N-1
Chiffre d'affaires	159 471 223 347	158 948 606 782
Variation stocks produits finis et en cours	4 504 180 839	779 898 193
Production immobilisée	105 163 761	89 058 680
Subventions d'exploitation		
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	164 080 567 947	159 817 563 666
Achats consommés	134 943 338 624	118 297 600 703
Services extérieurs et autres consommations	8 903 689 653	10 131 281 766
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE	143 847 028 277	128 428 882 469
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I- II)	20 233 539 670	31 388 681 197
Charges de personnel	6 522 413 225	6 921 285 150
Impôts, taxes et versements assimilés	1 235 485 026	1 195 770 239
IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	12 475 641 419	23 271 625 809
Autres produits opérationnels	189 687 698	1 039 534 102
Autres charges opérationnelles	2 435 266 513	3 592 529 031
Dotations aux amortissements et aux provisions	18 027 802 017	9 487 681 554
Re prise sur pertes de valeur et provisions	2 387 916 439	2 861 779 076
V RESULTAT OPERATIONNEL	5 409 822 974	14 092 728 401
Produits financiers	25 638 570 073	4 153 807 789
Charges financières	9 608 310 318	7 488 538 120
VI RESULTAT FINANCIER	16 030 259 756	3 334 730 331
VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)	10 620 436 782	10 757 998 070
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	10 000	
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	62 350 824	12 976 193
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	192 296 742 158	167 872 684 632
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	181 613 964 552	157 127 662 755
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	10 682 777 606	10 745 021 877
Éléments extraordinaires (produits) (à préciser)	-	-
Éléments extraordinaires (charges) (à préciser)	-	-
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE	-	-
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	10 682 777 606	10 745 021 877

Table des matières

Table des matières

Remerciements

Dédicace

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

INTRODUCTION GENERALE1

CHAPITRE 01 : Les fondements de base du contrôle de gestion

Introduction 4

Section 01 : Les concepts clés du contrôle de gestion 4

1. L'évolution du contrôle de gestion..... 4

2. Définition du contrôle de gestion 5

2.1. Définition du contrôle de gestion 5

2.2. Définition du contrôleur de gestion 6

2.2.1 Profil du contrôleur de gestion 6

2.2.2 Mission du contrôleur de gestion 7

3. Rôle du contrôle de gestion 7

4. Objectif et mission du contrôle de gestion 9

4.1. Objectif du contrôle de gestion 9

4.2. Mission du contrôle de gestion..... 10

5. Les limites du contrôle de gestion 11

Section 02 : Le processus et l'emplacement du contrôle de gestion au sein de l'organisation 11

1. Le processus du contrôle de gestion..... 11

2. L'emplacement du contrôle de gestion dans l'organisation..... 13

2.1. Rattachement du contrôle de gestion à la Direction Générale 13

2.2. Rattachement du contrôle de gestion à la Direction Administrative et financière 14

2.3. Rattachement du contrôle de gestion aux directeurs ou responsables opérationnels

..... 15

Section 03 : Les outils du contrôle de gestion 15

1. La comptabilité analytique 15

1.1. Définition de la comptabilité analytique 15

1.2. Objectif de la comptabilité analytique..... 16

1.3. Les principales méthodes de la comptabilité analytique 16

2. La gestion budgétaire 18

2.1. Définition de la gestion budgétaire 18

2.2. Objectif de la gestion budgétaire.....	18
3.3. Les missions de la gestion budgétaire.....	18
2.4. Les limites de la gestion budgétaire.....	19
3. Le tableau de bord.....	19
3.1. Définition du tableau de bord.....	19
Conclusion du chapitre	20
<u>CHAPITRE 02: Le tableau de bord et la performance financière de l'entreprise.</u>	
Introduction	21
Section 01 : Notions de base sur le tableau de bord.....	21
1.Evolution de la notion « tableau de bord ».....	21
2.Définition du tableau de bord.....	22
3. Les rôles d'un tableau de bord.....	23
4.Les caractéristiques du tableau de bord.....	24
5.Les typologies du tableau de bord.....	25
5.1. Le tableau de bord financier.....	27
5.2. L'importance du tableau de bord financier pour une entreprise.....	27
5.3.les indicateurs du tableau de bord financier.....	27
5.4. Le tableau de bord financier comme outil de pilotage de la performance.....	28
6.Les instruments du tableau de bord.....	28
6.1. Les écarts.....	28
6.2. Les ratios.....	28
6.3. Les clignotants.....	29
6.4. Les graphiques.....	29
7.Les limites d'un tableau de bord.....	29
Section 02 : Etapes et méthodes d'élaboration d'un tableau de bord.....	30
1.Les étapes d'élaboration d'un tableau de bord :.....	30
1.1. Fixation des objectifs :.....	30
1.2. Identification des points clé :.....	31
1.3. Le choix des indicateurs pertinent.....	31
1.3.1. La définition d'un indicateur.....	31
1.4. Collecte des informations.....	33
1.5. Mise en forme du tableau de bord.....	33
2.Méthodes d'élaboration d'un tableau de bord.....	33
2.1. La méthode GIMSI.....	34
2.1.1. Les étapes de la méthode GIMSI.....	35
2.2. La méthode OVAR :« objectifs variables d'action, responsables ».....	36
2.2.1. Les étapes de la démarche OVAR.....	37
2.3. La méthode JANUS :.....	37
Section 03 : Les concepts de la performance	38
1.Définition de la performance.....	38
2.Les objectifs de performance.....	39
3.Type de performance.....	40

3.1. La performance stratégique	40
3.2. La performance concurrentielle	40
3.3. La performance socio-économique	41
3.3.1. La performance organisationnelle	41
3.3.2. La performance sociale	41
3.3.3. La performance économique et financière	41
3.3.4. La performance commerciale	41
4. Caractéristiques et critères de la performance.....	42
4.1. Caractéristiques de la performance	42
4.2. Les critères de la performance	42
5. Dimensions de la performance	44
6. Mesure de la performance financière	44
6.1. Les mesures comptables.....	44
6.1.1. Fond de roulement.....	45
6.1.2. Le besoin de fond de roulement (BFR)	45
6.1.3. Trésorerie	47
6.2. Mesure par les soldes intermédiaires de gestion (SIG).....	47
6.2.1. Les soldes intermédiaires de gestion (SIG)	47
6.2.2. La capacité d'autofinancement (CAF)	50
6.2.3. Mesure par L'analyse des ratios	52

Conclusion du chapitre 56

CHAPITRE 03: La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CEVITAL.

Introduction 57

Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil..... 57

1. Historique de CEVITAL	57
2. Situation géographique de CEVITAL.....	58
3. Les activités de CEVITAL	59
4. les clients et fournisseurs de CEVITAL.....	62
4.1. Les clients de CEVITAL.....	62
4.1.1. Les clients locaux	62
4.1.2. Les clients étrangers	62
4.2. Les fournisseurs de CEVITAL.....	62
5. Missions et objectifs de CEVITAL	63
5.1. Missions de CEVITAL.....	63
5.2. Objectifs de CEVITAL	63
6. La structure organisationnelle de CEVITAL	63
6.1. Missions et services des composantes de la DG	63

Section 02 : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CEVITAL..... 71

1. Elaboration d'un tableau de bord financier	71
1.1. Délimitation des objectifs et des variables d'action.....	71
1.2. Délimitation des responsabilités.....	72

1.3. Sélection des indicateurs	72
1.3.1. Les indicateurs du bilan.....	72
1.3.2. Les indicateurs du compte de résultat	79
1.3.3. L'analyse des ratios	87
1.4. Mise en forme du tableau de bord	97
Conclusion du chapitre	101
CONCLUSION GENERALE	102
Bibliographie.....	105
Annexes	
Table de matières	
Résumé	

Résumé :

Le contrôle de gestion est un processus de pilotage mis en œuvre par les organisations pour optimiser et améliorer sa performance. Dans cette optique, les entreprises mettent en place un tableau de bord financier, l'un des outils du contrôle de gestion, qui permet d'évaluer le niveau de performance de l'entité. Ce travail, s'inscrit dans l'accomplissement des conditions d'obtention du diplôme de master en sciences financières et comptabilité vient pour répondre à la problématique de recherche suivante : Dans quelle mesure le tableau de bord financier contribue-t-il à la maîtrise et au pilotage de la performance financière ?

L'objectif de ce travail consiste à démontrer l'importance du tableau de bord au sien de l'entreprise, en sa qualité d'outil de pilotage de la performance. Pour ce faire nous avons réalisé un stage pratique au sien de l'entreprise CEVITAL, ou nous avons élaboré un tableau de bord financier en appliquant la méthode OVAR.

Mots clés : Tableau de bord financier, Contrôle de gestion, La performance, OVAR, CEVITAL.

Summary :

Management control is a steering process implemented by organizations to optimize and improve their performance. In this perspective, companies put in place a financial dashboard, one of the management control tools, which allows to evaluate the level of performance of the entity. This work, which is part of the fulfillment of the conditions for obtaining the master's degree in financial sciences and accounting, comes to address the following research problem: To what extent does the financial dashboard contribute to the control and steering of financial performance? The objective of this work is to demonstrate the importance of the dashboard within the company, in its capacity as a performance management tool. To do this, we carried out a practical internship within the CEVITAL company, where we developed a financial dashboard by applying the OVAR method

Keywords : Financial Dashboard, Management control, Performance, OVAR, CEVITAL.