

Université Abderrahmane Mira Bejaia  
Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales et Des Sciences De Gestion  
Département Des Sciences Financières Et Comptabilité



MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

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

**Spécialité :** Finance et comptabilité

**Option :** Finance d'entreprise

## **Thème**

**Tableau de bord financier comme outil de mesure de la  
performance financière**

**Cas de la SARL Ibrahim et Fils IFRI**

**Réalisé par :**

BERRAKI Raouf

BENBOUDJEMA Jugurta

**Encadré par :**

M<sup>me</sup>. MEKLAT Khoukha

**Année universitaire 2023/2024**

# Remerciements

Nous remercions Dieu, le tout puissant de nous avoir accordé santé, force et courage afin d'accomplir ce modeste travail.

Nous remercions infiniment Madame **MEKLAT Khoukha** pour sa grande contribution à l'aboutissement de ce travail, sa disponibilité, ses judicieuses remarques et sa rigueur scientifique pour tout cela nous tenons à lui exprimer nos profondes gratitude.

Nous adressons nos remerciements à l'ensemble du personnel de l'Entreprise **SARL IBRAHIM & Fils « IFRI »**, en particulier Mr **FEDDAD Adel** pour son accueil, son encadrement, ses explications, ses orientations et également pour sa disponibilité et son suivi tout au long de notre stage.

Nous remercions également les membres du jury d'avoir accepté d'évaluer ce travail, avec certainement beaucoup d'intérêts et de rigueur.

Enfin nos reconnaissances s'adressent également à tous ceux qui de près ou de loin ont soutenu nos efforts et ont contribué à ce que ce travail voit le jour.

## Dédicace

*C'est avec profonde gratitude et sincères mots, que je dédie ce modeste Travail de fin d'Étude .*

*À mes très chers parents qui aucune expression ne sera exprimer l'amour que Je leur Éprouve, que dieu les garde pour moi pour toujours .*

*À ma sœur et Son mari qui m'ont toujours soutenus a qui je souhaite tout Le bonheur*

*Aux personnes qui m'ont toujours aidé et encouragé, qui étaient toujours à mes côtés, et qui m'ont accompagné durant mon chemin d'étude mes aimables amies, collègues d'étude .*

*Merci pour tout l'amour avec lequel vous m'avez toujours entouré, que ces quelques mots Témoignent des sentiments tendres et chaleureux que j'éprouve pour vous*

*Raouf*

## Dédicace

*A l'aide de bon dieu tout puissant, j'ai pu arriver à réaliser ce modeste travail que je dédie :*

*A la mémoire de mon cher père «MOHAMMAD Amokranen» qui nous a quitté 14 ans de cela, je lui dis malgré tu n'es plus là tu resteras toujours parmi nous ;*

*A ma chère maman que je souhaite une longue vie ;*

*A mes chers frères et sœurs pour leurs appuis et leurs encouragements ;*

*A toute ma famille et mes proches, ainsi qu'à tous mes amis ;*

*Jugurta*

# **LISTE DES ABREVIATIONS**

### Liste des abréviations

<b>TB</b>	Tableau de bord
<b>GIMSI</b>	Généralisation, Information, Méthode Et Mesure, Et Systémique, Individualité Et Initiative
<b>OVAR</b>	Objectif, Variables D'action, Responsabilité
<b>JANUS</b>	Jalonner Justifier Analyser Architecturer Normaliser Nommer Unifier Structurer
<b>EBE</b>	Excédent brut d'exploitation
<b>BFR</b>	Besoin En Fond De Roulement
<b>ROE</b>	return on equity
<b>VI</b>	Valeur immobilisée
<b>VE</b>	La valeur exploitée
<b>VR</b>	Valeurs réalisables
<b>VD</b>	Valeurs disponibles
<b>CP</b>	les capitaux propres
<b>DLMT</b>	les dettes à long et à moyen terme
<b>DCT</b>	les dettes à court terme
<b>FRN</b>	Le fond de roulement net
<b>CA</b>	Chiffre d'affaire
<b>VA</b>	Valeur ajoutée
<b>RE</b>	Résultat exploitation
<b>RCAI</b>	Résultat courant avant impôt
<b>RT NET</b>	Résultat net

**LISTE DES  
FIGURES ET  
GRAPHES**

## Liste des figures

<b>Figure 01</b>	Chiffre d'affaire par zone, et évolution de la production en milliers d'unités	20
<b>Figure 02</b>	La composition de la performance = efficacité+efficience	24
<b>Figure 03</b>	Les niveaux de pilotage et d'utilisation d'un tableau de bord dans l'entreprise	37
<b>Figure 04</b>	Fiche signalétique de la SARL Ibrahim et fils IFRI	40
<b>Figure 05</b>	Organigramme de la direction générale de la SARL IFRI	49

## Liste des graphes

<b>Graphe 01</b>	La représentation graphique de l'actif du bilan financier de grandes masses des exercices 2021, 2022, 2023	52
<b>Graphe 02</b>	La représentation graphique de l'actif du bilan financier de grandes masses des exercices 2021, 2022, 2023	53
<b>Graphe 03</b>	La représentation graphique du fond de roulement net des exercices 2021, 2022, 2023	54
<b>Graphe 04</b>	L'évolution du chiffre d'affaire	55
<b>Graphe 05</b>	L'évolution du résultat d'exploitation	56
<b>Graphe 06</b>	L'évolution des ratios de rentabilité	57
<b>Graphe 07</b>	L'évolution de la marge EBE et ROE	58
<b>Graphe 08</b>	L'évolution de la solvabilité générale et de l'autonomie financière	59

# **LISTE DES TABLEAUX**

## Liste des tableaux

<b>Tableau 01</b>	Les dix (10) étapes de la méthode GIMSI	12
<b>Tableau 02</b>	Comparaison entre performance interne et performance externe	27
<b>Tableau 03</b>	Le schéma de pilotage	33
<b>Tableau 04</b>	Catégories de clients de la Sarl IFRI	42
<b>Tableau 05</b>	Effectif par sexe et par catégorie socioprofessionnelle à IFRI	43
<b>Tableau 06</b>	Tableau d'affectation du résultat	50
<b>Tableau 07</b>	Représentation de bilan financier de grande masse de l'actif pour les années 2021 jusqu'à 2023	51
<b>Tableau 08</b>	Représentation de bilan financier de grande masse du passif pour les années 2021 jusqu'à 2023	52
<b>Tableau 09</b>	Représentation du fond de roulement net par haut du bilan	53
<b>Tableau 10</b>	Représentation du fond de roulement net par bas du bilan	54
<b>Tableau 11</b>	Représentation de l'évolution du chiffre d'affaire de l'entreprise IFRI	55
<b>Tableau 12</b>	Représentation de l'évolution du résultat d'exploitation de l'entreprise IFRI	56
<b>Tableau 13</b>	Représentation des ratios de rentabilité de l'entreprise IFRI	57
<b>Tableau 14</b>	Représentation des ratios de performance financière de l'entreprise IFRI	58
<b>Tableau 15</b>	Représentation des ratios de solvabilité de l'entreprise IFRI	59
<b>Tableau 16</b>	Données de la série chronologique	60
<b>Tableau 17</b>	Les prévisions de tout les indicateurs de l'année 2023	62
<b>Tableau 18</b>	Tableau de bord de l'entreprise SARL IFRI	63

# **SOMMAIRE**

# Sommaire

<b>Introduction générale .....</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre 01 : Généralités sur le tableau de bord.....</b>	<b>03</b>
<b>Section 01 : Notion de base sur le tableau de bord.....</b>	<b>03</b>
<b>Section 02 : Principes et méthodes d'élaboration d'un tableau de bord.....</b>	<b>08</b>
<b>Section 03 : La démarche de la conception d'un tableau de bord financier.....</b>	<b>16</b>
<b>Chapitre 02 : Le tableau de bord comme outil d'évaluation et de pilotage de la performance d'une entreprise.....</b>	<b>22</b>
<b>Section 01 : Notion de base sur la performance .....</b>	<b>22</b>
<b>Section 02 : Mesure et évaluation de la performance par le tableau de bord .....</b>	<b>27</b>
<b>Section 03 : Pilotage de la performance de l'entreprise par le tableau de bord.....</b>	<b>33</b>
<b>Chapitre 03 : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la SARL</b>	
<b>IFRI.....</b>	<b>39</b>
<b>Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil .....</b>	<b>39</b>
<b>Section 02 : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise SARL</b>	
<b>IFRI.....</b>	<b>50</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>67</b>

# **INTRODUCTION**

## **GENERALE**

# Introduction Générale

---

## Introduction Générale

La mondialisation croissante des marchés, l'état de saturation concurrentielle et l'accélération des processus d'innovation et du cycle de vie des produits ont profondément affecté l'environnement des entreprises. Aujourd'hui, les entreprises quelle que soit leurs activités évoluent dans un tel environnement turbulent où le rythme du changement bat son plein. Confronté à une concurrence rude et une obligation de la performance et d'une rentabilité maintenue, la mise en place d'un système de contrôle s'avère être une condition capitale pour leur survie et développement. Et comme tous les grands ensembles technologiques modernes, elles sont souvent dotées d'un dispositif de guidage et de contrôle, à savoir « le contrôle de gestion » ».

Le contrôle de gestion se présente comme l'outil adéquat sur lequel ces entreprises peuvent compter, d'où l'intérêt de plus en plus croissant accordé au contrôle de gestion comme un système indispensable au pilotage et la gestion des entreprises. Ainsi, le contrôle de gestion a pour objectif de fournir des informations pour aider à la prise de décision. Il joue donc le rôle de conseil auprès de toutes les autres fonctions. Alors, la performance devient un enjeu tant dans sa stratégie que dans son organisation, pour se faire, le contrôleur de gestion éprouve le besoin de construire un outil qui répond mieux aux besoins d'un pilotage rapide et d'une mesure fiable qui est le « tableau de bord ».

Le tableau de bord est un outil de gestion dont se sert le dirigeant de l'entreprise pour avoir une vue d'ensemble claire, pour déceler les perturbations et pour orienter les décisions de gestion en fonction d'objectifs stratégiques. Ce dernier est un document de référence et un outil de management qui permet par son contenu documenté et structuré, d'anticiper les obstacles (alerte, clignotants&), de conduire l'entreprise sur la bonne route avec la meilleure visibilité possible pour atteindre la bonne destination (respect des objectifs), les tableaux de bord peuvent constituer une bonne façon de représenter la performance.

Le tableau de bord financier joue un rôle très important dans la maintenance de l'équilibre financier et la performance de l'entreprise et permettent à chaque direction d'avoir les indicateurs clés, qui permettent une vision claire sur la santé de chaque processus mais aussi qui permettent d'anticiper les défaillances et ainsi y remédier le plus tôt possible.

Evaluer, piloter et mesurer la performance au sein d'une organisation est l'un des objectifs primordiaux du tableau de bord, qui est composé d'indicateur de performance dont la finalité est de mesurer l'atteinte de la performance et d'indicateur de pilotage dont la finalité est la réalisation du plan d'action élaboré pour atteindre ladite performance.

## Introduction Générale

---

Le but de notre travail sera de donner plus d'éclaircissements et d'informations sur le tableau de bord financier, et de montrer son importance dans pilotage de l'entreprise.

Notre choix s'est porté sur la **SARL IBRAHIM et Fils IFRI**. Un choix justifié en partie par la position importante de l'entreprise sur le marché national des produits alimentaires et sa taille qui nécessite la gestion d'un flux d'informations important et donc la mise en place d'un outil qui faciliterait cette gestion, Ce qui nous amène à aborder la problématique suivante :

**« Comment élaborer un tableau de bord financier pour l'entreprise IFRI de Bejaia ? ».**

De cette problématique découle un certain nombre de questions secondaires :

- Comment peut-on mesurer la performance financière de l'entreprise **IFRI de Bejaia** ?
- Quels indicateurs devrait-on retenir lors de la conception d'un tableau de bord financier **pour l'entreprise IFRI de Bejaia** ?

Afin de mieux orienter notre travail, nous nous sommes appuyés sur les hypothèses de travail suivantes :

**Hypothèse 01** : Le tableau de bord est un outil de contrôle de gestion **pour l'entreprise IFRI de Bejaia** qui a pour but d'évaluer et de piloter sa performance financière.

**Hypothèse 02** : Pour l'élaboration d'un tableau de bord financier **pour l'entreprise IFRI de Bejaia**, elle choisit des indicateurs clés qui reflète directement et clairement la rentabilité financière.

De ce fait, pour arriver à confirmer ou infirmer ces hypothèses, nous avons opté pour une démarche méthodologique descriptive et analytique basée sur une recherche bibliographique sur des ouvrages, des documents et des sites internet. De plus, nous avons effectué un stage de 30 jours chez **l'entreprise IFRI de Bejaia**.

Nous avons structuré notre mémoire de la manière suivante :

Le premier chapitre est consacré aux généralités relatives à notre thème pour mettre en lumière les différents concepts théoriques liés au tableau de bord.

Dans le deuxième chapitre nous aborderont présentation des notions générales de la performance, et le lien qui existe entre le tableau de bord et le pilotage de cette dernière.

Enfin le troisième et dernier chapitre sera réservé à la présentation générale de l'organisme d'accueil de la SARL IFRI et l'élaboration d'un tableau de bord financier au sein de cette entreprise.

**CHAPITRE I :**  
**Généralités sur le tableau de**  
**bord.**

## CHAPITRE 1 : Généralités sur le tableau de bord.

Le contrôleur de gestion a besoin d'un outil qui lui permet d'avoir une connaissance sur les informations essentielles au pilotage ; et d'obtenir ces données le plus rapidement possible, et en permanence. Cet outil s'appelle « le tableau de bord ».

Le tableau de bord étant un document de référence, un outil de management et d'aide à la prise de décision, permet, par son contenu documenté et structuré, d'anticiper les obstacles (alertes, clignotants...), de conduire l'entreprise sur la bonne route avec la meilleure visibilité possible (indicateurs de gestion) pour atteindre la bonne destination (respect des objectifs). De ce fait le tableau de bord devient un instrument de mesure de la performance nécessaire pour la prise de décision pour tous les acteurs de l'entreprise leur permettant ainsi de piloter leurs activités et projets, d'être informés sur le niveau de leurs performances en affichant les résultats des mesures faites, leur permettant d'apporter une attention particulière aux zones d'amélioration, localiser les problèmes, décider et réagir au moment opportun de façon dynamique et progressive.

Ce chapitre se base sur l'importance et la nécessité de la mise en place d'un tableau de bord au sein de l'entreprise.

### Section 01 : Notion de base sur le tableau de bord

Dans cette présente section, nous allons aborder : les différentes définitions données par certains auteurs, ses types, caractéristiques, son rôle, ses objectifs ainsi que ses limites.

#### 1.1. Définition du tableau de bord :

Le tableau de bord a de nombreuses définitions proposées par des spécialistes en gestion parmi eux :

**Selon J.Y. SAULAU:**« Le tableau de bord du responsable est un outil d'agrégation synoptique des informations pertinentes du système permettant de savoir si le fonctionnement de celui-ci doit être considéré comme normal : c'est-à-dire a ce titre. Un instrument de contrôle de gestion mettant en évidence les écarts significatifs d'un mauvais fonctionnement du système. C'est donc un outil d'aide à la décision. Le tableau de bord doit également être un outil d'aide à la prévision permettant d'extrapoler les tendances passées et les écarts du présent vers l'avenir afin d'appréhender ce futur avec moins d'incertitude »<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> J.Y. SAULAU « le tableau de bord du décideur », Edition d'organisation, Paris, 1982, P.40.

# CHAPITRE I : Généralités sur le tableau de bord

---

**Selon Caroline SELMER** « Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs et d'information essentielles permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il est aussi un langage commun aux différents membres de l'entreprise qui permet de relier le contrôle de gestion à la stratégie. »<sup>2</sup>

**Selon B. DORIATH** le tableau de bord se définit comme : « 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 »<sup>3</sup>

**Selon C. ALAZARD & S. SÉPARI** « est un document rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'informations organisé pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'une fonction»<sup>4</sup>

## 1.2 Typologie des tableaux de bords :

**Selon SAULOU Jean-Yves** il existe trois types de tableau de bord qui sont les suivants :<sup>5</sup>

### 1.2.1 Tableau de bord stratégique :

Ce type du TB est dédié aux membres de la direction générale. Il se donne comme objectif, à partir d'un nombre limité de données, de juger la mise en place de la stratégie.

L'horizon retenu est le moyen ou le long terme. Le TB stratégique présente une synthèse des informations contenues au sein des TB des échelons hiérarchiques inférieurs.

### 1.2.2 Tableau de bord de pilotage :

Ce dernier, regroupe des informations nécessaires au pilotage des activités. Il se focalise sur le moyen terme, son objectif est de proposer aux différents responsables de l'entreprise des données actualisées régulièrement, qui permet une réactivité suffisante pour modifier ou anticiper une action.

### 1.2.3 Tableau de bord d'activité :

Ce TB est destiné aux opérationnels (ouvriers, comptables...), qui ont pour mission de gérer l'activité quotidienne de l'entreprise. Le TB d'activité doit être très réactif afin de permettre à ses utilisateurs d'adapter leurs comportements, mais aussi de comprendre comment leurs actions individuelles s'inscrivent dans la performance de l'organisation.

---

<sup>2</sup>C. SELMER., « concevoir le tableau de bord », édition DUNOD, Paris, 1998, Page 3.

<sup>3</sup>B. DORIATH « Contrôle de gestion en 20 fiches », 5<sup>ème</sup> Edition, DUNOD, Paris, 2008, P. 143.

<sup>4</sup> C. ALAZARD & S. SÉPARI., « DCG 11 Contrôle de gestion manuel et application», 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2010, P. 552.

<sup>5</sup>J-Y. SAULOU..., Op Cit , Page 30.

# CHAPITRE I : Généralités sur le tableau de bord

---

## 1.3 Les caractéristiques d'un tableau de bord :

D'après P. CABANE un bon tableau de bord doit posséder cinq caractéristiques<sup>6</sup> :

- **Le tableau de bord doit être synthétique** : Le tableau de bord étant un outil permettant à son utilisateur de prendre des décisions en un temps record, de ce fait il ne doit contenir que les informations nécessaires et des indicateurs qui sont présentés d'une manière concise.
- **Le tableau de bord doit être significatif** : Cela veut dire que les éléments présentés dans cet instrument doivent avoir un sens et une utilité, dont la disponibilité d'informations pertinentes est essentielle pour atteindre les objectifs préalablement fixés. En général le tableau de bord doit répondre aux exigences des responsables.
- **Le tableau de bord doit être disponible rapidement** : Chaque dirigeant cherche à évaluer les performances et à piloter efficacement son organisation, pour ce faire, il doit mettre en place un tableau de bord caractérisé par la rapidité dans l'identification des écarts et la surveillance des changements afin d'agir prestement et de prendre des actions correctives.
- **Le tableau de bord doit être facilement exploitable** : D'après les définitions que nous avons vues précédemment, le tableau de bord peut être considéré comme un ensemble d'indicateurs, et donc lors de sa conception il est nécessaire de bien choisir ce qu'il faut mettre à l'intérieur, c'est-à-dire de choisir les indicateurs pertinents pour que sa lecture soit intelligible et compréhensible et son utilisation soit facile.
- **Le tableau de bord doit être adapté** : Autrement dit il n'existe pas un modèle type ou bien un tableau de bord standard, chaque responsable, service et entreprise détient un tableau de bord qui s'adapte à ses besoins.

## 1.4 Rôles du tableau de bord :

Le tableau de bord ne se limite pas à être un outil qui répond aux mieux aux besoins d'un pilotage des managers, il n'est pas un simple panneau d'affichage. Ses fonctions vont bien au-delà. Il permet de <sup>7</sup>:

- **Réduire l'incertitude** : Le tableau de bord offre une meilleure perception du contexte de pilotage. Il contribue à réduire quelque peu l'incertitude qui handicape toute prise de décision.

---

<sup>6</sup> P. CABANE « l'essentiel de la finance à l'usage des managers, Maitriser les chiffres de l'entreprise », 2<sup>ème</sup> Edition Groupe EYROLLE, Paris, 2004, P.303.

<sup>7</sup>A. FERNANDEZ., « l'essentiel du tableau de bord », 4<sup>ème</sup> édition, groupe EYROLLES, Paris, 2013, Page 08.

# CHAPITRE I : Généralités sur le tableau de bord

---

- **Stabiliser l'information** : L'entreprise ne s'arrête pas, et l'information est changeante par nature. Stabiliser l'information et ne présenter que l'essentiel, voilà des services indispensables pour le décideur.
- **Faciliter la communication** : Lorsque le tableau de bord est utilisé par un groupe de travail, il remplit aussi le rôle de référentiel commun en offrant une perception unifiée de la situation. Il facilite autant les échanges à l'intérieur du groupe qu'avec le reste de l'entreprise.
- **Dynamiser la réflexion** : Le tableau de bord ne se contente pas de gérer les alertes. Il propose aussi des outils d'analyse puissants pour étudier la situation et suggérer des éléments de réflexion.
- **Maîtriser le risque** : On ne le répétera jamais assez, toute décision est une prise de risques. Avec un tableau de bord bien conçu, chaque responsable en situation de décider dispose d'une vision stable et structurée de son environnement, selon l'éclairage des axes de développement choisis. Le tableau de bord offre une meilleure appréciation du risque de la décision.

## 1.5 Les objectifs du tableau de bord :

Les objectifs sont nombreux et différents suivant les attentes des utilisateurs. Le tableau de bord devrait néanmoins toujours remplir les fonctions suivantes :<sup>8</sup>

**1.5.1 Alerter** : De même que l'aviateur est prévenu de la perte d'altitude par son altimètre, le décisionnaire doit être alerté sur des évolutions anormales, des écarts significatifs ou des événements exceptionnels.

**1.5.2 Déclencher l'action** : En identifiant la nature du dysfonctionnement ou de l'opportunité, le tableau de bord suggère au responsable d'engager ou de poursuivre des analyses, de décider de mesures correctives ou simplement d'informer sa hiérarchie.

**1.5.3 Contrôler** : En fournissant une vue résumée mais complète de l'activité des principaux responsables, le tableau de bord permet d'apprécier plus rapidement les résultats.

**1.5.4 Communiquer** : Bon support de communication, le tableau de bord est conçu en priorité pour être clair, synthétique et facilement utilisable.

**1.5.5 Motiver** : Basé sur des indicateurs en majorité chiffrés, le tableau de bord rend la performance objective et contribue à rendre l'évaluation plus lisible.

---

<sup>8</sup>P. CABANE Op Cit P.305.

### 1.6 Les limites du tableau de bord :

Malgré que l'utilisation des TB soit bien évoluée, plusieurs insuffisances apparaissent dans la réalité des entreprises<sup>9</sup> :

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

Au total, on peut résumer les défauts du tableau de bord utilisé jusqu'aux années 80 en quatre points :

- Pas assez adapté aux spécificités de chaque service.
- Pas assez relié aux actions de pilotage, dans une approche transversale.

---

<sup>9</sup>C. Alazard .C, S. Sépari. ; DECF : contrôle de gestion : manuel et application, 4<sup>ème</sup> Edition, Edition Dunod, Paris,1998. Page 665.

# CHAPITRE I : Généralités sur le tableau de bord

---

- Ponctuel, dans une optique de contrôle.
- Élaboré de manière séquentielle, avec retard.

Un tableau de bord est un affichage visuel de l'information la plus importante, nécessaire pour réaliser un ou plusieurs objectifs ; consolidées et disposées sur un seul écran afin que l'information puisse être contrôlée à un coup d'œil.

## Section 02 : Principes et méthodes d'élaboration du tableau de bord :

Nous allons intéresser dans cette section à la présentation des principes de conceptions d'un tableau de bord ainsi que ses méthodes.

### 2.1 Les principes d'élaboration d'un tableau de bord<sup>10</sup> :

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

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

#### 2.1.1 Une cohérence avec l'organigramme :

Un des reproches formulés à l'encontre des systèmes d'information comptables traditionnels est la non-localisation des responsabilités. **Le découpage des tableaux** de bord doit donc respecter le découpage des responsabilités et des **lignes hiérarchiques**.

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

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

---

<sup>10</sup>C. ALAZARD & S. SEPARI, Op Cit., 4ème Edition P.637-640.

## CHAPITRE I : Généralités sur le tableau de bord

---

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

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

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

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

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

### 2.1.2 Un contenu synoptique et agrégé :

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

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

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

Pour autant, la recherche d'indicateurs performants ne doit pas conduire à la publication tardive du tableau.

### 2.1.3 La rapidité d'élaboration et de transmission :

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

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

## 2.2 Les méthodes de conception d'un tableau de bord

Il existe plusieurs approches d'élaboration du tableau de bord tel que les méthodes GIMSI, OVAR, JANUS ..., chacune a sa propre spécificité, dans notre travail nous allons accorder de l'intérêt à ces différentes méthodes et leurs étapes d'élaboration avec plus de détail quelque fois même avec des exemples illustratifs.

### 2.2.1 Présentation de la méthode GIMSI

GIMSI est une méthode coopérative de conception du système de pilotage, point central du Business ou Corporate Performance Management. C'est une méthode centrée sur l'homme, décideur en situation. <sup>11</sup>

#### 2.2.1.1 Définition de la méthode

##### - Signification de l'acronyme GIMSI

##### **G : comme Généralisation**

La méthode GIMSI est utilisée dans différents domaines tels que la production, les services, l'administration...etc. Aussi, dans différents types d'organisations, de la grande structure à la PME en passant par les coopératives.

##### **I: comme Information,**

L'accès à l'information pertinente est le fondement d'aide à la prise de décision.

##### **M: comme Méthode et Mesure,**

GIMSI est une méthode dont la mesure est le principe.

##### **S: comme Système et Systématique,**

La méthode permet de construire le Système de pilotage et de l'intégrer au cœur du Système d'information. Elle est fondée sur un concept d'inspiration Systémique.

##### **I : comme Individualité et Initiative**

La méthode permet de construire un Système de pilotage et de l'intégrer au cœur du Système d'information. Elle est fondée sur un concept d'inspiration Systémique.

---

<sup>11</sup> A. FERNANDEZ, Op Cit, Page 17

### - Définition

**Alain Fernandez** (consultant, concepteur de systèmes décisionnels pour de grandes entreprises et des PME, chargé de cours dans le cadre du 3ème cycle d'architecture des systèmes de l'Université Technologique de Compiègne) a mis en place la démarche GIMSI pour la conception des tableaux de bord de pilotage que nous allons utiliser dans notre travail.

La Démarche GIMSI est censée guider le concepteur du système de mesure de performance sous forme de phases séquentielles. En proposant de suivre le chemin tracer par la méthode.

#### 2.2.1.2 Les étapes d'élaboration de la méthode

La démarche est structurée en 10 étapes, chacune traitant une attention particulière du projet et chacune marquant un seuil identifiable dans l'avancement du système. Pour faciliter l'étude, les 10 étapes peuvent être regroupées en quatre phases principales.

## CHAPITRE I : Généralités sur le tableau de bord

**Tableau N°01 : les dix (10) étapes de la méthode GIMSI**

Phase	N°	Etapes	Objectifs
Identification Quel est le contexte ?	1	Environnement de l'entreprise	Analyse de l'environnement économique et de la stratégie d'entreprise à fin de définir les périmètres et la portée du projet
	2	Identification de l'entreprise	Analyse des structures de l'entreprise pour identifier les processus, activités et acteurs concernés.
Conception Que faut-il faire ?	3	Définitions des objectifs	Sélection des objectifs tactiques de chaque équipe
	4	Construction du tableau de bord	Définitions du tableau de bord de chaque équipe
	5	Choix des indicateurs	Choix des indicateurs en fonction des objectifs choisis
	6	Collecte des informations	Identification des informations nécessaires à la construction des indicateurs
	7	Le système du tableau de bord	Construction du système du tableau de bord, contrôle de cohérence globale
Mise en œuvre Comment le faire ?	8	Le choix des progiciels	Elaboration de la grille des sélections pour les choix des progiciels adéquats
	9	Intégration et déploiement	Implémentation des progiciels, déploiement à l'entreprise
Amélioration permanente Le système correspond-il Toujours aux attentes?	10	audit	Suivi permanent du système

Source : Alain FERNANDEZ, « l'essentiel du tableau de bord », 4e édition, EYROLLES, Paris, 2013,

## 2-2-2 la méthode OVAR

La méthode « Objectifs Variable d'Action Responsables » (OVAR) est une démarche de création des TB inventée au début des années 1980, développée par des enseignants de HEC. C'est une démarche de pilotage de la performance en déclinant les objectifs poursuivis à chaque niveau de responsabilité et en s'assurant que les axes stratégiques sont en concordance avec les plans d'actions grâce au suivi de variables d'action.

### 2.2.2.1 les étapes de la méthode OVAR

Il existe 03 étapes pour cette démarche qui sont les suivantes<sup>12</sup> :

#### ➤ Définir les objectifs

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

#### ➤ Déterminer les variables d'actions

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

#### ➤ Déterminer les responsabilités

Dans cette dernière étape, il s'agit de déterminer les responsabilités pour chaque variable d'action, et donc pour chaque indicateur. L'objectif est de responsabiliser les managers sur leurs objectifs et donc sur leur performance.

### 2.2.3 La méthode JANUS

La méthode JANUS met en vigueur les étapes nécessaires à l'aboutissement d'une information de synthèse. Cette méthode se décline en cinq étapes, chacune se dédouble pour n'en faire qu'une seule au bout du compte, et qui sont comme suit<sup>13</sup> :

---

<sup>12</sup>F. GIRAUD, N. BERLAND. & Y. DE RONGE, « contrôle de gestion », édition PAERSON, Paris, 2012, Page 422.

<sup>13</sup>G. BALANTZIAN., « Tableaux de bord pour diriger dans un contexte incertain », édition d'Organisation, Paris, 2005, Page 23

### 2.2.3.1 les étapes de la méthode JANUS

Cette étape passe par :

➤ **Jalonner les étapes du projet**

La démarche doit partir du sommet de la hiérarchie. Son engagement est indispensable. La direction générale sait en principe ce qu'elle veut, peut et doit attendre d'un système de tableau de bord pour qu'ils aboutissent à un outil de dialogue et de décision.

Elle doit fixer les missions du système (pilotage, motivation, veille ou contrôle) qui peuvent être différentes selon que la structure est ou non centralisée. C'est encore à elle d'établir le plan d'action et de déterminer les objectifs de la société qui sont consignés à leur tour dans les tableaux de bord des dirigeants. En tout état de cause, on attend du système de pilotage une meilleure communication et une plus grande transparence dans l'organisation.

➤ **Justifier d'un cadre pour l'action**

Pour qu'un réseau d'un tableau de bord ait une chance d'être opérationnel, il est donc indispensable d'effectuer pour l'entreprise toute entière un retour aux ressources en se penchant sur les facteurs clés de succès et les données critiques qui contribuent à la réussite de son activité et à son développement stratégique. Le réseau de tableau de bord d'une organisation conduit à un management sur trois niveaux : organisation globale, structure organisationnelle et transversale.

➤ **Analyser les besoins des utilisateurs**

La direction rappelle les principaux objectifs de l'entreprise, tant sur un plan commercial qu'au niveau de la qualité de service et de performance économique. Il est important que chacun maîtrise la compréhension de la stratégie globale et de sa contribution dans celle-ci. Certaines entreprises utilisent le tableau de bord pour communiquer et former l'organisation à la nouvelle stratégie.

➤ **Architecturer le réseau de tableau de bord**

Un progiciel central commun assure en revanche la consolidation et la transmission des informations qui alimentent les tableaux de bord destinés aux niveaux supérieurs. Des règles concernant la remontée des informations sont définies afin de filtrer certaines d'entre elle à chaque niveau.

### ➤ **Normaliser les différentes mesures de la performance**

Normaliser les différentes mesures de la performance, c'est à la fois définir le concept de performance et déterminer une démarche d'identification des indicateurs pertinents. Il faut différencier les indicateurs d'efficacité et d'efficience, communs à toutes les activités, et les indicateurs d'impact plus spécifiques aux activités non marchandes. La performance porte à la fois le résultat attendu d'une activité (efficacité) et sur le respect des contraintes de moyens (efficience).

### ➤ **Normé les liens entre pilotage et performance**

Normé les liens entre performance et pilotage, c'est identifier les déterminants de la performance à travers une analyse de cause-effet et poursuivre la démarche de recherche d'indicateurs pertinents.

Le pilotage d'une activité consiste à recenser les inducteurs de performance. Ils portent sur les activités et les ressources (critiques) qui produisent les produits ou les prestations attendues. Des facteurs externes à l'entreprise peuvent être intégrés, afin d'expliquer soit des résultats actuels, soit une perspective de résultats future.

La démarche d'identification des indicateurs de pilotage se déroule en trois étapes en référence aux points clés de performance définis précédemment :

- Identifier les activités et les ressources critiques.
- Retenir les points clés de ces activités et ressources.
- Rechercher les paramètres et construire les indicateurs de pilotage.

### ➤ **Unifier les modes de représentation du tableau de bord**

Il n'existe pas de tableau de bord type, en tout état de cause, la représentation des indicateurs doit faciliter l'analyse et non l'alourdir, tout en se limitant aux rubriques essentielles : chiffre, graphique et commentaires.

Dans le but de donner une vision rapide de l'ensemble des résultats obtenus, une première page de couverture synthétise la liste des indicateurs ; en regard, un élément visuel montre si on se dirige dans le sens des objectifs, si on prend du retard, si on est en alerte.

### ➤ Utiliser un système d'information adapté

La saisie et l'extraction des données se font d'autant plus facilement que l'informatique se révèle performante. Le marché offre un choix immense d'outils qui vont du simple tableur jusqu'à l'EIS (Entreprise Informatique Système). Entre deux extrêmes s'offrent de multiples solutions.

Un système informatisé de tableau de bord doit avoir les caractéristiques suivantes :

- Lisibilité graphique, un avantage indéniable pour la clarté.
- Automatisation de la gestion des droits d'accès et d'adressage des données-outré un gain de temps précieux, elle garantir la fiabilité des informations.
- Rapidité du temps de repense, l'usage du système va de pair avec un accès accéléré à l'information, tout aussi rapidement, on doit pouvoir changer certains paramètres sans pour autant modifier le système ou rallonger le temps d'utilisation.
- Normaliser de l'information dans le cadre d'un référentiel. Cela suppose au préalable d'accepter une définition commune des données.
- Autonomie de gestion-certaines utilisateurs font des requêtes et définissent
- Des reporting type, d'autre se contente de lancer des reporting et de les exploiter.

Dans cette section nous avons vu les principes ainsi que les méthodes de conception d'un tableau de bord a savoir GIMSI, OVAR, JANUS avec les étapes d'élaboration de chaque méthodes

### **Section 03 : La démarche de la conception d'un tableau de bord financier**

Dans cette section nous allons s'intéresser au tableau de bord financier, tout en évoquant les points relatifs à ce dernier à savoir : sa définition, ses avantages, ses instruments....

#### **3.1. Définition du tableau de bord financier :**

« Le tableau de bord financier est un instrument qui a pour objectif d'évaluer les performances financières d'une entreprise à un moment précis ou sur une période donnée » .<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup><https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/financement/tableau-de-bord-financier/>. Consulté le 02/03/202 a 14h32

### 3.2 Pourquoi mettre en place un tableau de bord financier ?

Pour l'entrepreneur, les avantages du tableau de bord financier sont nombreux. À ce titre, cet outil financier lui permet de<sup>15</sup> :

- **Suivre l'évolution de la situation financière** : les indicateurs financiers interprétés les uns à la lumière des autres permettent à l'entrepreneur d'avoir une vision précise des **résultats de l'entreprise**. Grâce à ces indicateurs, il peut notamment prendre connaissance des dépenses de l'entreprise ainsi que de l'évolution de la réalisation des objectifs fixés.
- **Mesurer les performances** : le tableau de bord financier est une donnée incontournable de la stratégie commerciale. Grâce à cet outil, l'entrepreneur dispose d'un véritable aperçu de l'évolution de son entreprise. Il peut suivre l'efficacité des nouveaux projets ainsi que leur rentabilité pour comprendre quels sont les moyens les plus efficaces pour atteindre les objectifs visés.
- **Anticiper les éventuelles difficultés** : grâce à un suivi régulier du tableau de bord financier, l'entrepreneur peut identifier les situations à risques. Ainsi, dès lors qu'apparaît une baisse d'activité, des problèmes de trésorerie ou un écart sur l'un des indicateurs clé, l'entrepreneur peut être réactif et corriger la conjoncture.
- **Prendre des décisions éclairées** : le tableau de bord financier permet d'apprécier statistiquement les risques encourus par la prise de telle ou telle décision. À ce titre, il s'agit d'un outil d'aide à la décision qui est essentiel pour établir une stratégie financière efficace.
- **Motiver ses équipes** : lorsque les salariés sont impliqués dans le suivi de l'évolution des résultats et dans la réussite des objectifs, ils se sentent investis. Le tableau de bord est donc un outil intéressant pour impliquer et motiver ses équipes.

### 3.3 Les étapes de conception d'un tableau de bord ;

La conception d'un tableau de bord passe généralement par plusieurs étapes : <sup>16</sup>

#### 3.3.1 La fixation des objectifs

Toute la construction du TB est basée sur la formation des objectifs. Il décrit un ensemble de résultat à atteindre plutôt que le moyen d'y parvenir.

La formalisation d'objectifs est très importante dans une organisation, que ce soit dans une entreprise privée, une entreprise publique ou une administration.

---

<sup>15</sup> Idem

<sup>16</sup>C. ALAZARD. & S. SÉPARI., 4e édition, OP Cit, Page 554.

## CHAPITRE I : Généralités sur le tableau de bord

---

Chaque objectif doit être réaliste et réalisable pour pouvoir être considéré, et sera accompagné des moyens adéquats pour les concrétiser. Il peut être quantitatif, mais aussi qualitatif.

L'objectif s'inscrit dans le cadre d'une politique générale. C'est la manifestation concrète de la réalisation d'une politique choisie. Cependant l'atteinte de l'objectif ne peut se réaliser que la participation de tous.

### 3.3.2 Identification des points clés

Il s'agit de la phase la plus délicate dans la démarche de construction des tableaux de bord, elle consiste à déterminer les facteurs clés de succès, nécessaire à la réalisation des objectifs.

En d'autres termes, retenir les sous objectifs à suivre, afin d'atteindre les objectifs globaux. On possède à cette sélection, car il est impossible de retenir tous les objectifs, du fait qu'ils n'ont pas la même importance.

### 3.3.3 La recherche des indicateurs pertinents

La recherche d'indicateurs est l'étape la plus importante, car cette dernière nécessite un travail de réflexion afin de trouver les indicateurs qui conviennent le mieux à mesurer les points clés précédemment déterminés.

#### - Définition d'un indicateur financier :

« Les indicateurs financiers sont des outils de pilotage particulièrement importants pour les dirigeants d'entreprise. Ils permettent de bien comprendre la performance de leurs entreprises, de prendre des décisions dans les meilleures conditions et de positionner leurs projets sur le chemin du succès » .<sup>17</sup>

### 3.3.4 La collecte des informations

Une fois les indicateurs définis, le responsable est donc en mission d'obtenir des informations. Pour qu'elles deviennent opérationnelles, il est indispensable de pouvoir les situer (informations) par rapport à une échelle de référence. L'information devienne utile, lorsqu'elle permet de situer certaines caractéristiques de systèmes, par rapport à des valeurs attendues.

### 3.3.5 La mise en forme du tableau de bord

Outre la facilité de lecture, la manière dont est préparée l'information à une influence sur le comportement des destinataires du TB. Il est donc nécessaire, de structurer de manière opérationnelle le support d'information, qui est le tableau de bord.

La démarche consiste, à élaborer techniquement le dispositif, à vérifier son caractère opérationnel, puis à en faire un dispositif d'explication courante.

---

<sup>17</sup><https://www.smallbusinessact.com/blog/kpi-indicateurs-financiers-startup/>. Consulté le 02/03/2024. A 18h47

## 3.4 Les instruments du tableau de bord financier

Les instruments les plus fréquents du tableau de bord sont les écarts, les ratios, les graphes et les clignotants.

### 3.4.1. Les écarts

Le contrôle budgétaire permet le calcul d'un certain nombre d'écarts. Il s'agit lors de repérer celui (ou ceux) qui présente (nt) un intérêt pour le destinataire du tableau de bord. En règle générale, un tableau de bord doit uniquement présenter les informations indispensables au niveau hiérarchique auquel, il est destiné et seulement celles sur lesquelles le responsable peut intervenir.

### 3.4.2. Les ratios

Ce sont des rapports entre deux grandeurs significatives de la structure ou du fonctionnement de l'entreprise, et ils sont intéressants dans la mesure où ils permettent des comparaisons dans le temps. Les ratios utilisés dans le tableau de bord sont ceux du fonctionnement, qui concernent la gestion à court terme, aussi que ceux de structure, qui concernent la gestion à moyen et long terme. L'attention des dirigeants sera portée sur ceux qui mettent l'accent sur les points clés de l'entreprise<sup>18</sup>

### 3.4.3. Les graphes

Les graphiques sont un instrument privilégié des tableaux de bord parce qu'ils présentent l'information d'une façon parlante. Leurs intérêts sont de visualiser rapidement les évolutions et de mieux appréhender les changements du rythme ou de tendance. Parmi les graphiques les plus utilisés, nous citons.<sup>19</sup>

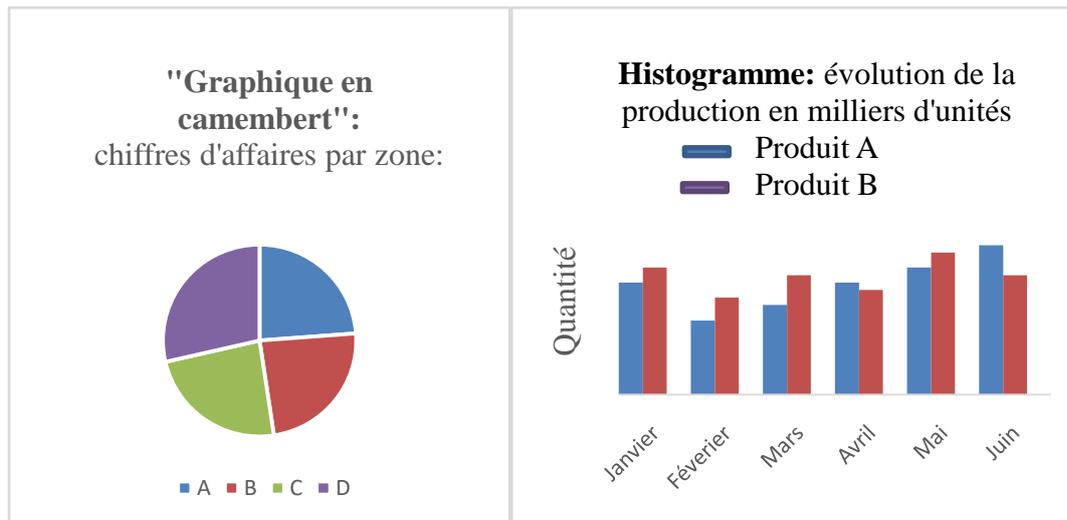
- **Histogramme** : Ils sont souvent utilisés pour comparer plusieurs séries de valeurs.
- **Les courbes** : elles permettent de visualiser l'évolution de l'indicateur dans le temps ;  
Ce qui facilite l'étude de la progression et de l'analyse de la tendance.
- **Graphique en "camembert"** : c'est le meilleur outil pour présenter des données relatives (pourcentage).

---

<sup>18</sup>M. Gervais. « Contrôle de Gestion », 6ème Edition : ECONOMICA, 1997, P.615.

<sup>19</sup>C. Selmer ., Op Cit, p.620.

**Figure N°01** : Chiffre d'affaire par zone, et évolution de la production en milliers d'unités



Source : réalisé par nos soins.

### 3.4.4. Les clignotants

Ils correspondent à des signaux visuels faisant ressortir un écart significatif après la comparaison de la valeur de l'indicateur avec un seuil limite ou une norme de référence.

Le fait s'allument témoigne d'une anomalie, d'une dégradation ou d'un écart par rapport à l'objectif. Tant qu'ils ne se déclenchent pas, le fonctionnement est supposé être correct et la performance est bonne ; ils permettent de concentrer l'action sur l'essentiel.<sup>20</sup>

- Une coloration de la valeur à l'écran pour avertir d'un écart significatif ;
- Un cadran ou une barre graduée qui donne la position relative par rapport à la Normalité et la zone à éviter ;

Le tableau de bord est un outil essentiel à la bonne gestion de l'entreprise, il permet donc aux dirigeants de transmettre les données indispensables en vue de prendre une décision.

A travers cette section nous avons défini le tableau de bord financier, en citant les étapes de l'élaboration et de conception et les différents instruments d'un tableau de bord.

<sup>20</sup>M. Gervais , « Contrôle de gestion », collection gestion, 7<sup>ème</sup>Edition, ECONOMICA, Paris, 2002,P.22.

## CHAPITRE I : Généralités sur le tableau de bord

---

### **Conclusion :**

Ce chapitre nous a permis non seulement de découvrir l'importance du tableau de bord et ses fonctions dans une organisation, mais aussi de suivre les différentes étapes de construction de cet instrument de l'identification de l'environnement de l'entreprise jusqu'à sa mise en œuvre

En somme, ce chapitre nous a permis de comprendre que le tableau de bord est un outil essentiel du contrôle de gestion, offrant une vision synthétique des informations clés de l'entreprise pour faciliter la prise de décision stratégique. Sa conception et sa construction nécessitent le respect de certains principes et suivre des méthodes telles que la méthode OVAR, JANUS, GIMSI... proposée par plusieurs auteurs, afin d'obtenir un tableau de bord efficace qui doit permettre l'accès rapide et facile à l'information clé.

En plus, ce dernier est un outil d'évaluation et de mesure de la performance d'une entreprise. Il est constitué de plusieurs indicateurs de cette performance à des moments donnés ou sur des périodes choisies. De ce fait, nous allons développer dans le chapitre suivant la notion de performance et de pilotage et le lien entre eux.

## **CHAPITRE II :**

**Tableau de bord outil de pilotage de la performance.**

## CHAPITRE II : Le tableau de bord comme outil d'évaluation et de pilotage de la performance d'une entreprise

---

### CHAPITRE II: Le tableau de bord comme outil d'évaluation et de pilotage de la performance d'une entreprise.

La performance est un concept englobant et intégrateur, c'est un constat officiel enregistrant un résultat accompli à un moment donné, toujours en référence à un contexte, à un objectif et un résultat attendu. La performance est au cœur de toutes les démarches d'évaluation des entreprises et des organisations.

Pour maîtriser et piloter la performance, les entreprises utilisent divers outils. Parmi ceux-ci, le tableau de bord se distingue comme un instrument de mesure et de pilotage essentiel.

Toutes les entreprises utilisent des mesures pour analyser et vérifier la réalisation de ses objectifs, cela pour bien définir sa performance et de prendre des décisions aux meilleurs moments et conditions pour bien se positionner devant la concurrence de marché.

En effet au niveau de ce chapitre nous allons présenter les notions de base relatives à la performance, puis nous allons s'intéresser à la mesure et l'évaluation de la performance et sa relation avec le tableau de bord, et enfin, nous parlerons de pilotage de la performance à travers le tableau de bord.

#### Section 01 : Notions de base sur la performance.

L'objectif de cette section est d'éclairer la notion de la performance, tout en expliquant ses principaux critères, ses caractéristiques et également ses différents types.

##### 1.1.Définition de la performance :

Pour mieux appréhender la notion de la performance, il est utile de montrer l'ensemble de définitions proposées par quelques auteurs :

**Selon KHEMAKHEM** : « Performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Comme tous les néologismes, il provoque beaucoup de confusions, 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 : performare en latin et to perform en anglais »<sup>1</sup>

**Selon BOURGUIGNON Annick** : la performance est « la réalisation des objectifs organisationnels, quels que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action) »<sup>2</sup>

**Selon MALLOT Jean Louis et maitre JEAN Charles** : la performance est « l'association d'efficacité et de l'efficience ou l'efficacité consiste pour une entreprise à obtenir des résultats

---

<sup>1</sup>A. KHEMAKHEM, « La dynamique du contrôle de gestion », 2<sup>ème</sup> Edition, DUNOD, Paris 1976, P 119.

<sup>2</sup> A. BOURGUIGNON. «Peut-on définir la performance ».Revue française de comptabilité, 1995, p ,62.

## CHAPITRE II : Le tableau de bord comme outil d'évaluation et de pilotage de la performance d'une entreprise

---

dans le cadre des objectifs définies et l'efficience correspond à la meilleur gestion des moyens, des capacités en relation avec les résultats »<sup>3</sup>

**Selon B. DORIATH** : « Le concept de la performance fait référence à un jugement sur un résultat et à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des objectifs et des conditions de réalisation »<sup>4</sup>

**Selon O. MEIER**:« 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 de secteur (renforcement de son pouvoir de négociation) »<sup>5</sup>

**Selon Allain Marion** :« dans les dictionnaire de langue français classique, la performance est définit comme un constat officiel enregistrant un résultat accompli a un instant, toujours en référence à un contexte , a un objectif et un résultat attendu, et ce, quel que soit son domaine»<sup>6</sup>

### 1.2. Les principaux concepts de la performance :

Le concept de performance fait référence, non seulement à un jugement sur un résultat, mais également à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des conditions et des objectifs de réalisation. Il recouvre alors plusieurs aspects :

**1.2.1 L'efficacité** : Elle permet de savoir si l'organisation atteint ses objectifs. Plus simplement nous pouvons définir l'efficacité « comme le rapport entre le résultat atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des Objectifs visés plus le système sera efficace. On s'exprimera donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »<sup>7</sup>

D'une manière plus brève nous pouvons résumer l'efficacité sous la formule suivante :

**Efficacités= Résultat atteints/Objectifs visés**

**1.2.2 L'efficience** : elle peut être définie comme « le produit d'un rendement des ressources utilisées (non-gaspillage) par un taux d'utilisation des ressources (non-oisiveté) »<sup>8</sup>

L'efficience est le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources : la rentabilité (rapport d'un bénéfice à des capitaux

---

<sup>3</sup> J-L. MALLOT, J. Charles « l'essentiel du contrôle de gestion », Edition d'organisation, paris,1998, p46

<sup>4</sup> B. DORIATH Op Cit, 2008, P.129.

<sup>5</sup> O. MEIER « Dico du manager », Edition, DUNOD, Paris, 2009 .P. 155.

<sup>6</sup> A. MARION, A.ASQUIN, C. EVERAERE, D. VINOT, M.WISSLER « diagnostic de la performance de l'entreprise », Edition Dunod, Paris,2012, P11

<sup>7</sup> H-M. BOISLANDELLE, : « gestion des ressources humaine dans la PME », Edition ECONOMICA, Paris, 1998, P139

<sup>8</sup> C. ALAZAD, S. SEPARI., « Contrôle de gestion : manuelle et application », édition Dunod, Paris 2007, p458.

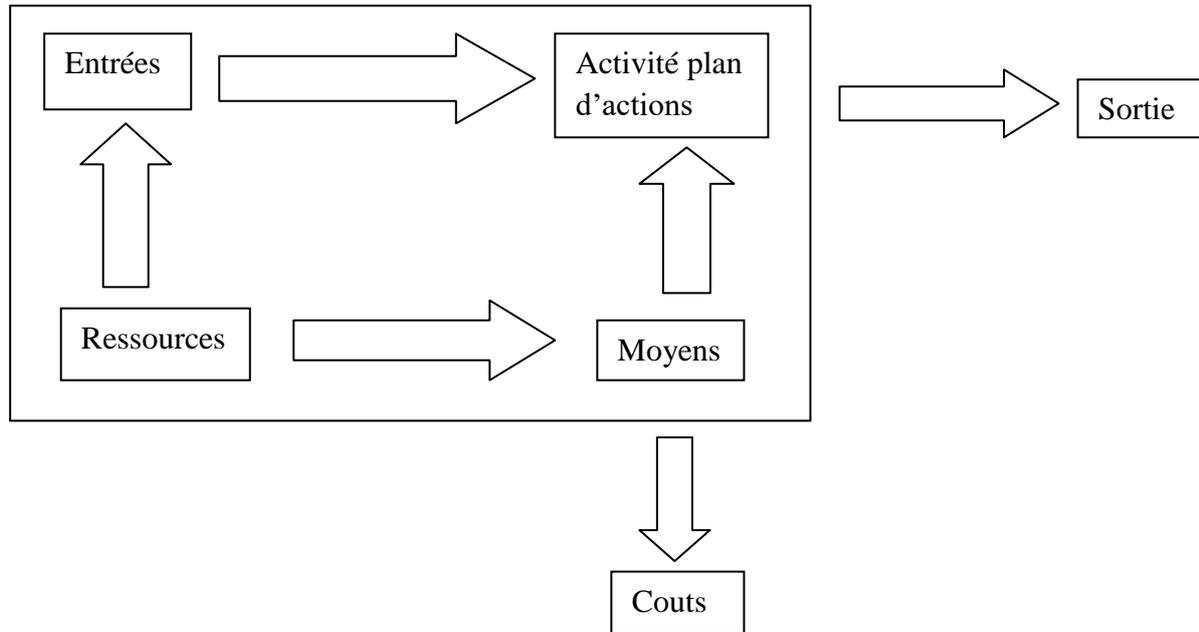
## CHAPITRE II : Le tableau de bord comme outil d'évaluation et de pilotage de la performance d'une entreprise

investis) et la productivité (rapport d'un volume obtenu a un volume consommé) sont deux exemples d'efficience.

Le concept de l'efficience peut être résumé sous la formule suivante :

**Efficiences = résultats atteints / moyens mise en œuvre**

**Figure n° 02 : La composition de la performance = efficacité+efficience.**



Source : CAROLINE SELMER « Concevoir le tableau de bord », édition DUNOD, Paris, 1998, P41.

### 1.2.3 La pertinence :

La mesure de performance d'une entité est considérée comme pertinente si elle oriente le comportement du manager dans le sens des objectifs de l'entreprise<sup>9</sup>. Ce qui veut dire que tous les objectifs individuels doivent converger vers un but commun, à savoir l'atteinte de la performance globale de l'entreprise.

### 1.2.4 L'économie :

D'après VOYER.P l'économie est : « l'acquisition de ressources financières, humaines et matérielles appropriées, tant sur le plan de la qualité que celui de la quantité au moment, au lieu et au coût le moindre »<sup>10</sup>

Ainsi, une entreprise économise lorsqu'elle évite les dépenses jugées inutiles. Autrement dit, lorsqu'elle utilise de manière rationnelle ses ressources, cette utilisation contribue à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

<sup>9</sup>F. GIRAUD: le contrôle de gestion et pilotage des performances, éd Gualino, France, 2002, Page : 72.

<sup>10</sup>F. GUERRA, « pilotage stratégique de l'entreprise », Edition de Boeck supérieur, paris, 2007, p110.

## **CHAPITRE II : Le tableau de bord comme outil d'évaluation et de pilotage de la performance d'une entreprise**

---

### **1.3 Les caractéristiques fondamentales de la performance :**

D'après **B.DORIATH & C. GOUJET** la performance possède trois caractéristiques :<sup>11</sup>

#### **1.3.1 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.).

#### **1.3.2 Elle s'apprécie par une comparaison :**

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

#### **1.3.3 La comparaison traduit le succès de l'action :**

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

### **1.4 Typologie de la performance :**

#### **1.4.1. La performance financière :**

La performance financière est étroitement liée à la performance économique, elle est mesurée par plusieurs ratios, le ratio plus souvent utilisé est le ratio de la rentabilité, qui est le résultat du rapport entre le résultat de l'exercice sur les capitaux propres et qui rapporte des indicateurs relatifs au montant des ressources mises en œuvre :<sup>12</sup>

#### **1.4.2 La performance stratégique :**

La performance stratégique, appelée aussi la performance à long terme, est garante de la pérennité, intègre le maintien de la distance avec les concurrents et utilise un système d'excellence comme indicateur de mesure. Les facteurs nécessaires pour sa réalisation sont entre autres : la croissance des activités, une stratégie bien pensée, une culture d'entreprise dynamique, une forte motivation des membres de l'organisation ou un système de volonté visant le long

---

<sup>11</sup>B. DORIATH & C. GOUJET « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3<sup>ème</sup> Edition, DUNOD, Paris, 2007, P172.

<sup>12</sup>H. BERGERON, « la gestion stratégique et les mesures de la performance non financière de la PME » 6 congrès international francophone sur la PME. -HEC-Montréal.2002

## CHAPITRE II : Le tableau de bord comme outil d'évaluation et de pilotage de la performance d'une entreprise

---

terme, la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients, la qualité du management et du produit pour les clients, la maîtrise de l'environnement, etc.<sup>13</sup>

### 1.4.3 La performance organisationnelle :

Inspirée des études de **TAYLOR** et de **FAYOL**, cette approche a été introduite en Europe à l'issue de la première guerre mondiale. La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. Il existe quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle, à savoir :<sup>14</sup>

- Le respect de la structure formelle : le non-respect de la structure annoncée par la direction, peut traduire un dysfonctionnement au sein de l'organisation.
- Les relations entre les services : la recherche de la minimisation des conflits reflète un besoin de coordination nécessaire à l'efficacité.
- La qualité de la circulation de l'information : l'organisation doit développer des systèmes d'information permettant l'obtention d'informations fiables et exhaustives, indispensables au bon fonctionnement de l'organisation.
- La flexibilité de la structure : l'aptitude de celle-ci à changer est un facteur déterminant d'adaptation aux contraintes de l'environnement.

### 1.4.4 La performance concurrentielle :

Liée au milieu concurrentiel de l'organisation, intègre le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels par anticipation/construction des règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir. Elle matérialise le succès qui résulte non seulement des seules actions de l'organisation, mais aussi de ses capacités à s'adapter, et même à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activités. Cette performance repose sur la logique, selon laquelle 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.<sup>15</sup>

### 1.4.5 La performance interne et La performance externe :

En général, on distingue la performance externe qui s'adresse aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation, de la performance interne qui concerne essentiellement les acteurs de l'organisation. Le tableau suivant en recense les différences :<sup>16</sup>

---

<sup>13</sup>Z. Issor., « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », revue projectique, 2017, N 17, p.93-103.

<sup>14</sup>P. IRIBARIN, « les tableaux de bord de la performance », Edition Dunod, Paris, 2009, p130

<sup>15</sup><https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm> CONSULT2 LE 03/05/2024 A 15h20

<sup>16</sup>B. DORIATH et C. GOUJET. Op Cit 2007, p137.

## CHAPITRE II : Le tableau de bord comme outil d'évaluation et de pilotage de la performance d'une entreprise

Tableau N°2 : Comparaison entre performance interne et performance externe

Performance interne	Performance externe
Est tournée vers les managers.	Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers.
Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation.	Porte sur le résultat, présent ou futur.
Nécessite de fournir les informations nécessaires pour la prise de décision.	Nécessite de produire et de communiquer les informations financières.
Aboutit à la définition des variables d'action.	Génère l'analyse financière des grands équilibres.
Donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes	Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but

Source : DORIATHB, 2007, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », Paris, p137.

Dans cette section nous avons vu la définition de la performance de la performance par quelques auteurs ainsi que ses principaux concepts, ses caractéristiques fondamentales et puis sa typologie.

### Section 02 : Mesure et évaluation de la performance par le tableau de bord

Dans cette section nous allons présenter la notion de la mesure de performance ainsi que ses principes de base, la relation qui existe entre cette mesure et le tableau de bord et évoquer la notion d'un indicateur de performance.

#### 2.1 Définition de la mesure de performance

La mesure de performance d'une entreprise peut se définir comme le degré de réalisation d'un objectif obtenu en comparant le résultat atteint à l'objectif visé.<sup>17</sup>

«La production de mesures et de données est au cœur du processus de contrôle de gestion. C'est à partir de données et de mesures que l'on peut piloter la performance».<sup>18</sup>

La mesure de performance est l'évaluation du réalisé par rapport à un référentiel préalablement fixé. En effet, il s'agit de l'évaluation d'une grandeur par comparaison avec une grandeur

<sup>17</sup>R-L. LYNCH et K. CROSS , Yard stick for Continuous Improvement, Cambridge, Blackwell Business, 1994, P 09

<sup>18</sup>F. GIRAUD ,G. NAULLEAU , M-H. DELMOND et P-L. BESCOS , contrôle de gestion et pilotage de la performance, Edition MONTCHERSTIEN, Paris, 2002, P 43

## CHAPITRE II : Le tableau de bord comme outil d'évaluation et de pilotage de la performance d'une entreprise

---

constante de même espèce prise comme référence (unité, étalon). Elle «permet avant tout d'objectiver la nature de la performance recherchée. Point de départ incontournable pour assurer la convergence des efforts engagés et des actions entreprises». <sup>19</sup>

### 2.2 Les principes de base de la mesure de performance

L'instauration d'un système de mesure de la performance afin de responsabiliser et motiver les acteurs est ambitieuse et tentante, mais doit être entourée de précautions. <sup>20</sup>

**2.2.1 Principe d'exhaustivité :** Dès lors que l'on introduit une mesure de performance, elle doit porter sur tous les éléments d'activité qui peuvent être contrôlés. Si des activités restent non éclairées par les indicateurs choisis, elles seront naturellement par les acteurs au profit de celles mesurées.

**2.2.2 Principe d'indépendance :** La mesure de performance du centre de responsabilité doit être indépendante de celle des autres centres. Les résultats d'un acteur doivent pouvoir isoler des actions et des décisions d'autres membres de l'entité afin d'éviter des transferts de performance de centre à centre. Pour ce faire, la mise en place des prix de cession internes peut s'avérer judicieuse.

**2.2.3 Principe de contrôlabilité :** La mesure de performance ne doit porter que sur des éléments sur lesquels le responsable peut agir. Il doit donc maîtriser l'ensemble des variables à l'origine du couple coût/ performance. Cela suppose donc une délégation de pouvoir et contrôle fondé sur les résultats dont les objectifs ont été fixés conjointement au préalable entre les parties. La délimitation des attributions et des responsabilités doit être sans ambiguïté afin d'éviter des biais dans la mesure de performance.

**2.2.4 Principe de permanence des indicateurs :** Un tableau de bord doit présenter des indicateurs faisant l'objet de mesures périodiques, mais qui s'inscrivent dans une certaine longévité autorisant un suivi et une interprétation des évolutions constatées.

**2.2.5 Principe de clarté et de sélection limitée d'indicateurs :** Le tableau de bord reste un instrument visualisable rapidement et comprenant donc un nombre limité d'information dont la définition est connue et précise.

**2.2.6 Principe de cohérence organisationnelle :** La mesure de performance réalisée doit permettre l'attribution des responsabilités aux acteurs. Cette possibilité est obtenue grâce à une superposition des périmètres de l'organigramme et des tableaux de bord.

---

<sup>19</sup>M. LEDRUC capital-compétence dans l'entreprise, édition ESF, Paris, 2007, P 21

<sup>20</sup>E. MARGOTTEAU « Contrôle de gestion », Edition, Ellipses, Paris, 2001, P. 56.

## CHAPITRE II : Le tableau de bord comme outil d'évaluation et de pilotage de la performance d'une entreprise

---

**2.2.7 Principe de dualité :** Le contrôleur de gestion peut faire cohabiter un double système de performance :

- Un instrument officiel visant à responsabiliser l'acteur mesuré en le sensibilisant à un indicateur flatteur.
- Une mesure officieuse, mais d'avantages pertinents qui sont basée uniquement sur les variables réellement maîtrisées par le responsable du centre.

### 2.3 Mesure et évaluation de la performance et sa relation avec le tableau de bord :

Nous avons vu dans le chapitre précédent que le tableau de bord peut être défini comme étant un document synthétique rassemblant différents indicateurs, ainsi ces derniers jouent un rôle très important, puisque ils permettent d'évaluer et de mesurer la performance d'une entreprise.

#### 2.3.1 Définition d'un indicateur de performance

Pour (S. MASANOVIC, 2010) « les indicateurs de performance, sont les indicateurs mesurables ou non (qualitatifs) qui reflètent des "états" qui caractérisent une organisation en termes d'efficience, d'adéquation (moyens budgétaires) et d'efficacité (résultats) »<sup>21</sup>.

« Un indicateur doit rendre fidèlement compte d'un élément mis sous contrôle ; c'est donc une donnée objective qui décrit un élément d'un strict point de vue quantitatif .Avant d'inscrire d'un nouvel indicateur dans un tableau de bord, il y a lieu de se poser un certain nombre de question qui permettront de le fiabiliser »<sup>22</sup> .

Selon L. AUBUT-LUSSIÉRI un indicateur est : « une mesure chiffrée fournissant au gestionnaire une information synthétique et significative au sujet d'un aspect de son organisation qui lui permet d'apprécier l'atteinte des objectifs fixés »<sup>23</sup> .

#### 2.3.2 Les caractéristiques d'un bon indicateur de performance :

Les caractéristiques d'un bon indicateur ou de tout autre instrument de mesure sont les mêmes, d'après Voyer nous cherchons à respecter plusieurs critères regrouper en quatre volets qui sont <sup>24</sup>.

- **La pertinence :** c'est-à-dire l'indicateur doit permettre de mesurer, il doit être spécifique au contexte étudié et avoir une signification pour l'utilisateur et pour l'objet.

---

<sup>21</sup> S. MASANOVIC, [2010], « Le Pilotage de la Performance : essai de définition », Quotidien n°1 des financiers d'entreprise (FINYEAR Magazine), Article publié le jeudi 03 juin 2010 P.3

<sup>22</sup> C. SELMER Op Cit, 1998, p68.

<sup>23</sup> L. Aubut-Lussier, « le Tableau De Bord : Abc : Les meilleures pratiques », Ed Academia, 2013, P.7

<sup>24</sup> P. VOYER « Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », édition Padie, Canada 2006 p68.

## CHAPITRE II : Le tableau de bord comme outil d'évaluation et de pilotage de la performance d'une entreprise

- **La qualité et la précision se mesure** : l'indicateur doit être précis, claire et bien formulé. En outre il doit faire ressortir toute variation significative de l'objet de mesure dans le temps et dans l'espace.
- **La faisabilité ou disponibilité des données** : cela signifie qu'on doit avoir les informations nécessaire pour produire l'indicateur, et il doit être facile à déterminer et au moindre cout.
- **La convivialité** : elle représente la possibilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser correctement et confortablement l'indicateur. C'est-à-dire accessible, simple, claire, et bien illustré.

### 2.3.3 Les principaux indicateurs de performance :

Les indicateurs de performance sont nombreux, il est essentiel d'identifier les plus significatifs d'entre eux ainsi que ceux qui correspondent à l'activité de l'entreprise afin de gagner en fiabilité et en efficacité.

Pour avoir une vision globale de la performance de l'entreprise, on distingue 3 grandes catégories d'indicateurs (ressources humaines, marketing, financiers et comptable), nous vous exposerons les principaux indicateurs utilisés dans chaque catégorie.<sup>25</sup>

#### ❖ **Les indicateurs marketing orientés clients :**

Ils permettent d'évaluer la relation de l'entreprise avec ses clients, on cite à titre d'exemple :

- **Le coût d'acquisition (CAC)** : cet indicateur permet de mesurer le montant total que l'entreprise doit dépenser (campagne, publicité, salaires, commissions, etc.) pour acquérir ou attirer un client. Il est calculé par la formule suivante :

Le coût d'acquisition (CAC) = le montant dépensé sur une période de référence (pour sa promotion et son marketing) / nombre de nouveaux clients sur la période de référence.

- **Le taux de transformation ou (taux de conversion)** : permet de savoir si les techniques d'acquisition clients fonctionnent et permettent de convertir les prospects en clients. Pour connaître le taux de transformation il suffit d'appliquer cette formule :

Taux de conversion = le nombre de prospects contactés / le nombre de clients acquis.

- **Indice de satisfaction des clients (net promoter score)** : permet de savoir si les produits et services de l'entreprise répondent aux attentes de ses clients en quantifiant leur niveau de satisfaction.

<sup>25</sup><https://www.compta-online.com/les-indicateurs-de-performance-ao3112>. Consulté le 13/05/2024 à 14h33

## CHAPITRE II : Le tableau de bord comme outil d'évaluation et de pilotage de la performance d'une entreprise

- **Le taux de perte client (taux d'attrition)** : sert à mesurer la proportion de clients perdus sur une période donnée (la définition d'un client perdu est propre à chaque entreprise : 6 mois, 1 an, 2 ans d'activité par exemple).

Le taux d'attrition = (clients perdus sur une période de référence / total de clients de la période de référence) x 100.

- **Le taux de fidélité (rétention)** : permet de mesurer le nombre de client retenu au cours d'une période de référence. Pour calculer ce taux il suffit de retirer du taux d'attrition ci-dessus le nombre des clients fidèles, puis de diviser le solde par le total des clients sur la période de référence, le tout multiplié par 100. Pour certaines entreprises, fidéliser un client est plus important que d'acquérir un nouveau client.

Le taux de fidélité = (client fidèle (100 - taux d'attrition) sur une période de référence / total client sur une période de référence) \* 100.

### ❖ Les indicateurs Ressources humaines :

Les indicateurs ressources humaines permettent d'évaluer le coût, l'implication et la compétence des employés de l'entreprise, on cite à titre d'exemple :

- **Coût moyen du recrutement** : mesurer le coût total moyen d'un recrutement sur une période de référence. Il peut être calculé par la formule :

Coût moyen de recrutement = coût total des recrutements sur la période / nombre de recrutements sur la période.

- **Taux d'évolution des effectifs** : mesure l'évolution de la masse salariale entre deux périodes de référence (plusieurs effets peuvent expliquer ces évolutions : effet effectif, effet structure, effet de noria).
- **Turn-over** : mesure la rotation de l'effectif, autrement dit, le niveau des départs par rapport aux recrutements, il est calculé par la formule suivante :

Turn-over = [(nombre de départs au cours de l'année N + nombre d'arrivées au cours de l'année N)/2] / effectif au 1er janvier de l'année N, le résultat est multiplié par 100 pour obtenir un pourcentage.

- **Taux d'absentéisme** : permet de mesurer le coût de l'absentéisme des salariés pour l'entreprise. Le taux est calculé par la formule suivante :

Taux d'absentéisme = (nombre d'heures d'absences de la période / nombre d'heures de travail en théorie sur la période) x 100.

- **Taux de collaborateurs formés** : mesurer le nombre d'heures de formation par employé, ce taux est calculé par la formule suivante :

## CHAPITRE II : Le tableau de bord comme outil d'évaluation et de pilotage de la performance d'une entreprise

Taux de collaborateurs formés = nombre de collaborateurs formés sur l'année / effectif total.

### ❖ Les indicateurs comptables et financiers :

Les indicateurs comptables et financiers permettent de mesurer la conséquence de toutes les décisions prises et des actions menées par l'entreprise. On cite à titre d'exemple :

- **La croissance du chiffre d'affaires** : est le moteur d'une entreprise, il est essentiel de comparer le chiffre d'affaire avec l'objectif fixé, et avec celui des entreprises comparables, s'il ya un écart défavorable, l'entreprise doit prendre des mesures correctives (maîtrise des coûts, par exemple).
- **La marge brute** : permet de mesurer la **capacité bénéficiaire** d'une activité (si l'activité va dégager un bénéfice ou non).
- **Excédent brut d'exploitation EBE** : il permet de **mesurer la valeur créée** par l'entreprise après règlement des impôts et paiement des salaires, **sans** prendre en compte la politique d'amortissement, de financement et les événements **exceptionnels** (il permet de mesurer également la capacité d'autofinancement de l'entreprise).
- **Le seuil de rentabilité** : mesure le montant du chiffre d'affaires hors taxe nécessaire pour atteindre un résultat égal à zéro.
- **La gestion du BFR** : permet d'améliorer le décalage entre les encaissements client et les décaissements fournisseurs, ainsi que la rotation lente des stocks (ce décalage se répercute directement en trésorerie).
- **La trésorerie** : permet d'apprécier la solvabilité d'une entreprise, si son solde est positif cela permet à l'entreprise de respecter ses engagements dans les délais. Pour garder une trésorerie saine, l'entreprise doit veiller à bien **négoier ses délais de paiements** ( éloigner les paiements fournisseurs et raccourcir les paiements clients), **améliorer ses relances clients, mais également surtout utiliser un outil de gestion de trésorerie à l'image du plan de trésorerie pour anticiper ses flux entrants et sortants.**
- **La capacité d'autofinancement** : permet de mesurer la capacité de l'entreprise à financer elle-même ses investissements ou à rembourser ses emprunts grâce aux flux dégagés par son activité.
- **La rentabilité financière ROI** : mesure la rentabilité des capitaux investis par les actionnaires.

Dans cette section nous avons pu voir la définition de la mesure de performance, des précautions et des principes basiques de cette mesure ainsi que la relation de cette dernière par rapport au tableau de bord par la baie d'un bon indicateur de performance.

## CHAPITRE II : Le tableau de bord comme outil d'évaluation et de pilotage de la performance d'une entreprise

### Section 3 : pilotage de la performance par le tableau de bord

A travers cette section nous allons mettre l'accent sur la notion de pilotage de la performance, l'intérêt de cette démarche, ainsi que les étapes à suivre et le lien entre le tableau de bord et le pilotage de la performance.

#### 3.1 Définition du pilotage de la performance :

Il n'existe pas de définition bien précise de ce qu'est le pilotage. Nous allons citer quelques définitions proposées par certains auteurs qui nous paraissent bien cerner ce qu'est le pilotage.

D'après **DEMEESTERE. R**, 2002, « le pilotage est une démarche de management qui relie stratégie et action opérationnelle et qui s'appuie, au sein d'une structure, sur un ensemble de systèmes d'informations comme les plans, les budgets, les tableaux de bord, la comptabilité de gestion, qui constitue le contrôle de gestion »<sup>26</sup>.

Pour **LORINO. P**, 2003, « piloter, c'est définir et mettre en œuvre des méthodes qui permettent d'apprendre, collectivement :

- A agir ensemble de manière performante ;
- A agir ensemble de manière de plus en plus performante »<sup>27</sup>

**LORINO. P** ajoute que : « piloter, c'est accomplir de manière continue deux fonctions complémentaires : déployer la stratégie en règles d'action opérationnelles et capitaliser les résultats et les enseignements de l'action pour enrichir la réflexion sur les objectifs »<sup>28</sup>.

**Tableau N° 03 : Le schéma de pilotage**

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

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

<sup>26</sup>R.Demeestère.,P. Lorino. et N. Mottis., « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », Nathan, 2002.

<sup>27</sup>P. Lorino., « Méthodes et pratiques de la performance » 3ème édition d'organisation, Paris,2003 p.2.

<sup>28</sup>P. Lorino., Op Cit 2003 p11.

## CHAPITRE II : Le tableau de bord comme outil d'évaluation et de pilotage de la performance d'une entreprise

---

### 3.2 Le lien entre le système de pilotage et le tableau de bord :

Un système de pilotage repose sur un ensemble de tableaux de bord, d'indicateurs et de méthodes statistiques pour gérer au mieux son entreprise. Le tout devant simplifier les choses pour le dirigeant et fournir un outil complexe comme pourrait le laisser croire à tort le terme « système ».

Selon **Berland. N, 2009**, « la construction d'un système de pilotage relève davantage d'une capacité à gérer (et à accepter) l'ambiguïté en gestion que de la recherche d'une solution uniquement technique et technologique. Il est d'ailleurs assez logique de penser que si de « bons indicateurs » existaient par nature, il y a sans doute déjà quelques années qu'ils auraient été identifiés. La gestion n'est en effet pas une discipline née d'hier ». <sup>29</sup>

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

Le tableau de bord de pilotage mise principalement sur la qualité de l'information et non sur la quantité. Il doit afficher les résultats significatifs, les écarts et les tendances. Il doit pouvoir fournir à son utilisateur un modèle cohérent en regroupant les indicateurs de façon compréhensible, évocatrice et attrayante, pour en faciliter la visualisation pour éclairer son imagination et l'interprétation de l'information. Finalement, il n'est qu'un système de pilotage qui transmet les informations essentielles pour une prise de décision éclairée.

### 3.3 Les rôles essentiels d'un tableau de bord de pilotage.

Le tableau de bord de pilotage n'est pas un simple panneau d'affichage présentant les Derniers résultats. Il est un outil bien plus complexe et subtil. Cet outil réduit l'incertitude de la décision en stabilisant l'information et contribue ainsi à une meilleure maîtrise du risque. C'est aussi un outil facilitant la communication et dynamisant la réflexion. <sup>30</sup>

- **Réduire l'incertitude** : Le tableau de bord offre une meilleure perception du contexte de pilotage. Il contribue à réduire un tant soit peu l'incertitude qui handicape toute prise de décision.

---

<sup>29</sup> N. Berland. « Mesurer et piloter la performance » 2009 p.131.

<sup>30</sup> P. JAULENT. ; « Bonnes pratiques du pilotage de la performance », 2009, P.1-3.

## CHAPITRE II : Le tableau de bord comme outil d'évaluation et de pilotage de la performance d'une entreprise

---

- **Stabiliser l'information** : L'entreprise ne s'arrête pas, et l'information est changeante par nature. Stabiliser l'information et ne présenter que l'essentiel, voilà des services indispensables pour le décideur.
- **Contribuer à une meilleure maîtrise de risque** : On ne le répétera jamais assez, toute décision est une prise de risques. Avec un tableau de bord bien conçu, chaque responsable en situation de décider dispose d'une vision stable et structurée de son environnement, selon l'éclairage des axes de développement Choisis. Le tableau de bord offre une meilleure appréciation du risque de la décision.
- **Faciliter la communication** : Lorsque le tableau de bord est utilisé par un groupe de travail, il remplit aussi le rôle de référentiel commun en offrant une perception unifiée de la situation. Il facilite autant les échanges à l'intérieur du groupe qu'avec le reste de l'entreprise.
- **Dynamiser la réflexion** : Le tableau de bord ne se contente pas de gérer les alertes. Il propose aussi des outils d'analyse puissants pour étudier la situation et suggérer des réflexions.

### 3.4 Le tableau de bord et le processus de pilotage de la performance.

Le tableau de bord, outil principal du pilotage de la performance, il est important de l'intégrer dans le processus même de mesure-management-pilotage de la performance et ne pas l'isoler de ce processus. Il a été souligné qu' « il s'agit désormais de raisonner en termes de processus car il devient difficile d'isoler clairement dans l'organisation qui (ou quoi) est à l'origine de la valeur.

Ce qui signifie que le pilotage ne concerne plus des activités séparées mais des activités souvent imbriquées et interdépendantes, ce qui a un impact sur la construction et le pilotage des tableaux de bord ».<sup>31</sup>

Nous avons trouvé intéressant d'identifier le lien qui se trouve entre le tableau de bord et le processus de pilotage de la performance. On peut répartir ce processus en 11 étapes telles qu'il est présenté par ces auteurs :

- **Identifier les processus** : C'est la 1ère étape et l'une des plus importantes. Si les employés ne sont pas d'accord sur les processus, comment peuvent-ils véritablement les mesurer ou utiliser leurs mesures ?
- **Identifier les activités clés à mesurer** : Les activités clés sont celles qui sont critiques et dans lesquels on retrouve les indicateurs clés de performance.

---

<sup>31</sup>P. JAULENT. ; Op Cit 2009, P.1-3.

## CHAPITRE II : Le tableau de bord comme outil d'évaluation et de pilotage de la performance d'une entreprise

---

- **Etablir les objectifs de performances :** Tous les indicateurs doivent être liés à des objectifs prédéfinis, même si l'objectif en question semble subjectif. Avoir des objectifs et des standards est la seule manière d'interpréter les résultats des mesures de manière pertinente pour manager le système de performance.
- **Identifier les indicateurs de performance :** Il s'agit tout simplement d'identifier les indicateurs clés de performance qui supportent les objectifs précédemment établis.
- **Identifier les responsabilités :** A chaque étape de ce processus, il faut assigner des responsables (une équipe ou un individu).
- **La collecte des données :** Autant on suit les chiffres, autant les données doivent être pré-analyser pendant un période de temps donnée, et ainsi voir les tendances. Aussi, on pourra aisément voir les relations entre les données actuelles.
- **Analyser et reporter les données actuelles :** Ici les données brutes doivent être présentées de manière parlante et ainsi devenir de véritables outils de mesure.
- **Comparer les données actuelles aux objectifs :** Cette partie est très importante et est généralement présentée dans le rapport (tableau de bord).
- **Des actions correctives sont-elles nécessaires ?** Selon le niveau d'écart, on décidera s'il est nécessaire des faire des actions correctives.
- **Faire des modifications pour garder le cap ?** Cette étape est présente uniquement lorsque la précédente a comme réponse un "oui".
- **De nouveaux objectifs sont-ils à définir ?** Quelque que soit le système, à des moments les objectifs ont besoin d'une remise à niveau.

### 3.5 Les niveaux de pilotage d'un tableau de bord :

Il faut absolument clarifier les notions de pilotage stratégique, de pilotage par objectif et pilotage opérationnel. Certains auraient à privilégier le premier. En fait les trois sont indispensable et de même importance.<sup>32</sup>

- **Le premier niveau : Le pilotage stratégique:** A pour mission d'assurer que les objectifs stratégiques issus du schéma directeur sont bien atteints. Ce sont les objectifs à moyen et long termes de l'organisation. Il se concentre donc sur le suivi des projets et actions qui ont été validés par la direction et qui doivent permettre d'atteindre les objectifs stratégiques.
- **Le deuxième niveau : Le pilotage par objectif :** Les responsables ont en charge la gestion qui se positionne à leur niveau hiérarchique, c'est-à-dire du pilotage par les

---

<sup>32</sup> C.Legrenzi P. Rosé, « les tableaux de bord de la DSI », 2ème édition, Dunod, 2012, p41.

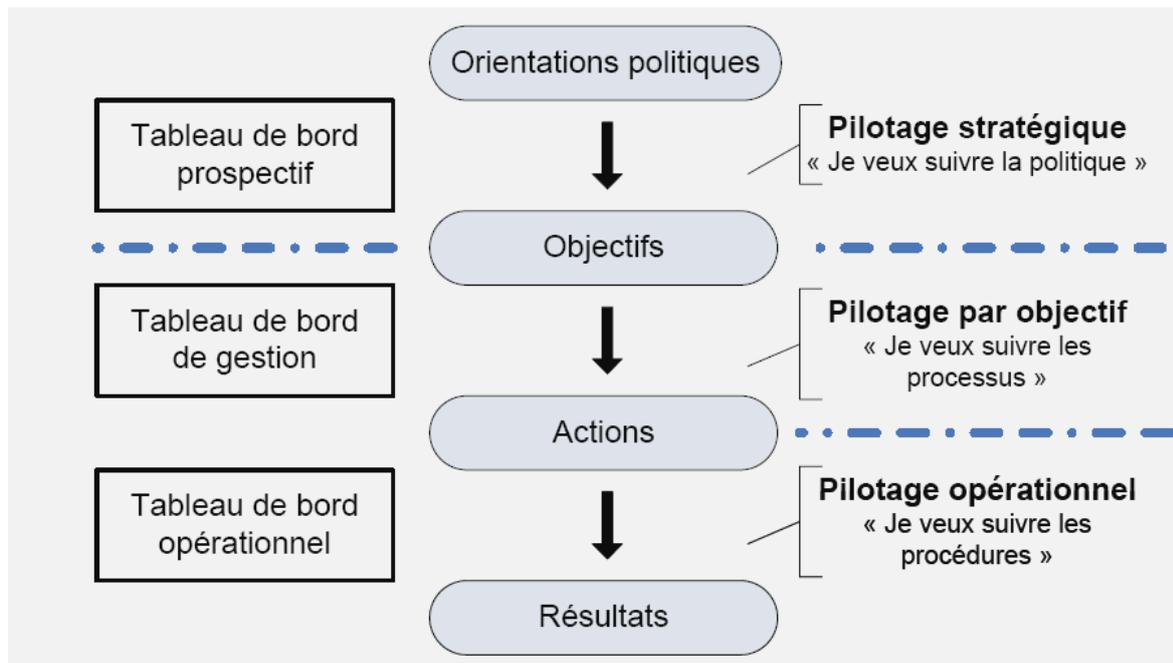
## CHAPITRE II : Le tableau de bord comme outil d'évaluation et de pilotage de la performance d'une entreprise

objectifs et le suivi du processus. Dans le cadre de plans d'actions, ces responsables, chacun dans leur domaine de responsabilité, s'approprient et déclinent des objectifs de gestion en cohérence avec les objectifs stratégiques. A ce niveau le retour d'information se fait par (mois, trimestre, semestre), afin d'évaluer les résultats par rapport aux objectifs et réorienter l'action de leur entité dont ils ont la charge.

- **Le troisième niveau : Le pilotage opérationnel:** consiste à piloter les activités de fonctionnement et les objectifs à court terme de l'organisation. S'assurer que l'organisation fonctionne correctement sans heurts.

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

**Figure N° 03 :** Les niveaux de pilotage et d'utilisation d'un tableau de bord dans l'entreprise



Source : <https://docplayer.fr/15499045-Indicateurs-et-tableaux-de-bord-pilotage-bsc.html>. Consulté : le 15/05/2024

Dans cette section on a pu voir la définition du pilotage de la performance ainsi que la liaison d'un système de pilotage et le tableau de bord et aussi les rôles essentiels et niveaux d'un tableau de bord pilotage.

## **CHAPITRE II : Le tableau de bord comme outil d'évaluation et de pilotage de la performance d'une entreprise**

---

### **Conclusion :**

On peut conclure que le concept de performance s'avère complexe. C'est une notion qui renferme plusieurs sens. Mais, la performance reste l'objectif recherché par chaque entreprise. Cette dernière doit intégrer un certain nombre d'indicateurs, mettre en place des outils qui permettront de mesurer, de piloter et d'améliorer la performance de celle-ci. Afin d'élaborer un bon tableau de bord pour arriver à interpréter l'état d'une organisation il est essentiel d'établir la relation entre le tableau de bord et le système de pilotage de la performance, car la mise en place d'un tableau de bord engendre la conception de nouveaux systèmes de mesure de la performance qui cherchent à conduire la notion de performance dans sa globalité.

En fin, on peut dire que la compréhension du concept de performance, l'utilisation d'un tableau de bord efficace et la mesure de la performance financière sont des éléments essentiels pour maîtriser et piloter la performance de l'entreprise.

## **CHAPITRE III :**

**Elaboration d'un tableau de  
bord financier au sein de la  
SARL IFRI.**

## **CHAPITRE III : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la SARL IFRI.**

---

### **CHAPITRE III : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la SARL IFRI.**

Pour mieux enrichir et expliquer nos chapitres théoriques et aussi pour avoir des réponses aux questions posées dans la problématique, nous avons effectué un stage pratique au sein de l'entreprise SARL IBRAHIM & FILS IFRI.

Nous allons voir à partir de ce cas pratique, comment élaborer un tableau de bord financier, dans cette optique nous avons structuré ce chapitre en deux sections, La première concerne la présentation de l'entreprise SARL IBRAHIM & FILS IFRI et puis la deuxième section est consacrée à l'élaboration d'un tableau de bord financier a l'aide de documents présenté par l'entreprise.

#### **Section 01 : Présentation de la SARL IBRAHIM & FILS IFRI**

Dans cette sections, nous allons présenter l'entreprise SARL IBRAHIM & FILS IFRI depuis son existence et ces différents services.

##### **1.1 Présentation générale de l'entreprise SARL IFRI :**

###### **1.1.1 Historique et évolution de l'entreprise :**

La SARL Ibrahim & fils « IFRI » est une société à caractère industriel, elle est spécialisée dans la production des eaux minérales et des boissons diverses, elle contribue au développement du secteur agro-alimentaire à l'échelle national.

La naissance de cette organisation remonte à l'année de 1986 quand elle était « LIMONADERIE IBRAHIM » spécialisée dans la production de boissons gazeuses en emballage verre, crée par les fonds propres de M. Ibrahim Laid. Depuis cette date, la famille a capitalisé une riche expérience dans le domaine des boissons ; ce n'est que dix ans plus tard, en 1996, que l'entreprise hérite un statut juridique de SNC (Société Non Collectif) puis le statut de la SARL (Société à responsabilité limitée) composé de plusieurs associées.

La SARL Ibrahim & fils IFRI, à caractère familiale (les gérants sont Ibrahim Laid et ses cinq fils), inaugure son premier atelier d'embouteillage d'eau minérale en bouteilles en polyéthylène téréphtalate (PET) le 20 juillet 1996. A cette date, plus de vingt (20) millions de bouteilles ont été commercialisées sur l'ensemble du territoire national. Ce chiffre atteint 48 millions d'unités en 1999, puis 252 millions de litres en 2004. La production franchira le cap des 541 378 351 millions de litres dans toute la gamme des produits IFRI en 2012.

## CHAPITRE III : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la SARL IFRI.

### 1.1.2 Cadre juridique

La société prend la forme juridique « société à Responsabilité Limitée »(SARL).

- Son capital est de 1.293.000.000.00 DA.
- Numéro de registre de commerce est : 98B0182615.
- Numéro d'article d'imposition : 06360646615.
- Numéro d'identifiant fiscale : 099806018261598

### 1.1.3 La situation géographique :

#### 1.1.3.1 Site Ighzer Amokrane :

La SARL Ibrahim & fils « IFRI » est Implantée dans la commune de Ighzer – Amokrane, Daïra d'IfriOuzellaguen dans la wilaya de Bejaïa dans le nord de l'Algérie. Elle est localisée au sud –ouest de l'agglomération d'Ighzer Amokrane, soit à 400 mètres de la R.N. n° 26. Elle est implantée à l'entrée-Est de la vallée de la Soummam, en contre bas du massif montagneux de Djurdjura qui constitue son réservoir naturel d'eau.

#### 1.1.3.2 Site Zone activité TAHARACHT AKBOU :

L'activité secondaire de production de JUS IFRUIT est implanté à la zone taharcht AKBOU sur un site de 20 HA destiné à recevoir les projets d'extension dans la gamme soda ; jus etc....

### Figure N°04 : Fiche signalétique de la SARL Ibrahim et fils IFRI

**Réseau sociale:** Sarl IBRAHIM et fils-Ifri

**Forme juridique:** Société à responsabilité limitée SARL

**Capital:** 1293000000,00DA

**Le fondateur de la SARL IFRI:** Ibrahim Laid

**Date de création:** 1996

**Effectifs:** 1121

**Missions:** Production d'eau minérale et de Boissons diverses

**Siège social:** Ighzer-Amokrane-Ifri Ouzellaguen\_06010 Bejaia-Algérie

**Téléphone:** 00 213 34 35 12 66

**E-mail:** ifri@ifri-dz.com

**Site Web:** www.ifri-dz.com

Source : Documents internes de l'entreprise IFRI

## CHAPITRE III : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la SARL IFRI.

---

### 1.2 Missions & activités :

Pour mieux s'informer sur le domaine d'activité et les missions exercées par la Sarl Ibrahim et fils Ifri, on abordera dans cette section les principales missions tout en précisant les objectifs fondamentaux de la Sarl, puis les activités qu'elle pratique et on termine par citer ses principaux clients.

#### 1.2.1 Missions :

L'entreprise IFRI a pour mission essentielle *la production et la commercialisation* des produits agro-alimentaires. « IFRI » est spécialisée dans la production d'eau minérale et de boissons diverses en emballage *verre* et *PET*.

La finalité de l'entreprise est d'être leader dans le domaine des eaux minérales tout en renforçant progressivement ses positions dans le segment des boissons diverses et de développer ses capacités à l'international.

La Sarl IFRI a fixé ses objectifs à court, moyen et long terme à l'effet de guider de plus en plus son parcours vers l'amélioration continue dans tous les secteurs (sociale, économique, financier et productif), d'ailleurs elle a permis à la région de connaître un développement abondant surtout dans la réduction du taux de chômage. En terme financier elle vise l'amélioration de la rentabilité, la trésorerie et surtout le rapport qualité/prix, et enfin avoir une image de marque à partir d'un bon plan marketing.

#### 1.2.2 Activités :

La société travaille 24/24 Heures avec des lignes de production automatisées et équipées des systèmes de contrôle de qualité de dernière génération dans toutes les étapes de la production. Grâce aux options technologiques qui ont prévalu lors du choix des équipements de production et de contrôle, IFRI accroit sans cesse ses capacités.

En 2010, la production de l'entreprise a franchi les 536 millions de bouteilles, l'équivalent de 503 millions de litres.

Elle veille au respect des normes d'hygiène, de sécurité et environnementales les plus strictes afin de diversifier sa gamme de production à savoir :

\* *L'eau minérale naturelle*

\* *L'eau minérale gazéifiée*

\* *Produit énergétique*

\* *Les sodas*

\* *Les boissons fruitées*

\* *Les boissons fruitées au lait*

## CHAPITRE III : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la SARL IFRI.

Ayant couvert les besoins du marché national, grâce à une gamme de produits tellement diversifiée, IFRI est partie à la conquête de nouveaux marchés dans le monde. Aujourd'hui exporte ses produits vers la France, l'Angleterre, l'Espagne, l'Italie, l'Allemagne, la Belgique, le Luxembourg... par ailleurs, plusieurs contrats sont en phase de finalisation avec des partenariats étrangers soucieux d'acquiescer ses produits.

Son portefeuille client englobe, non seulement l'ensemble de la population service grâce au réseau de distribution appuyé par une force de vente, mais aussi, les institutions et organismes publics, les grandes comptes et autres clients particuliers importants.

**Tableau N°04 : Catégories de clients de la Sarl IFRI**

N°	Catégorie de clients
1	Exclusivités
2	Dépositaires
3	Sociétés de CATERING
4	Sociétés Publiques
5	Institutions Militaires
6	Institutions Publiques
7	Exportations
8	Hôtels
9	Compagnies aériennes
10	Centres commerciaux

Source : documents de la Sarl IFRI, Akbou, Bejaia 2024.

### 1.3 Les moyens et l'organisation d'IFRI :

Les moyens de l'entreprise IFRI peuvent être classés selon deux catégories : humains et matériels, on va les détailler dans la présente section ; on traitera par la suite son organisation en précisant ses différentes structures, et on conclura par l'organigramme de la SARL, ainsi celui du service « *Approvisionnement* », là où nous avons fait notre stage pratique.

#### 1.3.1 Les moyens de la SARL Ibrahim et fils « IFRI » :

Les moyens de la SARL-IFRI sont répartis comme suit :

## CHAPITRE III : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la SARL IFRI.

### ➤ Les moyens humains

La SARL Ibrahim et fils IFRI fait fonctionner un nombre de travailleur qui a déjà franchis les milles(1000) salariés, dont la répartition est représentée dans le tableau suivant qui englobe dans ses lignes et colonnes l'effectif par sexe et par catégorie socio- professionnelle.

**Tableau N°05 : Effectif par sexe et par catégorie socioprofessionnelle à IFRI**

Catégorie socioprofessionnelle	Masculin	Féminin	Total
Cadres dirigeant	08	01	09
Cadres supérieurs	20	03	23
Cadres	45	05	50
Maitrises	190	28	218
Exécutions	787	26	813
Pré-emploi	04	04	08
<b>Total</b>	<b>1054</b>	<b>67</b>	<b>1121</b>

Source : document interne de l'entreprise

### ➤ Les moyens matériels :

L'entreprise est dotée des moyens matériels appropriés.

#### •Présentation du potentiel de production :

SARL Ifri dispose de dix (10) chaînes de production qui sont :

- \* « **Combi 12** » Une ligne de production d'eau minérale naturelle en emballage PET de 1.5L.
- \* « **Combi 20** » Une ligne de production d'eau minérale naturelle en emballage PET de 1.5L.
- \* « **KSB** » Une ligne de production d'eau minérale naturelle en emballage PET de 0.5L et 1.5L.
- \* « **KRONES 1** » Une ligne de production d'eau minérale fruitée en emballage verre de 0.25L.
- \* « **KRONES 2** » Une ligne de production d'eau minérale naturelle et d'eau minérale naturelle gazéifiée en emballage verre de 0.25L et 1L, de sodas (orange, pomme, pomme verte, citron, citron vert, fraise, bitter) de 0.25L et 1L.
- \* « **CSD** » Une ligne de production de boissons d'eau minérale naturelle gazéifiée de 0.33L et 1.25L, de différents sodas en emballage PET de 0.33L, 1.25L et 2L.
- \* « **SASSIB** » Une ligne de production d'eau minérale naturelle en emballage PET 0.5L, 1.5L, d'eau minérale naturelle en bouchon SPORT de 0.5L, d'eau minérale naturelle JUNIOR en bouchon Sport de 0.33L, d'eau minérale Air Algérie de 0.33L.
- \* « **Aseptique** » Une ligne de production aseptique de jus Ifruit en emballage PET (Mangue,

## **CHAPITRE III : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la SARL IFRI.**

---

fruits tropical, raisin et mure, orange citron carotte, melon ananas, pêche abricot) de 0.33L, 1L et 2L, de boissons au jus et au lait (pomme fraise, orange mangue) de 0.20L, 0.33L et 1L, de boissons Biscuit 10 Fruits de 0.33L et 1L, de boissons Isotonique (fraise-ananas, cerise) AZERO de 0.5L, et Jus d'Orange et de Pomme de 0.20L et 1L.

\* « **KRONES M** » Une ligne de production d'eau minérale naturelle en emballage verre de 0.25L, 0.5L et 1L, et d'eau minérale naturelle gazéifiée de 0.25L, 0.5L et 1L.

\* « **KSB 18-2** » Une nouvelle ligne de production aseptique de sodas de 1L et 2L.

### **• Superficie Bâtie :**

\* 9 Hangars de production dont, 7 de 3000 M2 chacun, 1 de 14000M2 pour la production de jus aseptique Ifruit et 1 de 35000M2 pour la production de sodas.

\* 4 Hangars de stockage de Matière première dont, 2 de 3500 M2 chacun (1200 M3 est sous froid), et 2 de 4500 M2 chacun (3500 M3 est sous froid).

\* 3 Hangars de stockage de produits finis dont, 2 de 3500 M2 chacun et 1 de 17000 M2.

### **• Transport et Logistique :**

\* 302 camions de distribution (brasseurs) dont :

- 185 de 2.5 tonnes (125 de Hyundai HD 35 et, 60 de IVECO)

- 42 de 1.5 tonnes (Hyundai HD 100)

- 75 de 1 tonne (Hyundai HD 72)

\* 210 Charrions élévateurs de 1.5 tonne à 25 tonnes dont, 26 sont réservés aux dépositaires.

### **1.3.2 L'organisation de la Sarl Ibrahim & fils IFRI :**

Nous allons identifier ci-après la structure générale et les différentes activités de chaque service de la Sarl IFRI :

#### **1.3.2.1 Les structures de la Sarl IFRI :**

La structure organisationnelle des différentes fonctions de l'entreprise ainsi que leurs missions peut être présentée comme suit :

#### **➤ La Gérance « La direction Générale » :**

Elle est dirigée et coordonnée par un gérant et 04 cogérants qui assurent et applique les décisions prises dans les différentes assemblées générales des associés. Elle a pour mission la coordination

## **CHAPITRE III : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la SARL IFRI.**

---

des travaux entre les différentes Directions, s'assurer auprès des collaborateurs directs de l'exécution parfaite de ces travaux, et fixer les grandes orientations en termes d'objectifs.

### **➤ Directeur Général :**

L'un des membres de la gérance sera désigné comme un directeur général, son rôle est de définir et de contrôler la politique de la Sarl pour chaque exercice

### **➤ Secrétariat de la direction :**

C'est l'organe d'accueil, il est chargé de l'enregistrement des courriers (arrivés et départ), notamment les fax du dépistage du courrier aux différents services et directions, de la réception et orientation des clients, et aussi la réception et enregistrement des appels téléphoniques.

### **➤ Service hygiène et sécurité :** Il a pour mission de

- Veiller à la prévention en matière de sécurité.
- Intervenir en cas d'incendie ou d'accident.

### **➤ Service informatique :** Il a pour mission de

- Le développement et la réalisation des projets informatiques.
- L'introduction de nouvelles technologies.
- La maintenance du système informatique.
- L'administration du réseau.
- La sauvegarde et l'archivage des données de l'entreprise.

### **➤ Service contrôle de gestion :**

L'objectif principal de ce service est d'assurer le suivi et le contrôle des résultats de la société dans les différentes activités et fonction. Son rôle est :

- Analyser les données pour alerter en cas d'écarts anormaux par rapport aux résultats attendus ou aux normes lorsqu'elles existent.
- Collecter des informations concernant les différents budgets prévisionnels (budget de dépenses, trésorerie prévisionnelle / budget d'investissement). Elle veille à leur bonne préparation en collaboration avec les directions concernées et elle veille en principe à l'état des réalisations au fur et à mesure.

## **CHAPITRE III : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la SARL IFRI.**

---

- Le suivi de la performance.
- La comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées.

### ➤ **Service sécurité industrielle** : Son rôle est de

- Assurer la sécurité des installations des biens.
- Assurer le maintien de l'équipement de protection individuelle.

### ➤ **Service juridique** : Il a pour mission de

- Le conseil juridique des différents services de la Sarl IFRI.
- Le règlement des différentes affaires juridiques.
- Il s'occupe de tout ce qui est juridique (suivi des clients, fournisseurs, réclamations...).

### ➤ **Service planification et Ordonnancement** : Son rôle est

- Planifier les tâches de chaque ligne de production par semaine.
- Réaliser et suivre les tableaux de bord pour chaque ligne de production, par volumes, par jours, par semaines, par mois, par trimestres, par semestres et par années.
- Il est garant du mouvement des stocks des matières premières.

### ➤ **Direction Commerciale et Marketing** :

Les services liés à cette direction sont les suivants : « ventes & opérations marché », « export », « marketing ».

Cette direction s'occupe de :

- Etablir les formats et les ordres de versements pour les clients.
- Recevoir les bons de commande des clients.
- Etablir et viser les factures et les bons de livraison.
- L'établissement des factures et des bons de livraisons.

### ➤ **Direction des achats** :

Cette direction est composée de services suivants : « achats locaux », « achats étrangers » « transit ». Elle prend en charge la gestion des achats, et assure la suivi des commandes jusqu'à leur satisfaction en conciliant délais avec l'urgence des boissons au moindre coût.

## **CHAPITRE III : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la SARL IFRI.**

---

### **➤ Direction des ressources humaines :**

Elle est subdivisée en quatre services principaux : « personnel », « service paie », « cellule performance », « moyens généraux ». Parmi ses missions :

- Veille à la bonne tenue des stocks.
- Suivi des mouvements de la carrière du personnel.
- Elaboration de la paie.
- Veiller à la gestion des moyens généraux et les espaces verts.

### **➤ Direction technique :**

Cette direction est subdivisée en services suivants : « département technique », « utilité », « maintenance », « automatisme ».

Elle s'occupe de toutes les taches techniques concernant la production, à cet effet elle :

- Veille au bon fonctionnement des équipements de production.
- Réglages des machines et assurer ses maintenances.
- Assure la maintenance et l'entretien des véhicules.

### **➤ Direction industrielle et gestion de projet :**

Cette direction contient les services suivants : « production », « équipe projet », « gestion des stocks pièces des rechanges ».

Parmi ses missions on distingue :

- La production.
- La gestion des projets.
- La gestion des équipements de tous les projets.
- La gestion de stock pièces de rechange.

### **➤ Direction qualité :**

Elle comprend les services suivants : « recherche et développement », « laboratoire contrôle de qualité », « siroperie, NEP, entretien des utilités », « assurance qualité ».

Sa mission principale est :

- La mise en place des procédures de travail de chaque structure.
- Responsable de laboratoire.
- D'assurer l'établissement, la mise en œuvre et l'entretien des processus nécessaires au système de management de la qualité.

## **CHAPITRE III : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la SARL IFRI.**

---

- Contrôle physicochimique de la matière première, des eaux des forages, et des échantillons des produits finis et leur analyses.
- De représenter l'organigramme auprès des parties externes relatif au système de management et de qualité.

### **➤ Direction comptabilité et finance :**

Elle contient les deux services : « comptabilité analytique & générale », « Finances ». Son rôle est :

- Etablir les situations financières.
- Assurer la confrontation des opérations comptables.
- Planifier les financements et les investissements.
- Gérer les recettes et les dépenses.

### **➤ Direction logistique :**

Les services de cette direction sont répartis comme suit : « Gestion de stock de matières premières », « Gestion de stock produits finis », « Gestion de stock d'emballages », « gestion des déchets ».

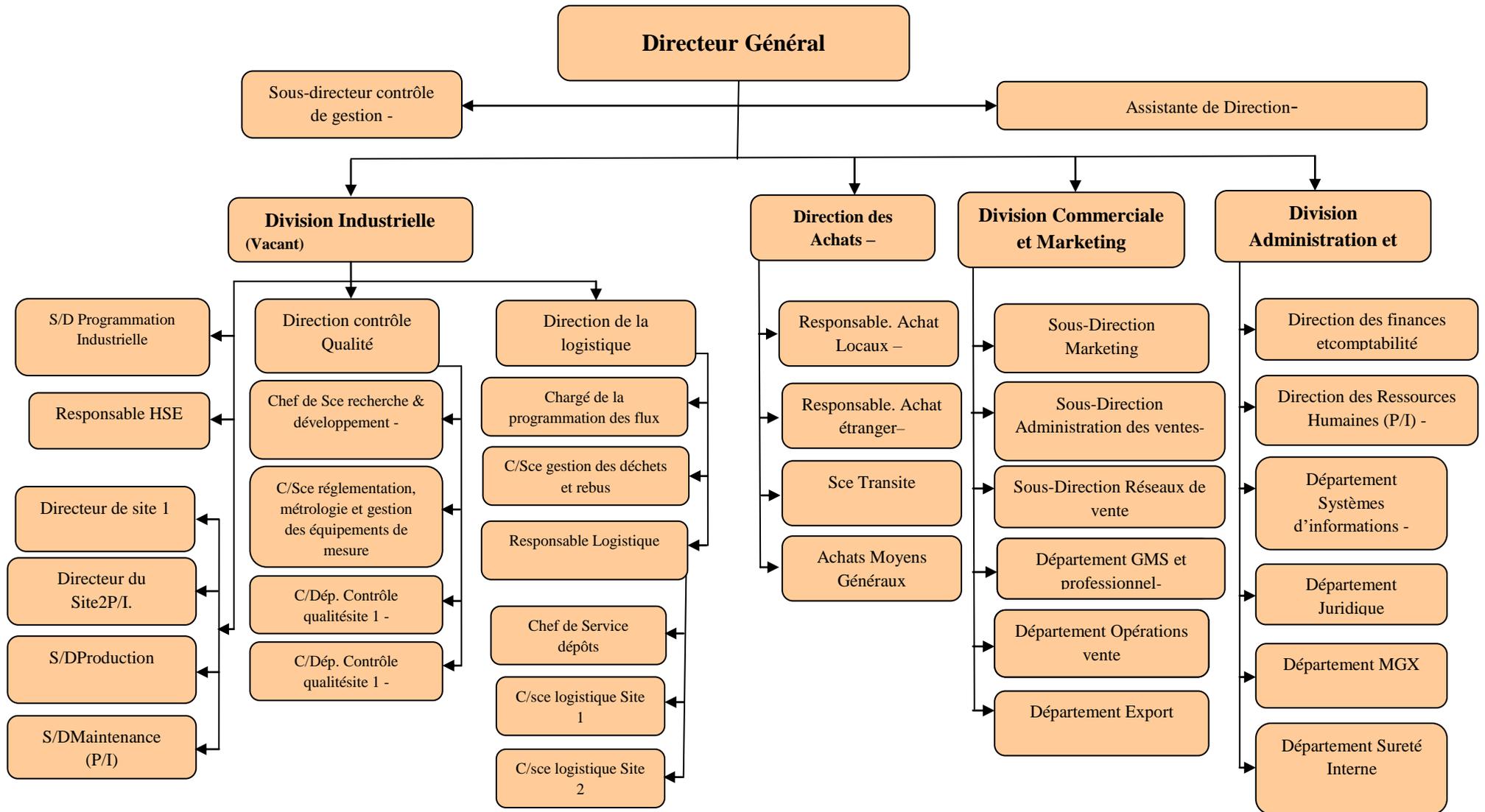
Les principales activités de cette direction sont :

- La coordination des activités des magasins.
- Veiller à la bonne tenue des stocks.
- Le contrôle des différents documents relatifs aux entrées et sorties dans les différents magasins.

**Figure N° 05 :** Organigramme de la direction générale de la SARL IFRI.

# CHAPITRE III : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la SARL IFRI.

## ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION GENERALE Sarl IFRI



## CHAPITRE III : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la SARL IFRI.

### Section 02 : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise SARL IFRI

Pour l'entreprise SARL IFRI ce qui est remarquable est avant tout, le fait d'être bien renseigné sur son évolution, de ce fait nous devons mettre une définition d'une stratégie d'élaboration du tableau de bord financier spécifique aux besoins de l'entreprise.

Cette section sera consacrée à l'élaboration d'un tableau de bord financier a partir des indicateurs utilisé par SARL IFRI en basant sur le traitement et l'interprétation des informations comptables et d'autres informations de gestion.

#### 2.1 Le tableau de bord financier

Le tableau de bord financier est un tableau à mettre en place pour toutes les entreprises qui souhaitent avoir une vision claire de leur activité et rentabilité sans avoir à attendre la clôture des comptes.

Dans cette section on tentera d'élaboré un tableau de bord financier de l'entreprise SARL IFRI a partir des différents indicateurs utilisé par cette dernière.

#### 2.2 Elaboration d'un tableau de bord financier pour l'entreprise SARL IFRI

Afin de mesurer la performance financier l'entreprise SARL IFRI utilise un tableau de bord financier composé de différents indicateurs nécessaires à une prise de décision pertinente. Avant d'élaborer un tableau de bord financier nous allons d'abord présenter les déférents documents financiers qui le constituent, en abordant les calculs nécessaires.

##### 2.2.1 Affectation du résultat :

Le résultat de l'entreprise est réparti entre dividendes et réserves, comme le montre le tableau suivant :

**Tableau N° 06 : Tableau d'affectation du résultat :**

DESIGNATION	2021		2022		2023	
Résultat distribués	1 199 321 237		1 457 918 462		1 973 469 335	
Dividendes		282 000 000		282 000 000		568 235 294
Réserves		17 869 964 695		19 045 883 157		20 164 881 904
Report à nouveau		0		0		0

Source : documents interne de l'entreprise

## CHAPITRE III : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la SARL IFRI.

### 2.2.2 Bilan financier de grande masse :

Ce tableau représente l'actif du bilan financier de grande masse pour les trois exercices 2021/2022/2023:

**Tableau N° 07 : Représentation de bilan financier de grande masse de l'actif pour les années 2021 jusqu'à 2023**

DESIGNATION	ACTIF					
	VALEURS			POURCENTAGE		
	2023	2022	2021	2023	2022	2021
VI	18 051 051 777,39	17 130 794 520,28	14 021 792 302,88	49,91%	54,94%	49,19%
VE	6 369 915 695,90	4 545 296 997,58	3 523 176 997,58	17,61%	14,57%	12,35%
VR	9 229 266 761,28	6 799 846 919,09	8 253 220 527,23	25,52%	21,81%	28,95%
VD	2 514 327 150,58	2 707 251 718,66	2 708 261 718,66	6,96%	8,68%	9,51%
<b>TOTAL</b>	<b>36 164 561 385</b>	<b>31 183 190 156</b>	<b>28 506 451 546</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Source : réalisé par nos soins à partir des bilans de l'entreprise IFRI 2021-2023

#### ➤ **Interprétation :**

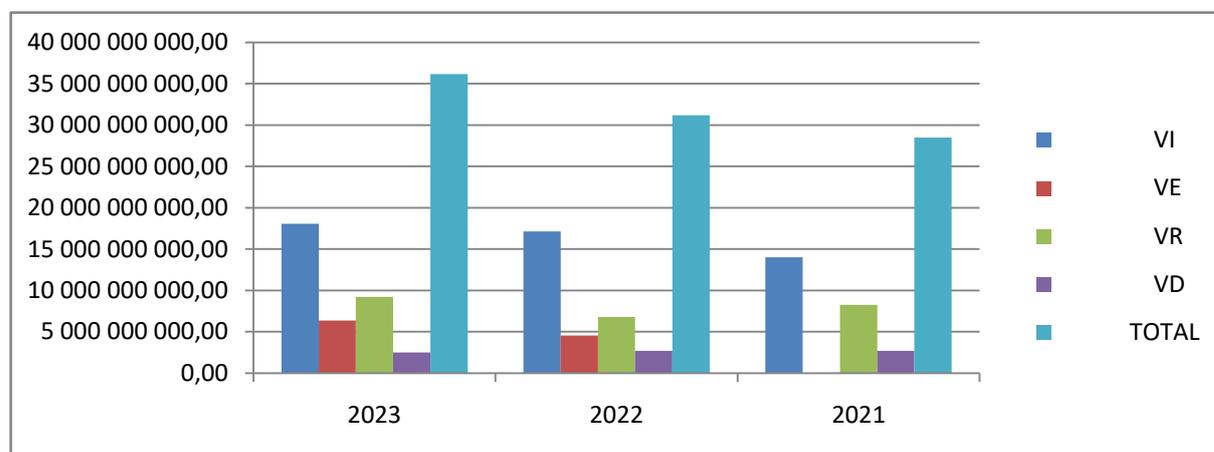
Après l'analyse des données de tableau sur chaque élément :

- **Valeur immobilisée** : d'après l'analyse de bilan des trois exercices on constate que les valeurs immobilisées représentent une partie importante du total de l'actif qui signifie le caractère industriel de cette entreprise. Les valeurs évoluent en croissance de 49,19% à l'exercice 2021, 54,94% à l'exercice de 2022 et 49,91% à l'exercice de 2023, et se reviennent à la décroissance des investissements, qui renvoie aux infrastructures et aux matériels de l'entreprise
- **La valeur exploitée** : Représente 12,35 % du total de l'actif en 2021 et 14,57 % en 2022 et enfin 17,61% en 2023. De ce fait nous remarquons une augmentation des valeurs d'exploitation au fil des 3 années et ceci est justifié par l'importance des stocks.
- **La valeur réalisable** : après avoir calculé les VR, nous constatons une diminution qui passe de 28,95% en 2021 à 21,81% en 2022. Puis nous constatons une augmentation de 25,52% en 2023 par rapport à l'année précédente. Cela est dû à la variation des valeurs des créances et emplois assimilés.
- **La valeur disponible** : Nous constatons une diminution continue de la valeur disponible qui représente un faible taux durant les trois exercices par rapport au total de l'actif 9,51% en 2021, 8,68 % en 2022 et 6,96% en 2023. Ce qui s'explique par l'absence de liquidités au niveau de

## CHAPITRE III : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la SARL IFRI.

l'entreprise qui a souvent recoure, aux concours des banques pour financer son exploitation.

**Graphe N° 01 :La représentation graphique de l'actif du bilan financier de grandes masses des exercices 2021, 2022, 2023.**



Source : Réalisé par nos soins à partir du tableau N° 07.

Ce tableau représente le passif du bilan financier de grande masse pour les trois exercices 2021/2022/2023:

**Tableau N° 08 : Représentation de bilan financier de grande masse du passif pour les années 2021 jusqu'à 2023**

DESIGNATION	PASSIF					
	VALEURS			POURCENTAGE		
	2023	2022	2021	2023	2022	2021
CP	21 457 881 904	20 338 883 157	19 162 964 695	59,33%	65,22%	67,22%
DLMT	5 287 124 035	1 008 988 715	1 936 507 806	14,62%	3,24%	6,80%
DCT	9 419 555 446	9 835 318 284	7 406 979 045	26,05%	31,54%	25,98%
<b>TOTAL</b>	<b>36 164 561 385</b>	<b>31 183 190 156</b>	<b>28 506 451 546</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Source : réalisé par nos soins à partir des bilans de l'entreprise IFRI 2021-2023

### ➤ Interprétation :

Après l'analyse des données de tableau sur chaque élément :

- **Capitaux propres** : On remarque une baisse continue du taux des capitaux propres, 67,22% en 2021, 65,22% en 2022 et 59,33% en 2023 ce qui représente une partie importante de passif, et qui constitue une marge de sécurité financière pour l'entreprise.

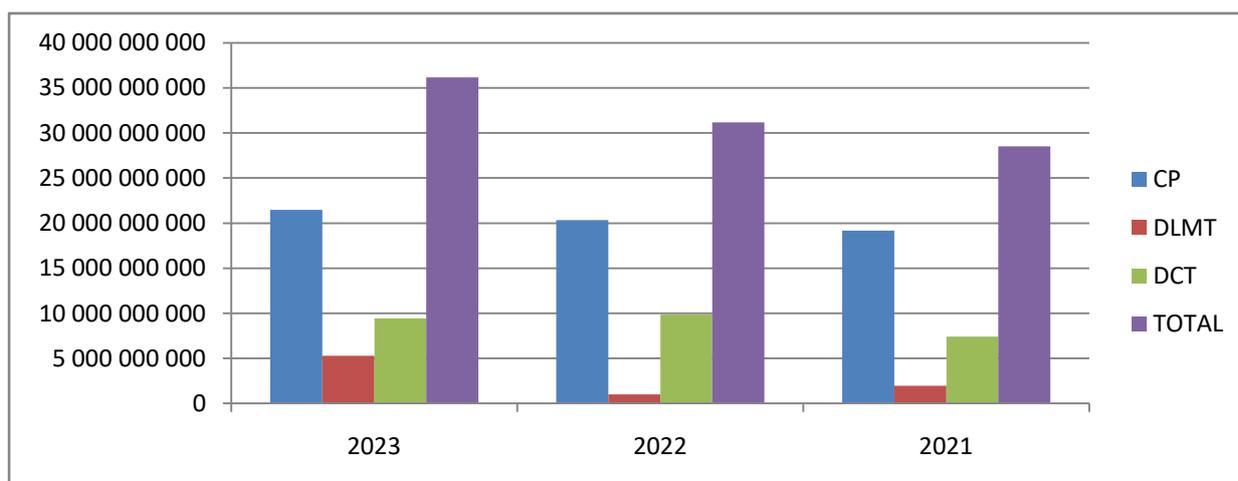
- **Dettes à long et moyen terme** : On remarque une baisse des DLMT entre 2021 et 2022 6.80%, 3.24% respectivement puis une augmentation à 14,62% en 2023 qui équivaut à plus du

## CHAPITRE III : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la SARL IFRI.

quadruple de la somme de l'année précédente, cette hausse est due aux emprunts et dettes financières.

• **Dettes a court terme :** Nous remarquons une augmentation des dettes à court terme. Leur taux a augmenté de 25,98% en 2021 à 31,54% en 2022, puis une baisse à 26,05% en 2023 cela revient à la variation de la trésorerie passive.

**Graphe N° 02 : La représentation graphique passif du bilan financier de grandes masses des exercices 2021, 2022, 2023.**



Source : Réalisé par nos soins à partir du tableau N° 08.

### 2.2.3 Le fond de roulement net :

Le fond de roulement net représente une marge de sécurité pour l'entreprise c'est la partie des fonds à long terme qui finance des actifs circulants ; existe deux méthodes pour calculer le **FRN**

#### ➤ Par haut du bilan:

Le fond de roulement représente l'excédent des capitaux permanents sur l'actif immobilisé.

***Fond de roulement net= capitaux permanents-actifs immobilisé***

**Tableau N° 09 : Représentation du fond de roulement net par haut du bilan :**

DESIGNATION	ANNEE			VARIATION	VARIATION
	2023	2022	2021	2022	2023
CAPITAUX PROPRES	21 457 881 904	20 338 883 157	19 162 964 695	1 175 918 462	1 118 998 747
PASSIFS NON COURANTS	5 287 124 035	1 008 988 715	1 936 507 806	(927 519 091)	4 278 135 320
CAPITAUX PERMANENTS	26 745 005 939	21 347 871 872	21 099 472 501	248 399 371	5 397 134 067
ACTIFS IMMOBILISEES	18 051 051 777,39	17 130 794 520,28	14 021 792 302,88	3 109 002 217,4	920 257 257,11
FRN PAR HAUT DU BILAN	<b>8 693 954 162</b>	<b>4 217 077 352</b>	<b>7 077 680 198</b>	<b>(2 860 602 846)</b>	<b>4 476 876 810</b>

Source : réalisé par nos soins à partir des bilans de l'entreprise IFRI 2021-2023

## CHAPITRE III : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la SARL IFRI.

### ➤ Par bas du bilan :

Le fond de roulement net représente l'excédent de l'actif circulant sur les dettes exigibles à court terme où bien c'est la partie de l'actif courant qui n'est pas financé par le passif courant.

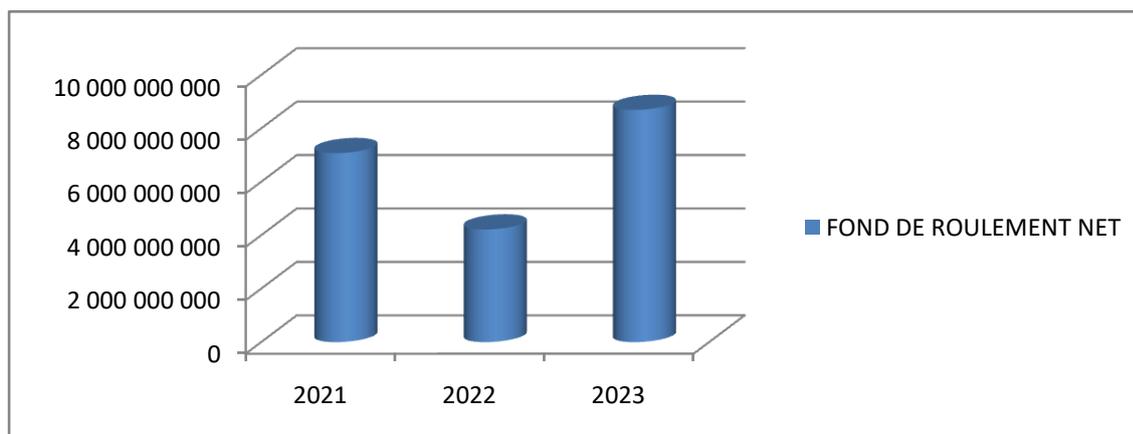
***Fond de roulement = actif circulant – passif circulant***

**Tableau N° 10 : Représentation du fond de roulement net par bas du bilan :**

DESIGNATION	ANNEE			VARIATION	VARIATION
	2023	2022	2021	2022	2023
ACTIFS CIRCULANTS	18 113 509 607,76	14 052 395 635,33	14 484 659 243,47	(432 263 608,14)	4 061 113 972,43
PASSIFS CIRCULANTS	9 419 555 446	9 835 318 284	7 406 979 045	2 428 339 239	(415 762 838)
FRN PAR BAS DU BILAN	<b>8 693 954 162</b>	<b>4 217 077 352</b>	<b>7 077 680 198</b>	<b>(2 860 602 846)</b>	<b>4 476 876 810</b>

Source : réalisé par nos soins à partir des bilans de l'entreprise IFRI 2021-2023

**Graphe N° 03 : La représentation graphique du fond de roulement net des exercices 2021, 2022, 2023.**



Source : Réalisé par nos soins à partir du tableau N° 09 et N° 10.

### ➤ Interprétation :

On remarque une baisse du fond de roulement net de **7 milliards de Da** en 2021 et **4,2 milliards de Da** en 2022, suivi d'une augmentation en 2023 pour atteindre plus de **8,6 milliards de Da**. Par ailleurs, l'entreprise IFRI est équilibrée financièrement durant les trois années, vu qu'elle a enregistré un fond de roulement net positif. Cela signifie que l'entreprise a pu couvrir ses actifs immobilisés par ses capitaux permanents.

## CHAPITRE III : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la SARL IFRI.

### 2.2.4 L'évolution du chiffre d'affaire :

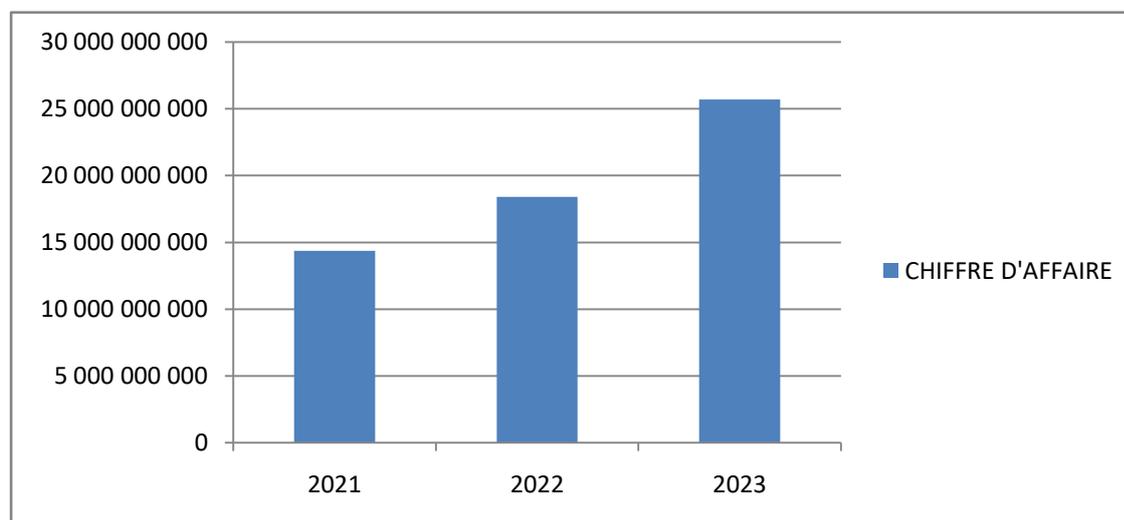
Le chiffre d'affaire est une donnée essentielle issue du compte de résultat d'une entreprise. Il donne une indication sur le niveau de l'activité et permet des comparaisons et analyse dans le temps.

**Tableau N° 11 : Représentation de l'évolution du chiffre d'affaire de l'entreprise IFRI:**

DESIGNATION	2021	2022	2023
CHIFFRE D'AFFAIRE	14 374 840 275	18 401 860 877	25 687 858 545
EVOLUTION	-	4 027 020 602	7 285 997 668
EVOLUTION EN %	-	28,01%	39,59%

Source : réalisé par nos soins à partir des bilans de l'entreprise IFRI 2021-2023

**Graph N° 04 : L'évolution du chiffre d'affaire :**



Source : Réalisé par nos soins à partir du tableau N° 11.

#### ➤Interprétation :

On constate que le chiffre d'affaire de l'entreprise SARL IFRI, enregistre une croissance importante chaque année, de 28,01% entre l'année 2021 et 2022 et de 39,59% entre l'année 2021 et 2022.

Ça signifie que l'entreprise est commercialement performante malgré la concurrence rude du marché. De plus, le fait que l'entreprise détient un portefeuille de produit très riche, ça lui permet de profiter de toute éventuelle évolution et ce malgré la crise sanitaire de l'année 2020 (corona).

## CHAPITRE III : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la SARL IFRI.

### 2.2.5 L'évolution du résultat d'exploitation :

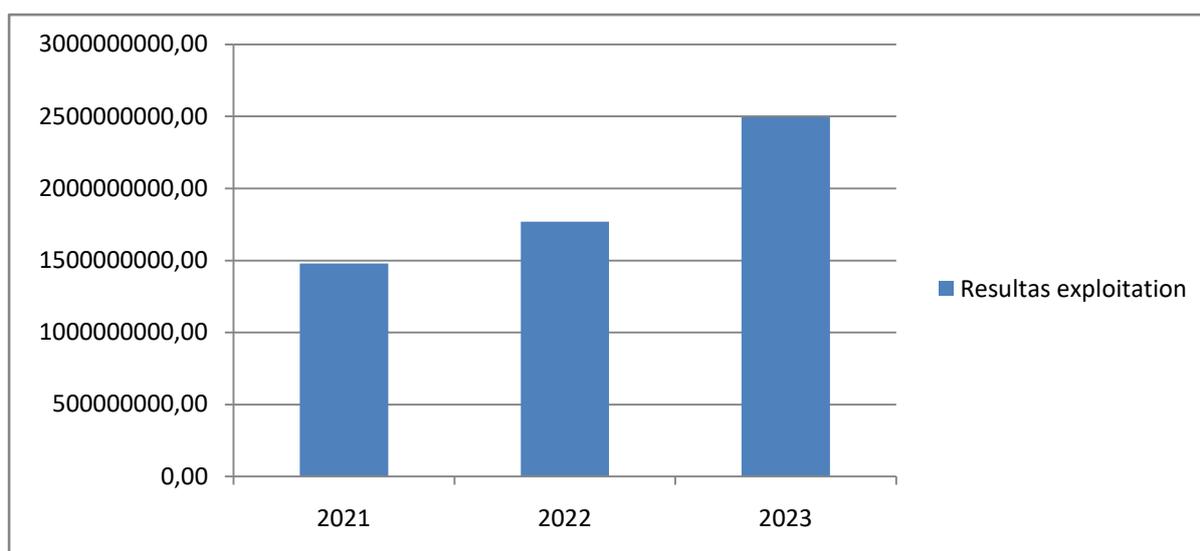
Le résultat d'exploitation fait partie aussi des indicateurs importants qui permettent de mesurer la performance économique de l'exploitation d'une entreprise.

**Tableau N° 12 : Représentation de l'évolution du résultat d'exploitation de l'entreprise IFRI:**

DESIGNATION	VALEURS REALISEES		
	2021	2022	2023
RESULTAT D'EXPLOITATION	1 479 463 120	1 770 374 701	2 494 446 437
EVOLUTION	-	290 911 581	724 071 736
EVOLUTION EN %	-	19,66%	40,89%

Source : réalisé par nos soins à partir des bilans de l'entreprise IFRI 2021-2023

**Graphes N° 05 : L'évolution du résultat d'exploitation :**



Source : Réalisé par nos soins à partir du tableau N° 12.

#### ➤ **Interprétation :**

On constate que le résultat d'exploitation est en évolution remarquable, il a évolué de 19,66% en 2022 par rapport à 2021 et de 40,89% en 2023 par rapport à 2022.

Le résultat d'exploitation représente le résultat avant charges et produits financiers. Il a été positif durant les trois exercices. En effet, les montants sont importants, grâce à l'évolution du chiffre d'affaires.

## CHAPITRE III : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la SARL IFRI.

### 2.2.6 Représentation des ratios de rentabilité :

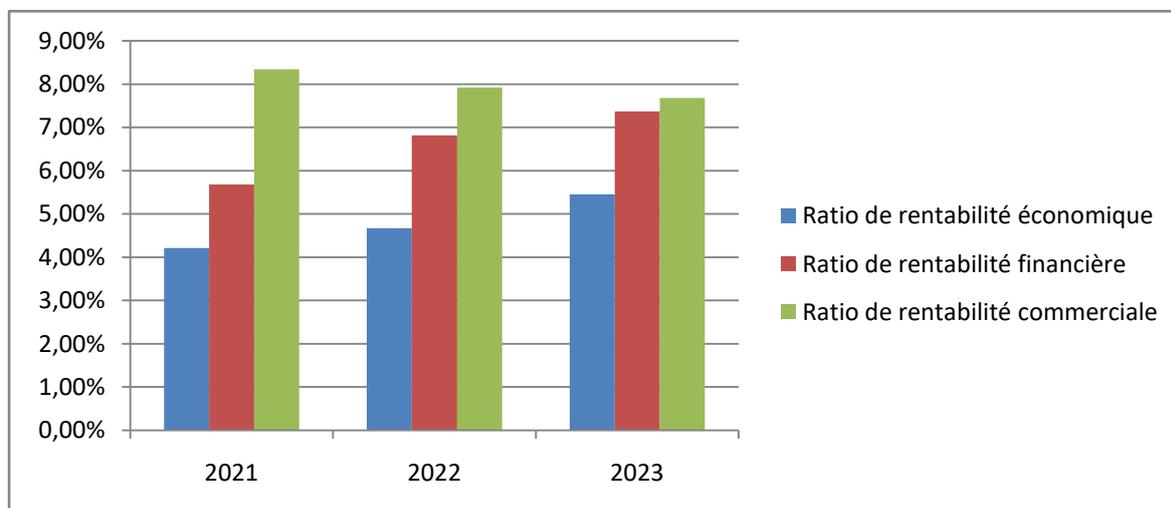
Sont des indicateurs permettant de mettre en évidence la profitabilité d'une entreprise à différents niveaux. On a choisis les trois ratios en considération qui sont les plus importants pour l'entreprise qui sont : ratio de rentabilité économique, financière et commerciale.

**Tableau N° 13 : Représentation des ratios de rentabilité de l'entreprise IFRI:**

DESIGNATION	2021	2022	2023
RESULTAT NET	1 199 321 237	1 457 918 462	1 973 469 335
INVESTISSEMENT	28 506 451 546,35	31 183 190 156	36 164 561 385
CAPITEAUX PERMANENT	21 099 472 501	21 347 871 872	26 745 005 939
CHIFFRE D'AFFAIRE	14 374 840 275	18 401 860 877	25 687 858 545
RATIO DE RENTABILITE ECONOMIQUE	4,21%	4,67%	5,45%
RATIO DE RENTABILITE FINANCIERE	5,68%	6,82%	7,37%
RATIO DE RENTABILITE COMMERCIALE	8,34%	7,92%	7,68%

Source : réalisé par nos soins à partir des bilans de l'entreprise IFRI 2021-2023

**Graphe N° 06 : L'évolution des ratios de rentabilité :**



Source : Réalisé par nos soins à partir du tableau N° 13.

#### ➤ **Interprétation :**

- **La rentabilité économique :** A travers ce tableau on s'aperçoit que la rentabilité économique de la SARL IFRI est positive sur les trois années et cela signifie que l'entreprise rentabilise de mieux en mieux son actif économique.

- **La rentabilité financière :** L'entreprise a réalisé une progression de sa rentabilité financière passant de 5,68% en 2021 à 7,37% en 2023 causé par l'accroissement de son résultat

## CHAPITRE III : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la SARL IFRI.

net plus proportionnelle que l'accroissement des capitaux propres, cela est excellent pour les investisseurs de IFRI.

• **La de rentabilité commerciale** : la rentabilité commerciale mesure la capacité de l'entreprise à transformer les ventes en bénéfice. D'après les données, nous constatons que cette rentabilité a connu une baisse de 2021 à 2023, en dépit de l'augmentation du chiffre d'affaires. Ceci, du fait de l'augmentation des charges.

### 2.2.7 Représentation des ratios de performance financière :

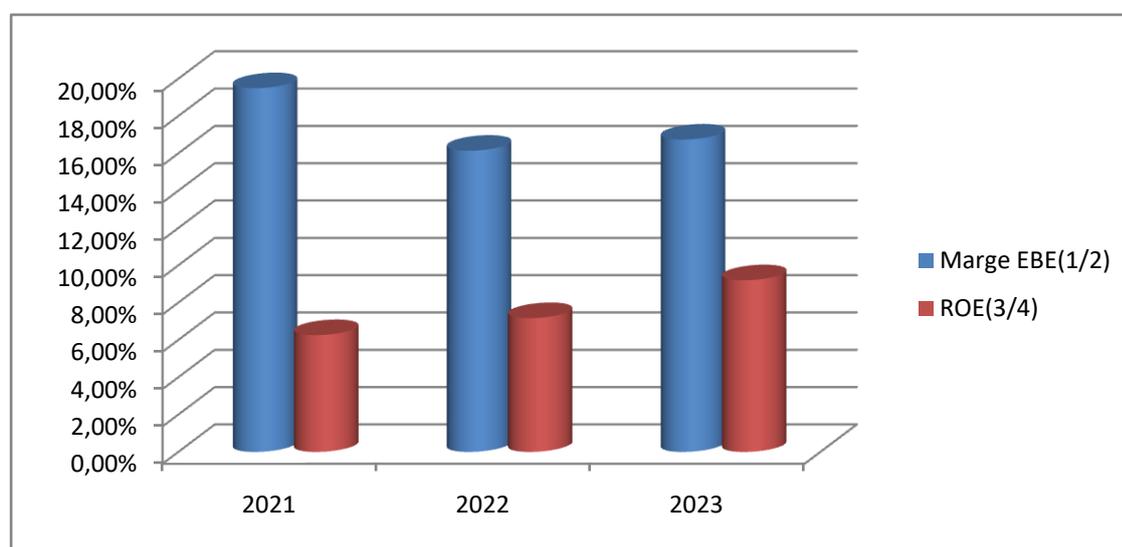
Les ratios de la performance financiers sont un bon moyen d'évaluer le rendement d'une entreprise et de repérer des éventuels problèmes

**Tableau N° 14 : Représentation des ratios de performance financière de l'entreprise IFRI:**

DESIGNATION	2021	2022	2023
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	2 801 911 413	2 970 253 558	4 301 344 804
CHIFFRE D'AFFAIRE	14 374 840 275	18 401 860 877	25 687 858 545
RESULTAT NET	1 199 321 237	1 457 918 462	1 973 469 335
CAPITAUX PROPRE	19 162 964 695	20 338 883 157	21 457 881 904
MARGE EBE =1/2	19,49%	16,14%	16,74%
ROE=3/4	6,26%	7,17%	9,20%

Source : réalisé par nos soins à partir des bilans de l'entreprise IFRI 2021-2023

**Graphe N° 07 : L'évolution de la marge EBE et ROE :**



Source : Réalisé par nos soins à partir du tableau N° 14.

#### ➤ **Interprétation :**

• **La marge EBE** : La marge de l'EBE a enregistré une diminution en 2022 et en 2023 par rapport à 2021, due à l'augmentation du chiffre d'affaires plus que l'augmentation de l'EBE en raison des dotations aux amortissements et les charge du personnel.

## CHAPITRE III : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la SARL IFRI.

• **ROE** :Le ROE de l'entreprise IFRI est positif, il est de 6,26% en 2021, 7,17% en 2022 et de 9,20% en 2023 malgré qu'il soit positif mais il n'est pas assez important, par ce que c'est une entreprise industrielle ainsi ses activités ont besoin de disposer des capitaux importants pour financer leurs besoins d'investissements.

### 2.2.8 Représentation des ratios de solvabilité :

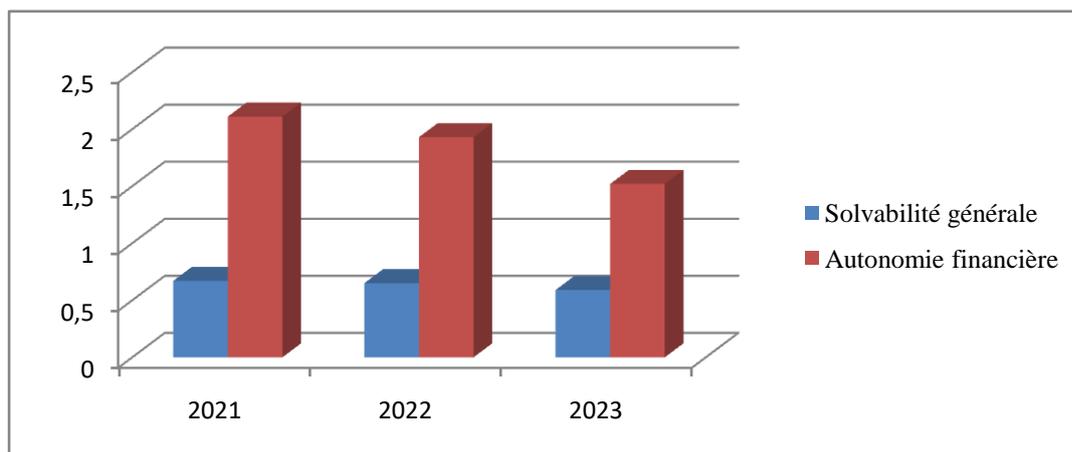
Les ratios de solvabilité permettent d'établir une estimation de la capacité à long terme d'une entreprise à rembourser ses dettes. Pour notre analyse, nous avons choisi le ratio de solvabilité générale et celui d'autonomie financière.

**Tableau N° 15 : Représentation des ratios de solvabilité de l'entreprise IFRI:**

ELEMENTS	2023	2022	2021	VARIATION 2023	VARIATION 2022	EVO 2023	EVO 2022
TOTAL ACTIF	36 164 561 385,15	31 183 190 155,61	28 506 451 546,35	4 981 371 230	2 676 738 609	15,97%	9,39%
CAPITAUX PROPRES	21 457 881 904	20 338 883 157	19 162 964 695	1 118 998 747	1 175 918 462	5,50%	6,14%
TOTALE DETTE	14 138 444 187	10 562 306 999	9 061 486 851	3 576 137 188	1 500 820 148	33,86%	16,56%
SOLVABILITE GENERALE	0,59	0,65	0,67	-0,06	-0,02	-9,23%	-2,98%
AUTONOMIE FINANCIERE	1,52	1,93	2,11	-0,41	-0,18	-21,24%	-8,53%

Source : réalisé par nos soins à partir des bilans de l'entreprise IFRI 2021-2023

**Graph N° 08 : L'évolution de la solvabilité générale et de l'autonomie financière :**



Source : Réalisé par nos soins à partir du tableau N° 15.

#### ➤ **Interprétation :**

• **Solvabilité générale** Ce ratio est inférieur à 1, cela signifie que l'entreprise IFRI n'est pas en mesure de rembourser ses dettes moyen et long terme

## CHAPITRE III : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la SARL IFRI.

### •Autonomie financière

L'entreprise doit surveiller son autonomie financière, car on remarque à première vue que ce ratio diminue chaque année du fait de l'augmentation plus proportionnelle des dettes comparée aux capitaux propres. Toutefois, l'entreprise est toujours autonome financièrement, vu que les trois années, le ratio est supérieurs à 1, d'où les capitaux propres arrivent à couvrir les dettes.

### 2.2.9 Les prévisions

A travers notre stage pratique, nous avons constaté que l'entreprise IFRI est ne travaille qu'avec des données réelles. Elle ne fait aucune prévision concernant les indicateurs financiers qu'on a pu voir jusqu'à présent, c'est pour cela qu'ontété contraint de calculer des prévisions pour chacun des indicateurs en utilisant la méthode des moindres carrée mobile. Ci-après une application de cette méthode pour le calcul des prévisions du résultat courant avant impôt d'IFRI.

Pour faire des prévisions nous nous sommes basé sur une série chronologique de 10 dernières années à travers les bilans de l'entreprise IFRI. On va donner un exemple sur le RCAI qui est l'un des indicateurs du compte de résultat.

**Tableau N° 16 : données de la série chronologique**

xi	yi	xi-X	yi-Y	(xi-X) <sup>2</sup>	(xi-X)(yi-Y)
1	1760871970,43	-4,5	-227 007 856,98	20,25	1021535356
2	2 620 465 660,49	-3,5	632585833,1	12,25	-2214050416
3	2 597 336 694,07	-2,5	609 456 866,66	6,25	-1523642167
4	2 296 113 033,44	-1,5	308233206	2,25	-462349809
5	1 892 108 184,41	-0,5	-95 771 643,00	0,25	47885821,5
6	1 217 111 480,25	0,5	-770 768 347,16	0,25	-385384173,6
7	1 985 329 626	1,5	-2 550 201,41	2,25	-3825302,113
8	1 464 406 584	2,5	-523 473 243,41	6,25	-1308683109
9	1 761 184 146	3,5	-226 695 681,41	12,25	-793434884,9
10	2 283 870 895	4,5	295 991 068	20,25	1331959804
55	19 878 798 274,09	0	0	82,5	-4289988879

Source : Réalisé par nos soins à partir des bilans de l'entreprise IFRI des 10 dernières années.

## CHAPITRE III : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la SARL IFRI.

---

D'abord on doit calculer la moyenne arithmétique X et Y :

$$\bar{X} = \frac{\sum xi}{n} = \frac{55}{10} = 5,5 \quad \bar{Y} = \frac{\sum yi}{n} = \frac{19878798274,09}{10} = 1987879827,4$$

puis pour calculer cette équation  $y = ax + b$  on doit d'abord trouver le (a) et le (b) :

$$a = \frac{\sum (xi - \bar{x})(yi - \bar{Y})}{\sum (xi - \bar{x})^2} = \frac{(-4289988879)}{82,5} = -51999865,19$$

$$b = \bar{Y} - a \cdot \bar{x} \quad b = 1987879827,4 - (-51999865,19)(5,5) = 2273879086$$

Et enfin on va calculer l'équation en remplaçant le x avec le nombre correspondant pour l'année 2023 on trouve:

$$y = ax + b = (-51999865,19)(x) + 1987879827,4$$

$$y = (-51999865,19)(11) + 1987879827,4 = 1701880545$$

De ce fait la prévision pour le RCAI de 2023 est de 1 701 880 545 Da.

## CHAPITRE III : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la SARL IFRI.

**Tableau N° 17** : les prévisions de tous les indicateurs de l'année 2023.

INDICATEURS	PREVISIONS
VI	17 882 113 071
VE	5 331 813 946
VR	9 052 170 600
VD	2 994 867 153
CP	23 235 534 230
DLMT	3 370 007 616
DCT	6 819 945 646
CA	21 138 024 517
VA	5 424 041 434
EBE	3 420 731 221
RE	1 785 288 316
RCAI	1 701 880 545
RT net	1 322 882 368
Indicateur de rentabilité économique	3,71%
Indicateur de rentabilité financière	4,97%
Indicateur de rentabilité commerciale	6,26%
Marge EBE	16,18%
ROE	5,69%
Solvabilité Générale	0,63
Autonomie financière	2,28
FRN	7 608 159 052

Source : Réalisé par nos soins à partir des bilans de l'entreprise IFRI des 10 dernières années.

**2.3 La mise en forme du tableau de bord financier** :Après le calcul et l'interprétation des différents indicateurs qui doivent figurer dans le tableau de bord financier, nous allons procéder à l'élaboration de ce dernier.

**Tableau N° 18** : Tableau de bord de l'entreprise SARL IFRI :

### CHAPITRE III : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la SARL IFRI.

	Indicateurs/ ratios	Réels 2021	Réels 2022	2023		Ecart	Taux de réalisation	Pictogra mme
				Prévisions	Réalisations			
Indicateurs du  Bilans des grandes masses	VI	14 021 792 302,88	17 130 794 520,28	17 882 113 071	18 051 051 777,39	168 938 706,39	100,94%	
	VE	3 523 176 997,58	4 545 296 997,58	5 331 813 946	6 369 915 695,90	1 038 101 750	119,46%	
	VR	8 253 220 527,23	6 799 846 919,09	9 052 170 600	9 229 266 761,28	177 096 161	101,95%	
	VD	2 708 261 718,66	2 707 251 718,66	2 994 867 153	2 514 327 150,58	-480 540 002,42	83,954%	
	CP	19 162 964 695	20 338 883 157	23 235 534 230	21 457 881 904	-1 777 652 326	92,349%	
	DLMT	1 936 507 806	1 008 988 715	3 370 007 616	5 287 124 035	1 917 116 419	156,88%	
	DCT	7 406 979 045	9 835 318 284	6 819 945 646	9 419 555 446	2 599 609 800	138,11%	

### CHAPITRE III : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la SARL IFRI.

Indicateurs du compte de résultat	CA	14 374 840 275	18 401 860 877	21 138 024 517	25687858545	4 549 834 028	121,52%	
	VA	4 511 479 470	5 077 154 394	5 424 041 434	6 393 832 391	969 790 957	117,87%	
Indicateurs du compte de résultat	EBE	2 801 911 413	2 970 253 558	3 420 731 221	4 301 344 804	880 613 583	125,74%	
	RE	1 479 463 120	1 770 374 701	1 785 288 316	2 494 446 437	709 158 121	139,72%	
	RCAI	1 464 406 584	1 761 184 146	1 701 880 545	2 283 870 895	581 990 350	134,19%	
	RT net	1 199 321 237	1 457 918 462	1 322 882 368	1 973 469 335	6 505 86 967	149,17%	

Indicateurs de rentabilité	économique	4,21%	4,67%	3,71%	4,45%	0,74%	119,94%	
	financière	5,68%	6,82%	4,97%	7,37%	2,40%	148,28%	
	commerciale	8,34%	7,92%	6,26%	7,68%	1,42%	122,68%	

### CHAPITRE III : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la SARL IFRI.

Indicateurs de performance	Marge EBE	19,49%	16,14%	16,18%	16,74%	0,0056	103,46%	
	ROE	6.26%	7.17%	5,69%	9,20%	3,51%	161,68%	

Indicateurs de solvabilité	Solvabilité générale	0,67	0,65	0,63	0,59	-0.04	93,65%	
	Autonomie financière	2,11	1,93	2,28	1,52	-0,76	66,66%	
Indicateurs de FRN	FRN	7 077 680 198	4 217 077 352	7 608 159 052	8 693 954 162	1 085 795 110	114,27%	

Source : Réalisé par nos soins à partir des résultats obtenus précédemment

## **CHAPITRE III : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la SARL IFRI.**

---

### ➤ **Interprétation :**

D'après l'analyse d'évolution sur les indicateurs financiers qu'on a choisis pour étudier la performance financière on est arrivé à constater que l'entreprise SARL IFRI est financièrement performante :

- Elle possède une structure financière importante.
- Elle arrive à dégager une rentabilité très importante.
- En termes de solvabilité malgré qu'elle a connu une baisse durant les 3 exercices qui est due à ses investissements cela signifie que l'entreprise IFRI n'est pas en mesure de rembourser ses dettes moyen et long terme.

Et si on remarque aussi les réalisations de la dernière année 2023, la SARL IFRI a pu atteindre ces objectifs, néanmoins, il faudrait garder un œil sur les taux d'évolution des différents indicateurs du tableau de bord financière notamment ceux qui connaissent des diminutions significatives.

### **Conclusion**

Durant notre période du stage pratique passée au sein de l'entreprise IFRI, nous avons tenté d'élaborer le tableau de bord financier de celle-ci, ce dernier rassemble quelques indicateurs de performance essentiels pour suivre l'activité de l'entreprise (IFRI).

De ce fait, dans un premier temps on a procédé à une prise de connaissances générales de l'entreprise, dans une deuxième étape, nous avons détecté les différents indicateurs qui doivent figurer dans le tableau de bord

A la suite du calcul de tous ces indicateurs et ratios, nous avons élaboré un tableau de bord financier composé des indicateurs cités au préalable. Et nous avons choisi un pictogramme pour identifier la situation du chaque indicateur. A partir des résultats de notre étude, nous avons déduit que l'entreprise SARL IFRI est rentable financièrement, économiquement et commercialement sur toute la période de l'étude.

# **CONCLUSION GENERALE**

# Conclusion générale

---

## Conclusion générale

L'environnement est de plus en plus concurrentiel dans lequel évoluent les entreprises, oblige les gestionnaires à mettre en place une gestion rigoureuse orientée vers la performance, et un suivi permanent des activités et des ressources. Les entreprises évoluent dans un environnement turbulent qui se caractérise par des changements internes et externes, pour cela le contrôle de gestion est primordial pour une entité afin de faire face à tous changements. En effet, le contrôle de gestion est indispensable au niveau d'une entreprise, car elle permet de détecter les erreurs et les risques et les réparer à temps, et cela, grâce à des différents outils qui vont lui permettre d'être plus performante.

Parmi ces outils nous sommes intéressées au tableau de bord financier, considérée comme un outil de communication qui permet à l'analyste de signaler aux responsables pour raffiner la performance de l'entreprise, un outil de synthèse et visualisation conçus pour exploiter les différentes informations générées à travers le système d'information synthétique et utiles qui permettent de déterminer les indicateurs nécessaires pour atteindre l'objectif de réaliser un tableau de bord financier.

L'entreprise **SARL IBRAHIM & Fils IFRI**, comme toutes les entreprises privées algériennes, n'échappe pas à la règle. Elle se trouve confrontée à un environnement de plus en plus instable. De nombreuses contraintes environnementales l'obligent à être plus vigilante surtout dans le choix des indicateurs employés pour traduire ses performances.

Nous avons constaté que l'entreprise n'élabore pas un tableau de bord financier avec des indicateurs pertinents, mais juste un suivi des variations du chiffre d'affaires. C'est pour cela que nous avons proposé un tableau de bord financier, qui reprend plusieurs indicateurs financiers clés pour avertir les responsables sur les niveaux des ratios pertinents tels que : la solvabilité, la rentabilité et le chiffre d'affaires ...etc.

Nous nous sommes beaucoup plus attardés sur l'analyse des indicateurs choisis pour répondre aux demandes de ses utilisateurs, car elle constitue l'étape la plus primordiale de toute la mise en place de cet outil du fait est qu'elle nous permet de comprendre la formation des résultats présentés dans le tableau de bord financier.

En vue d'affirmer ou d'infirmer nos hypothèses de recherche et afin de répondre à notre problématique, nous avons pris pour modèle l'élaboration du tableau de bord financier au sein de l'entreprise **SARL IBRAHIM & Fils IFRI**, où nous avons effectué notre stage.

Dans un premier temps nous avons mené une exploration documentaire sur les notions jugées nécessaires et complémentaires à la compréhension et à l'élaboration du tableau de bord c'est-à-dire le contrôle de gestion et bien évidemment sur le tableau de bord et ses méthodes d'élaboration

## Conclusion générale

---

disponibles dans la documentation consultée, puis nous avons, réalisé un tableau de bord pour cette entreprise en étant stagiaire au sein de cette dernière et plus précisément à la direction finance et comptabilité ainsi qu'au service de contrôle de gestion.

Au vu des recherches que nous avons eu à faire au sein de l'entreprise **SARL IFRI**, il est clair que le système de contrôle de gestion, de par sa complexité, joue un rôle très important dans l'entreprise car il sensibilise les collaborateurs et leur permet de mieux appréhender les enjeux opérationnels, prendre des décisions de gestion et de redressement et mesurer mieux les performances de l'entreprise. Sur la base de cette étude, on peut dire que le système de contrôle de gestion de la **SARL IFRI** est bien mis en œuvre et contribue à une performance financière satisfaisante. Ce qui confirme notre première hypothèse.

Les résultats de cette étude nous ont conduits à un certain nombre de constats, notamment :

- Nous avons constaté que l'entreprise disposait d'une capacité d'autofinancement importante
- L'indicateur d'équilibre de l'entreprise (FRN) est favorable, ce qui signifie que l'entreprise est financièrement saine et dispose de ressources suffisantes pour faire face à ses besoins, ce qui rend la SARL IFRI efficace.
- Les indicateurs du compte de résultat qui sont favorables, qui laisse présager un certain niveau de performance.
- De l'analyse de différents ratios (ratios de rentabilité, ratios de performance, ratios de solvabilité), nous en déduisons que la société IFRI est solvable et a réalisé une certaine performance malgré des régressions de ratios de solvabilité
- La SARL IFRI a connu une augmentation de son chiffre d'affaires au fil des 3 exercices.

Nos analyses montrent l'intérêt de l'élaboration du tableau de bord en tant qu'instrument de mesure de la performance de l'entreprise, et ce à travers l'exploitation d'une série d'indicateurs clés, ce qui permet de confirmer notre deuxième hypothèse.

Au final, en raison des nombreux obstacles que nous avons rencontré tout au long de notre recherche au sein de la SARL IFRI, notamment : la durée restreinte du stage, le manque de certaines données sous prétexte de confidentialité des informations, nous n'avons pas pu analyser certains aspects liés à notre thématique de recherche. Néanmoins, ces limites ne nous ont pas empêchés de mener à terme cette recherche et de parvenir à une conclusion majeure, celle de l'intérêt de la construction d'un tableau de bord financier en vue de mesurer la performance.

# **BIBLIOGRAPHIE**

## **BIBLIOGRAPHIE :**

- A. Claude & S.Sépari. ; DECF : contrôle de gestion : manuel et application, 4ème Edition, Edition Dunod, Paris.1998
- ALAZARD Claude & S. SEPARI. « Contrôle de gestion : manuelle et application », édition Dunod, Paris 2007.
- ALAZARD Claude & S.SÉPARI, « DCG 11 Contrôle de gestion manuel et application», 2 ème édition, DUNOD, Paris, 2010.
- A. MARION, A. ASQUIN, C. EVERAERE, D. VINOT, M.WISSLER(2012), « diagnostic de la performance de l'entreprise », Edition Dunod, Paris.
- N. BERLAND., « Mesurer et piloter la performance », 2009.
- B. DORIATH « Contrôle de gestion en 20 fiches », 5ème Edition, DUNOD, Paris, 2008.
- B. DORIATH & C. GOUJET « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3ème Edition, DUNOD, Paris 2007.
- G. BALANTZIAN., « Tableaux de bord pour diriger dans un contexte incertain », édition d'Organisation, Paris, 2005.
- A. BOURGUIGNON. «Peut-on définir la performance ».Revue française de comptabilité, 1995.
- H.M .BOISLANDELLE, : « gestion des ressources humaine dans la PME », Edition ECONOMICA, Paris, 1998.
- H. BERGERON, « la gestion stratégique et les mesures de la performance non financière de la PME » 6 congrès international francophone sur la PME. -HEC- Montréal.2002
- C. LEGRENZI , P. ROSE, « les tableaux de bord de la DSI », 2ème édition, Dunod, 2012.
- R. DEMEESTERE., P. LORINO. et N. MOTTIS., « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », Nathan, 2002.
- E. MARGOTTEAU« Contrôle de gestion », Edition, Ellipses, Paris, 2001.
- A. FERNANDEZ., « l'essentiel du tableau de bord », 4ème édition, groupe EYROLLES, Paris, 2013.
- F. GIRAUD: le contrôle de gestion et pilotage des performances, éd Gualino, France, 2002.

- F. GIRAUD., N. BERLAND. & Y. DE RONGE., « contrôle de gestion », édition PAERSON, Paris, 2012.
- F. GUERRA, « pilotage stratégique de l'entreprise », Edition de Boeck supérieur, paris, 2007.
- M. GERVAIS., « Contrôle de Gestion », 6ème Edition : ECONOMICA, 1997.
- M. GERVAIS., , « Contrôle de gestion », collection gestion, 7èmeEdition, ECONOMICA, Paris.2009
- F.GIRAUD ,G. NAULLEAU, HM. DELMOND et PL. BESCOS contrôle de gestion et pilotage de la performance, Edition MONTCHERSTIEN, Paris, 2002.
- P. IRIBARIN « les tableaux de bord de la performance », Edition Dunod, Paris.2009
- Z. ISSOR., « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », revue projectique, 2017, N 17, p.93-103.
- J.Y. SAULAU « le tableau de bord du décideur », Edition d'organisation, Paris, 1982.
- P. JAULENT. ; « Bonnes pratiques du pilotage de la performance », 5 Décembre 2009, P.1-3.
- A. KHEMAKHEM., « La dynamique du contrôle de gestion », 2émé Edition, DUNOD, Paris 1976.
- RL. LYNCH et K. CROSS mesure Up, Yard stick for Continuous Improvement, Cambridge, Blackwell Business, 1994.
- M. LEDRUC , capital-compétence dans l'entreprise, édition ESF, Paris, 2007.
- L. AUBUT-LUSSIER, « le Tableau De Bord : Abc : Les meilleures pratiques », Ed Academia, 2013.
- P. LORINO., « Méthodes et pratiques de la performance », 3ème édition, édition d'Organisation, Paris, 2003.
- JL. MALLOT, J.Charles (1998), « l'essentiel du contrôle de gestion », Edition d'organisation, paris.
- O. MEIER « Dico du manager », Edition, DUNOD, Paris.
- P. CABANE « l'essentiel de la finance à l'usage des managers, Maitriser les chiffres de l'entreprise », 2ème Edition Groupe EYROLLE, Paris, 2004.
- C. SELMER., « concevoir le tableau de bord », édition DUNOD, Paris, 1998.
- S. MASANOVIC, [2010], « Le Pilotage de la Performance : essai de définition », Quotidien n°1 des financiers d'entreprise (FINYEAR Magazine), Article publié le jeudi 03 juin.

- P. VOYER., « Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », édition Padie, Canada, 2006.

**SITE WEB :**

<https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/financement/tableau-de-bord-financier/>

<https://www.smallbusinessact.com/blog/kpi-indicateurs-financiers-startup/>

<https://www.cairn.info/revue-projectique-2017>.

<https://www.compta-online.com/les-indicateurs-de-performance-ao3112>

<https://docplayer.fr/15499045-Indicateurs-et-tableaux-de-bord-pilotage-bsc.html>.

# **ANNEXES**

# B I L A N A C T I F

Période du: 01/01/2021 au 31/12/2021

N° Cptes	ACTIF	Note	Brut 2021	Amort. / Prov. Pertes de valeurs	Net 2021	Net 2020
	<b>ACTIF IMMOBILISE (NON-COURANT):</b>					
207	Ecart d'acquisition (Ou Goodwill)		0,00	0,00	0,00	0,00
20	<b>Immobilisations incorporelles</b>		22 278 603,81	15 307 998,81	6 970 605,00	4 932 613,93
203	Frais de développement immobilisables		0,00	0,00	0,00	0,00
204	Logiciels informatiques et Assimilés		15 452 873,11	11 295 866,70	4 157 006,41	1 408 993,24
205	Concessions et droits similaires brevets, licences, marques		6 825 730,70	4 012 132,11	2 813 598,59	3 523 620,69
21	<b>Immobilisations Corporelles</b>		21 994 433 335,87	9 956 547 139,61	12 037 886 196,26	13 515 918 052,00
211	Terrains		1 278 677 464,30	0,00	1 278 677 464,30	1 278 677 464,30
212	Agencements-Aménagements Terrains		12 009 906,39	1 720 523,96	10 289 382,43	9 307 889,78
213	Constructions		4 919 841 618,60	1 234 885 766,62	3 684 955 851,98	4 153 503 070,99
2131	Bâtiments		4 675 309 158,42	1 148 821 685,12	3 526 487 473,30	3 877 803 807,83
2138	Autres Constructions (Ouvrages d'infrastructures)		244 532 460,18	86 064 081,50	158 468 378,68	275 699 263,16
215	Installations techniques, matériels et outillages industriels		10 707 992 147,31	5 012 493 974,03	5 695 498 173,28	6 623 508 311,17
215 .	Installations techniques		10 076 648 448,55	4 674 308 117,13	5 402 340 331,42	6 309 876 399,95
2153	Matériels et outillages industriels		631 343 698,76	338 185 856,90	293 157 841,86	313 631 911,22
218	<b>Autres immobilisations corporelles</b>		5 075 912 199,27	3 707 446 875,00	1 368 465 324,27	1 450 921 315,76
2181	Aménagements et installations		236 969 918,52	117 832 792,16	119 137 126,36	101 005 730,82
2182	Matériels de transport		884 126 997,03	651 278 006,98	232 848 990,05	785 680 228,49
2183	Mobiliers, Matériels & Equipement informatique et social		423 416 168,67	89 156 193,04	334 259 975,63	35 510 505,01
2184	Emballages récupérables		3 531 399 115,05	2 849 179 882,82	682 219 232,23	528 724 851,44
23	<b>Immobilisations en cours</b>		1 549 268 524,43	0,00	1 549 268 524,43	1 109 878 956,53
232	Immobilisations corporelles en cours		1 290 557 697,32	0,00	1 290 557 697,32	883 270 990,21
238	Avances et acomptes versés sur commandes d'immobilisations		258 710 827,11	0,00	258 710 827,11	226 607 966,32
26-27	<b>Immobilisations financières</b>		435 945 365,54	16 152 555,14	419 792 810,40	433 588 540,44
262	Autres Titres de participation		80 910 000,00	0,00	80 910 000,00	82 910 000,00
272	Titres représentatifs de droits de créances (Bon de caisse)		10 000 000,00	0,00	10 000 000,00	10 000 000,00
274-275	Prêts et Dépôts & Cautionnements		345 035 365,54	16 152 555,14	328 882 810,40	340 678 540,44
133	Impôts différés Actif		7 874 166,79	0,00	7 874 166,79	11 894 139,19
	<b>TOTAL ACTIF NON-COURANT</b>		24 009 799 996,44	9 988 007 693,56	14 021 792 302,88	15 076 212 302,09
	<b>ACTIF COURANT</b>					
3	<b>Stocks &amp; Encours</b>		3 535 899 428,13	12 722 430,55	3 523 176 997,58	3 149 912 483,41
31.	Matières premières et fournitures		1 489 578 243,57	0,00	1 489 578 243,57	1 174 858 643,79
32.	Autres approvisionnements		1 388 967 794,62	12 722 430,55	1 376 245 364,07	1 252 493 012,59
35.	Stocks de produits		632 539 892,02	0,00	632 539 892,02	684 733 813,99
355	Produits finis		562 365 364,40	0,00	562 365 364,40	644 923 819,97
358	Produits résiduels ou matières de récupération (déchets, rebuts)		70 174 527,62	0,00	70 174 527,62	39 809 994,02
37.	Stocks à l'extérieur		24 813 497,92	0,00	24 813 497,92	37 827 013,04
4	<b>Créances &amp; Emplois assimilés</b>		8 313 849 470,91	60 628 943,68	8 253 220 527,23	7 243 841 971,16
409	Fournisseurs débiteurs: avances et acomptes versés, RRR obtenir, autres créances		579 106 303,61	10 718 110,48	568 388 193,13	640 689 295,97
41.	Clients et comptes rattachés		5 440 409 439,02	40 905 220,10	5 399 504 218,92	4 362 272 991,15
411	Clients		5 349 272 092,29	40 905 220,10	5 308 366 872,19	4 311 790 864,52
416	Clients douteux		91 137 346,73	0,00	91 137 346,73	50 482 126,63
42.	Personnels et comptes rattachés		446 619,35	0,00	446 619,35	170 000,00
425	Personnel, Avances et Acomptes accordés		446 619,35	0,00	446 619,35	170 000,00
44.	Etat, collectivités publiques, organismes intern. & cptes rattachés		84 181 855,69	0,00	84 181 855,69	188 176 625,75
45.	Groupe et Associés		2 012 904 615,90	0,00	2 012 904 615,90	1 892 377 256,98
462	Autres débiteurs		76 745 718,98	9 005 613,10	67 740 105,88	140 332 263,36
462	Créances sur cessions d'immobilisations		76 745 718,98	9 005 613,10	67 740 105,88	140 332 263,36
468	Produits à recevoir		0,00	0,00	0,00	0,00
471	Comptes transitoires ou d'attente		0,00	0,00	0,00	0,00
48.	Charges ou produits constatés d'avance et provisions		120 054 918,36	0,00	120 054 918,36	19 823 537,95
5	<b>Comptes financiers</b>		2 708 261 718,66	0,00	2 708 261 718,66	3 397 501 016,01
51.	Banques, établissements financiers et assimilés		2 678 182 197,96	0,00	2 678 182 197,96	3 374 951 543,10
53.	Caisse		1 628 880,00	0,00	1 628 880,00	174 193,24
54.	Régies d'avance et accreditifs		28 450 640,70	0,00	28 450 640,70	22 375 279,67
	<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		14 558 010 617,70	73 351 374,23	14 484 659 243,47	13 791 255 470,58
	<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		38 567 810 614,14	10 061 359 067,79	28 506 451 546,35	28 867 467 772,67

# B I L A N P A S S I F

Période du: 01/01/2021 au 31/12/2021

N° Cptes	PASSIF	Note	Net 2021	Net 2020
	<b><u>CAPITAUX PROPRES:</u></b>			
101	Capital émis (Capital social)		1 293 000 000	1 293 000 000
103	Primes liées au capital social		0	0
104	Ecart d'évaluation		0	0
105	Ecart de réévaluation		0	0
106	Réserves (Légale, statutaire, ordinaire, réglementée)		16 952 643 458	15 536 615 118
107	Ecart d'équivalence		0	0
11.	Report à nouveau (Changement de méthode)		0	0
12.	Résultat net (Bénéfice de l'exercice)		1 199 321 237	1 698 028 340
	<b>1- TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>		<b>19 444 964 695</b>	<b>18 527 643 458</b>
	<b><u>PASSIF NON-COURANT:</u></b>			
164	Emprunts et Dettes assimilées		1 924 529 588	2 676 264 055
134-155	Impôts (différés Passif & Provisions)		9 068 218	275 460
138	Autres produits et charges différés		0	0
131-132-15.	Provisions & Produits comptabilisés d'avance		2 910 000	2 910 000
	<b>2- TOTAL PASSIF NON-COURANT</b>		<b>1 936 507 806</b>	<b>2 679 449 515</b>
	<b><u>PASSIF COURANT:</u></b>			
40.	Fournisseurs et comptes rattachés		2 683 207 065	3 077 838 677
419	Clients créditeurs - avances reçues RRR à accorder et autres avoirs à établir		3 522 402 392	3 466 820 318
42.	Personnel et comptes rattachés		117 583 037	130 527 778
43.	Organismes sociaux et comptes rattachés		32 475 828	35 980 322
44.	Etat, collectivités publiques, organismes int. & cptes rattachés		614 121 003	577 416 190
45.	Groupe et Associés		149 200 000	235 000 000
467	Créditeurs divers		431 280	1 251 088
4676	Autres comptes créditeurs		431 280	1 251 088
4686	Charges à payer		0	0
477/479	Comptes transitoires ou d'attente (Différence de conversion cours passif Gain latent)		2 033 561	1 936 798
51.	Banque, établissem. financiers & assimilés (Trésorerie passive)		3 524 879	133 603 629
	<b>3- TOTAL PASSIF COURANT</b>		<b>7 124 979 045</b>	<b>7 660 374 800</b>
	<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>28 506 451 546</b>	<b>28 867 467 773</b>

**COMPTE DE RESULTAT**  
**Période du: 01/01/2021 au 31/12/2021**

N° Cptes	INTITULE	Note	2021	2020
70	Ventes & produits annexes		14 373 163 083	16 116 197 540,00
72	Variation stocks produits finis & Encours		-13 176 909	39 690 768,00
73	Production immobilisée		14 854 101	51 789 132,00
74	Subvention d'exploitation		0	0,00
	<b>I- PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>14 374 840 275</b>	<b>16 207 677 440,00</b>
60	Achats consommés		-7 428 317 339	-8 844 355 948,00
62-61	Services extérieurs & autres consommés°		-2 435 043 466	-2 404 264 080,00
	<b>II- CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-9 863 360 805</b>	<b>-11 248 620 028,00</b>
	<b>III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION</b>		<b>4 511 479 470</b>	<b>4 959 057 412,00</b>
63	Charges de personnel		-1 499 826 940	-1 438 320 524,00
64	Impôts, taxes et versements assimilés		-209 741 117	-212 567 917,00
	<b>IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>2 801 911 413</b>	<b>3 308 168 971,00</b>
75	Autres produits opérationnels		44 371 158	19 458 243,00
65	Autres charges opérationnelles		-238 318 590	-248 149 863,00
68	Dotat° aux amort, prov. & autres pertes de valeur		-1 182 901 366	-1 087 790 769,00
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions		54 400 505	0,00
	<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>1 479 463 120</b>	<b>1 991 686 582,00</b>
76	Produits financiers		102 123 595	60 031 594,00
66	Charges financières		-117 180 131	-66 388 550,00
	<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>		<b>-15 056 536</b>	<b>-6 356 956,00</b>
	<b>VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS</b>		<b>1 464 406 584</b>	<b>1 985 329 626,00</b>
695	Impôts exigibles sur résultat ordinaire		-254 674 557	-345 648 197,00
692-693	Impôts différés sur résultat ordinaire		-10 410 791	58 346 912,00
	<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>0</b>	<b>0,00</b>
	<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-13 376 414 297</b>	<b>-14 589 138 936</b>
	<b>VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>1 199 321 237</b>	<b>1 698 028 340,00</b>
77	Eléments extraordinaires (Produits) [à préciser]		0	0,00
67	Eléments extraordinaires (Charges) [à préciser]		0	0,00
	<b>IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>		<b>0</b>	<b>0,00</b>
	<b>XI- RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>1 199 321 237</b>	<b>1 698 028 340,00</b>

# B I L A N A C T I F

Période du: 01/01/2022 au 31/12/2022

N° Cptes	ACTIF	Note	Brut 2022	Amort. / Prov. Pertes de valeurs	Net 2022	Net 2021
	<b>ACTIF IMMOBILISE (NON-COURANT):</b>					
207	Ecart d'acquisition (Ou Goodwill)		0,00	0,00		0,00
20	<b>Immobilisations incorporelles</b>		109 839 806,79	36 278 944,85	73 560 861,94	6 970 605,00
203	Frais de développement immobilisables		0,00	0,00	0,00	0,00
204	Logiciels informatiques et Assimilés		100 472 676,09	30 638 840,24	69 833 835,85	4 157 006,41
205	Concessions et droits similaires brevets, licences, marques		9 367 130,70	5 640 104,61	3 727 026,09	2 813 598,59
21	<b>Immobilisations Corporelles</b>		26 945 134 399,70	10 308 693 649,76	16 636 440 749,94	12 037 886 196,26
211	Terrains		1 278 677 464,30	0,00	1 278 677 464,30	1 278 677 464,30
212	Agencements-Aménagements Terrains		11 409 906,39	3 330 009,95	8 079 896,44	10 289 382,43
213	Constructions		6 438 365 390,80	1 818 639 406,00	4 619 725 984,80	3 684 955 851,98
2131	Bâtiments		5 731 236 870,63	1 666 099 681,95	4 065 137 188,68	3 526 487 473,30
2138	Autres Constructions (Ouvrages d'infrastructures)		707 128 520,17	152 539 724,06	554 588 796,11	158 468 378,68
215	Installations techniques, matériels et outillages industriels		13 705 768 370,94	5 506 868 451,80	8 198 899 919,13	5 695 498 173,28
215.	Installations techniques		5 965 221 220,68	2 985 980 092,82	2 979 241 127,86	5 402 340 331,42
2153	Matériels et outillages industriels		7 740 547 150,26	2 520 888 358,99	5 219 658 791,27	293 157 841,86
218	<b>Autres immobilisations corporelles</b>		5 510 913 267,27	2 979 855 782,00	2 531 057 485,27	1 368 465 324,27
2181	Aménagements et installations		511 969 918,52	154 942 799,16	357 027 119,36	119 137 126,36
2182	Matériels de transport		684 127 997,03	200 678 006,98	483 449 990,05	232 848 990,05
2183	Mobiliers, Matériels & Equipement informatique et social		363 416 169,67	85 055 193,04	278 360 976,63	334 259 975,63
2184	Emballages récupérables		3 951 399 182,05	2 539 179 782,82	1 412 219 399,23	682 219 232,23
23	<b>Immobilisations en cours</b>		646 440 892,14	0,00	0,00	1 549 268 524,43
232	Immobilisations corporelles en cours		387 730 065,03	0,00		1 290 557 697,32
238	Avances et acomptes versés sur commandes d'immobilisations		258 710 827,11	0,00		258 710 827,11
26-27	<b>Immobilisations financières</b>		435 945 365,54	15 152 457,14	420 792 908,40	419 792 810,40
262	Autres Titres de participation		80 910 000,00	0,00	80 910 000,00	80 910 000,00
272	Titres représentatifs de droits de créances (Bon de caisse)		10 000 000,00	0,00	10 000 000,00	10 000 000,00
274-275	Prêts et Dépôts & Cautionnements		345 035 365,54	15 152 457,14	329 882 908,40	328 882 810,40
133	Impôts différés Actif		7 874 166,79	0,00		7 874 166,79
	<b>TOTAL ACTIF NON-COURANT</b>		28 145 234 630,96	10 360 125 051,75	17 130 794 520,28	14 021 792 302,88
	<b>ACTIF COURANT</b>					
3	<b>Stocks &amp; Encours</b>		4 557 899 428,13	12 602 430,55	4 545 296 997,58	3 523 176 997,58
31.	Matières premières et fournitures		1 489 578 243,57	0,00	1 489 578 243,57	1 489 578 243,57
32.	Autres approvisionnements		1 988 967 794,62	12 602 430,55	1 976 365 364,07	1 376 245 364,07
35.	Stocks de produits		1 052 539 892,02	0,00	1 052 539 892,02	632 539 892,02
355	Produits finis		962 365 363,40	0,00	962 365 363,40	562 365 364,40
358	Produits résiduels ou matières de récupération (déchets, rebuts)		90 174 528,62	0,00	90 174 528,62	70 174 527,62
37.	Stocks à l'extérieur		26 813 497,92	0,00	26 813 497,92	24 813 497,92
4	<b>Créances &amp; Emplois assimilés</b>		6 860 475 862,77	60 628 943,68	6 799 846 919,09	8 253 220 527,23
409	Fournisseurs débiteurs: avances et acomptes versés, RRR obtenir, autres créances		579 106 303,61	10 718 110,48	568 388 193,13	568 388 193,13
41.	Clients et comptes rattachés		5 040 409 439,02	40 905 220,10	4 999 504 218,92	5 399 504 218,92
411	Clients		4 949 272 092,29	40 905 220,10	4 908 366 872,19	5 308 366 872,19
416	Clients douteux		91 137 346,73	0,00	91 137 346,73	91 137 346,73
42.	Personnels et comptes rattachés		446 619,35	0,00	446 619,35	446 619,35
425	Personnel, Avances et Acomptes accordés		446 619,35	0,00	446 619,35	446 619,35
44.	Etat, collectivités publiques, organismes intern. & cptes rattachés		856 438 863,45	0,00	856 438 863,45	84 181 855,69
45.	Groupe et Associés		187 550 000,00	0,00	187 550 000,00	2 012 904 615,90
462	Autres débiteurs		76 719 718,98	9 005 613,10	67 714 105,88	67 740 105,88
462	Créances sur cessions d'immobilisations		76 719 718,98	9 005 613,10	67 714 105,88	67 740 105,88
468	Produits à recevoir		0,00		0,00	0,00
471	Comptes transitoires ou d'attente		0,00	0,00	0,00	0,00
48.	Charges ou produits constatés d'avance et provisions		119 804 918,36	0,00	119 804 918,36	120 054 918,36
5	<b>Comptes financiers</b>		2 707 251 718,66	0,00	2 707 251 718,66	2 708 261 718,66
51.	Banques, établissements financiers et assimilés		2 677 182 197,96	0,00	2 677 182 197,96	2 678 182 197,96
53.	Caisse		1 618 880,00	0,00	1 618 880,00	1 628 880,00
54.	Régies d'avance et accreditifs		28 450 640,70	0,00	28 450 640,70	28 450 640,70
	<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		14 125 627 009,56	73 231 374,23	14 052 395 635,33	14 484 659 243,47
	<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		42 270 861 640,52	10 433 356 425,98	31 183 190 155,61	28 506 451 546,35

# B I L A N P A S S I F

Période du: 01/01/2022 au 31/12/2022

N° Cptes	PASSIF	Note	Net 2022	Net 2021
	<b><u>CAPITAUX PROPRES:</u></b>			
101	Capital émis (Capital social)		1 293 000 000	1 293 000 000
103	Primes liées au capital social			0
104	Ecart d'évaluation			0
105	Ecart de réévaluation			0
106	Réserves (Légale, statutaire, ordinaire, réglementée)		17 869 964 695	16 952 643 458
107	Ecart d'équivalence			0
11.	Report à nouveau (Changement de méthode)			0
12.	Résultat net (Bénéfice de l'exercice)		1 457 918 462	1 199 321 237
	<b>1- TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>		<b>20 620 883 157</b>	<b>19 444 964 695</b>
	<b><u>PASSIF NON-COURANT:</u></b>			
164	Emprunts et Dettes assimilées		1 003 088 019	1 924 529 588
134-155	Impôts (différés Passif & Provisions)		2 990 696	9 068 218
138	Autres produits et charges différés			0
131-132-15.	Provisions & Produits comptabilisés d'avance		2 910 000	2 910 000
	<b>2- TOTAL PASSIF NON-COURANT</b>		<b>1 008 988 715</b>	<b>1 936 507 806</b>
	<b><u>PASSIF COURANT:</u></b>			
40.	Fournisseurs et comptes rattachés		3 655 701 659	2 683 207 065
419	Clients créditeurs - avances reçues RRR à accorder et autres avoirs à établir		3 907 316 469	3 522 402 392
42.	Personnel et comptes rattachés		244 423 543,22	117 583 036,56
43.	Organismes sociaux et comptes rattachés		52 111 646,23	32 475 828
44.	Etat, collectivités publiques, organismes int. & cptes rattachés		856 438 863	614 121 003
45.	Groupe et Associés		187 550 000	149 200 000
467	Créditeurs divers		431 280	431 280
4676	Autres comptes créditeurs		431 280	431 280
4686	Charges à payer			
477/479	Comptes transitoires ou d'attente (Différence de conversion cours passif Gain latent)		2 222 303,23	2 033 561
51.	Banque, établissem. financiers & assimilés (Trésorerie passive)		647 122 519	3 524 879
	<b>3- TOTAL PASSIF COURANT</b>		<b>9 553 318 284</b>	<b>7 124 979 045</b>
	<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>31 183 190 156</b>	<b>28 506 451 546</b>

# COMPTE DE RESULTAT

Période du: 01/01/2022 au 31/12/2022

N° Cptes	INTITULE	Note	2022	2021
70	Ventes & produits annexes		18 092 728 355	14 373 163 083
72	Variation stocks produits finis & Encours		298 913 448	-13 176 909
73	Production immobilisée		10 219 074	14 854 101
74	Subvention d'exploitation			0
	<b>I- PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>18 401 860 877</b>	<b>14 374 840 275</b>
60	Achats consommés		-9 943 778 613	-7 428 317 339
62-61	Services extérieurs & autres consommats°		-3 380 927 870	-2 435 043 466
	<b>II- CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-13 324 706 483</b>	<b>-9 863 360 805</b>
	<b>III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION</b>		<b>5 077 154 394</b>	<b>4 511 479 470</b>
63	Charges de personnel		-1 882 723 760	-1 499 826 940
64	Impôts, taxes et versements assimilés		-224 177 076	-209 741 117
	<b>IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>2 970 253 558</b>	<b>2 801 911 413</b>
75	Autres produits opérationnels		302 227 505	44 371 158
65	Autres charges opérationnelles		-357 428 826	-238 318 590
68	Dotat° aux amort, prov. & autres pertes de valeur		-1 176 843 542	-1 182 901 366
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions		32 166 006	54 400 505
	<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>1 770 374 701</b>	<b>1 479 463 120</b>
76	Produits financiers		53 380 982	102 123 595
66	Charges financières		-62 571 537	-117 180 131
	<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>		<b>-9 190 555</b>	<b>-15 056 536</b>
	<b>VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS</b>		<b>1 761 184 146</b>	<b>1 464 406 584</b>
695	Impôts exigibles sur résultat ordinaire		-327 520 017	-254 674 557
692-693	Impôts différés sur résultat ordinaire		24 254 333	-10 410 791
	<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>			<b>0</b>
	<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>			<b>-13 385 954 022</b>
	<b>VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>1 457 918 462</b>	<b>1 199 321 237</b>
77	Eléments extraordinaires (Produits) [à préciser]			0
67	Eléments extraordinaires (Charges) [à préciser]			0
	<b>IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>XI- RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>1 457 918 462</b>	<b>1 199 321 237</b>

# B I L A N A C T I F

Période du: 01/01/2023 au 31/12/2023

N° Cptes	ACTIF	Note	Brut 2023	Amort. / Prov. Pertes de valeurs	Net 2023	Net 2022
	<b>ACTIF IMMOBILISE (NON-COURANT):</b>					
207	Ecart d'acquisition (Ou Goodwill)		0,00	0,00		0,00
20	<b>Immobilisations incorporelles</b>		171 350 502,74	40 278 944,85	131 071 557,89	73 560 861,94
203	Frais de développement immobilisables		0,00	0,00	0,00	0,00
204	Logiciels informatiques et Assimilés		162 983 372,04	34 638 840,24	128 344 531,80	69 833 835,85
205	Concessions et droits similaires brevets, licences, marques		8 367 130,70	5 640 104,61	2 727 026,09	3 727 026,09
21	<b>Immobilisations Corporelles</b>		28 058 963 368,39	11 218 330 643,56	16 840 632 724,83	16 636 440 749,94
211	Terrains		1 278 677 464,30	0,00	1 278 677 464,30	1 278 677 464,30
212	Agencements-Aménagements Terrains		11 409 906,39	3 432 009,95	7 977 896,44	8 079 896,44
213	Constructions		7 514 590 779,84	1 838 629 406,00	5 675 961 373,84	4 619 725 984,80
2131	Bâtiments		5 925 998 919,13	1 686 089 681,95	4 239 909 237,18	4 065 137 188,68
2138	Autres Constructions (Ouvrages d'infrastructures)		1 588 591 860,71	152 539 724,06	1 436 052 136,65	554 588 796,11
215	Installations techniques, matériels et outillages industriels		12 316 721 910,17	5 668 868 451,80	6 647 853 458,37	8 198 899 919,13
215 .	Installations techniques		11 874 474 605,81	2 947 980 092,82	8 926 494 512,99	2 979 241 127,86
2153	Matériels et outillages industriels		442 247 304,36	2 720 888 358,99	-2 278 641 054,63	5 219 658 791,27
218	<b>Autres immobilisations corporelles</b>		6 937 563 307,69	3 707 400 775,80	3 230 162 531,89	2 531 057 485,27
2181	Aménagements et installations		136 646 375,24	117 832 792,16	18 813 583,08	357 027 119,36
2182	Matériels de transport		1 182 723 456,85	651 278 006,98	531 445 449,87	483 449 990,05
2183	Mobiliers, Matériels & Equipement informatique et social		452 831 845,33	89 075 193,04	363 756 652,29	278 360 976,63
2184	Emballages récupérables		5 165 361 630,27	2 849 214 783,62	2 316 146 846,65	1 412 219 399,23
23	<b>Immobilisations en cours</b>		620 556 577,69	0,00	620 556 577,69	0,00
232	Immobilisations corporelles en cours		481 705 946,88	0,00	481 705 946,88	0,00
238	Avances et acomptes versés sur commandes d'immobilisations		138 850 630,81	0,00	138 850 630,81	0,00
26-27	<b>Immobilisations financières</b>		474 943 374,12	16 152 457,14	458 790 916,98	420 792 908,40
262	Autres Titres de participation		80 910 000,00	0,00	80 910 000,00	80 910 000,00
272	Titres représentatifs de droits de créances (Bon de caisse)		0,00	0,00	0,00	10 000 000,00
274-275	Prêts et Dépôts & Cautionnements		394 033 374,12	16 152 457,14	377 880 916,98	329 882 908,40
133	Impôts différés Actif		38 918 648,78	0,00		0,00
	<b>TOTAL ACTIF NON-COURANT</b>		29 364 732 471,72	11 274 762 045,55	18 051 051 777,39	17 130 794 520,28
	<b>ACTIF COURANT</b>					
3	<b>Stocks &amp; Encours</b>		6 382 638 126,45	12 722 430,55	6 369 915 695,90	4 545 296 997,58
31.	Matières premières et fournitures		2 293 375 798,87	0,00	2 293 375 798,87	1 489 578 243,57
32.	Autres approvisionnements		2 330 345 288,02	12 722 430,55	2 317 622 857,47	1 976 365 364,07
35.	Stocks de produits		1 616 477 447,03	0,00	1 616 477 447,03	1 052 539 892,02
355	Produits finis		1 534 268 818,77	0,00	1 534 268 818,77	962 365 363,40
358	Produits résiduels ou matières de récupération (déchets, rebuts)		82 208 628,26	0,00	82 208 628,26	90 174 528,62
37.	Stocks à l'extérieur		142 439 592,53	0,00	142 439 592,53	26 813 497,92
4	<b>Créances &amp; Emplois assimilés</b>		9 289 895 704,96	60 628 943,68	9 229 266 761,28	6 799 846 919,09
409	Fournisseurs débiteurs: avances et acomptes versés, RRR obtenir, autres créances		1 025 444 005,75	10 718 110,48	1 014 725 895,27	568 388 193,13
41.	Clients et comptes rattachés		5 265 099 475,09	40 905 220,10	5 224 194 254,99	4 999 504 218,92
411	Clients		5 184 748 840,64	40 905 220,10	5 143 843 620,54	4 908 366 872,19
416	Clients douteux		80 350 634,45	0,00	80 350 634,45	91 137 346,73
42.	Personnels et comptes rattachés		1 730 818,70	0,00	1 730 818,70	446 619,35
425	Personnel, Avances et Acomptes accordés		1 730 818,70	0,00	1 730 818,70	446 619,35
44.	Etat, collectivités publiques, organismes intern. & cptes rattachés		272 914 377,00	0,00	272 914 377,00	856 438 863,45
45.	Groupe et Associés		2 596 775 457,74	0,00	2 596 775 457,74	187 550 000,00
462	Autres débiteurs		80 703 778,34	9 005 613,10	71 698 165,24	67 714 105,88
462	Créances sur cessions d'immobilisations		80 703 778,34	9 005 613,10	71 698 165,24	67 714 105,88
468	Produits à recevoir		0,00			0,00
471	Comptes transitoires ou d'attente		0,00	0,00		0,00
48.	Charges ou produits constatés d'avance et provisions		47 227 792,34	0,00	47 227 792,34	119 804 918,36
5	<b>Comptes financiers</b>		2 514 327 150,58	0,00	2 514 327 150,58	2 707 251 718,66
51.	Banques, établissements financiers et assimilés		2 509 277 489,69	0,00	2 509 277 489,69	2 677 182 197,96
53.	Caisse		1 807 850,00	0,00	1 807 850,00	1 618 880,00
54.	Régies d'avance et accreditifs		3 241 810,89	0,00	3 241 810,89	28 450 640,70
	<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		18 186 860 981,99	73 351 374,23	18 113 509 607,76	14 052 395 635,33
	<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		47 551 593 453,71	11 348 113 419,78	36 164 561 385,15	31 183 190 155,61

# B I L A N P A S S I F

Période du: 01/01/2023 au 31/12/2023

N° Cptes	PASSIF	Note	Net 2023	Net 2022
	<b><u>CAPITAUX PROPRES:</u></b>			
101	Capital émis (Capital social)		1 293 000 000	1 293 000 000
103	Primes liées au capital social			
104	Ecart d'évaluation			
105	Ecart de réévaluation			
106	Réserves (Légale, statutaire, ordinaire, réglementée)		18 759 647 863	17 869 964 695
107	Ecart d'équivalence			
11.	Report à nouveau (Changement de méthode)			
12.	Résultat net (Bénéfice de l'exercice)		1 973 469 335	1 457 918 462
	<b>1- TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>		<b>22 026 117 198</b>	<b>20 620 883 157</b>
	<b><u>PASSIF NON-COURANT:</u></b>			
164	Emprunts et Dettes assimilées		5 220 902 555	1 650 176 788
134-155	Impôts (différés Passif & Provisions)		17 111 120	2 990 696
138	Autres produits et charges différés			
131-132-15.	Provisions & Produits comptabilisés d'avance		49 110 360	2 910 000
	<b>2- TOTAL PASSIF NON-COURANT</b>		<b>5 287 124 035</b>	<b>1 656 077 484</b>
	<b><u>PASSIF COURANT:</u></b>			
40.	Fournisseurs et comptes rattachés		3 491 460 490	3 655 701 659
419	Clients créditeurs - avances reçues RRR à accorder et autres avoirs à établir		4 025 302 531	3 907 316 469
42.	Personnel et comptes rattachés		265 100 665	244 423 543,22
43.	Organismes sociaux et comptes rattachés		64 563 392	52 111 646,23
44.	Etat, collectivités publiques, organismes int. & cptes rattachés		808 914 372	856 438 863
45.	Groupe et Associés		167 400 000	187 550 000
467	Créditeurs divers		0	431 280
4676	Autres comptes créditeurs		0	431 280
4686	Charges à payer		0	0
477/479	Comptes transitoires ou d'attente (Différence de conversion cours passif Gain latent)		1 422 304	2 222 304,00
51.	Banque, établissem. financiers & assimilés (Trésorerie passive)		27 156 398	33 750
	<b>3- TOTAL PASSIF COURANT</b>		<b>8 851 320 152</b>	<b>8 906 229 515</b>
	<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>36 164 561 385</b>	<b>31 183 190 156</b>

# COMPTÉ DE RESULTAT

Période du: 01/01/2023 au 31/12/2023

N° Cptes	INTITULE	Note	2023	2022
70	Ventes & produits annexes		24 979 300 537	18 092 728 355
72	Variation stocks produits finis & Encours		662 197 817	298 913 448
73	Production immobilisée		46 360 191	10 219 074
74	Subvention d'exploitation			
	<b>I- PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>25 687 858 545</b>	<b>18 401 860 877</b>
60	Achats consommés		-15 425 184 600	-9 943 778 613
62-61	Services extérieurs & autres consommat°		-3 868 841 554	-3 380 927 870
	<b>II- CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-19 294 026 154</b>	<b>-13 324 706 483</b>
	<b>III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION</b>		<b>6 393 832 391</b>	<b>5 077 154 394</b>
63	Charges de personnel		-2 009 712 277	-1 882 723 760
64	Impôts, taxes et versements assimilés		-82 775 310	-224 177 076
	<b>IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>4 301 344 804</b>	<b>2 970 253 558</b>
75	Autres produits opérationnels		191 722 479	302 227 505
65	Autres charges opérationnelles		-416 891 037	-357 428 826
68	Dotat° aux amort, prov. & autres pertes de valeur		-1 581 729 809	-1 176 843 542
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions		0	32 166 006
	<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>2 494 446 437</b>	<b>1 770 374 701</b>
76	Produits financiers		90 345 847	53 380 982
66	Charges financières		-300 921 389	-62 571 537
	<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>		<b>-210 575 542</b>	<b>-9 190 555</b>
	<b>VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS</b>		<b>2 283 870 895</b>	<b>1 761 184 146</b>
695	Impôts exigibles sur résultat ordinaire		-307 618 967	-327 520 017
692-693	Impôts différés sur résultat ordinaire		-2 782 593	24 254 333
	<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>			
	<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>			
	<b>VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>1 973 469 335</b>	<b>1 457 918 462</b>
77	Eléments extraordinaires (Produits) [à préciser]			
67	Eléments extraordinaires (Charges) [à préciser]			
	<b>IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>XI- RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>1 973 469 335</b>	<b>1 457 918 462</b>

## BILAN ACTIF

ACTIF	Net 2017	Net 2016	Net 2015	Net 2014
<b>ACTIF IMMOBILISE (NON-COURANT):</b>				
<b>Ecart d'acquisition (Ou Goodwill)</b>				
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>2 799 335,24</b>	<b>2 953 298,67</b>	<b>3 086 683,32</b>	<b>1 547 595,72</b>
<b>Immobilisations Corporelles</b>	<b>9 351 977 201,93</b>	<b>8 331 916 696,38</b>	<b>7 533 529 707,90</b>	<b>6 687 932 190,59</b>
Terrains	1 278 677 464,30	1 278 677 464,30	1 217 488 464,30	1 217 488 464,30
Agencements-Aménagements Terrains	8 365 473,32			
Bâtiments	1 920 511 111,99	2 096 931 775,72	2 158 587 168,27	1 768 896 937,98
Autres Constructions (Ouvrages d'infrastructures)	92 911 706,53	95 768 587,02	85 581 306,57	60 913 163,62
Installations techniques, matériels et outillages industriels	4 672 261 073,75	3 792 839 852,15	2 856 236 411,53	2 584 504 225,73
Matériels de transport	423296225,3	105 693 662,43	193 203 728,46	311 667 609,50
Emballages récupérables	808 767 072,76	818 848 432,98	917 903 943,93	647 027 045,19
Autres immobilisations corporelles	147 187 074,01	143 156 921,78	104 528 684,84	97 434 744,27
<b>Immobilisations en cours</b>	<b>2 207 355 513,29</b>	<b>1 290 248 063,74</b>	<b>769 727 594,95</b>	<b>162 784 039,20</b>
Immobilisations corporelles en cours	1 857 971 592,48	1 195 197 320,46	693 791 439,88	78 147 893,86
Avances et acomptes versés sur commandes d'immobilisations	349 383 920,81	95 050 743,28	75 938 155,07	84 636 145,34
<b>Immobilisations financières</b>	<b>434 190 183,02</b>	<b>441 717 684,86</b>	<b>485 442 404,99</b>	<b>496 900 076,40</b>
Prêts et Dépôts & Cautionnements	273 935 110,12	284 583 211,96	340 014 267,51	397 987 197,44
Autres immobfinancières	160 255 072,90	157 134 472,90	145 428 137,48	98 912 878,96
Impôts différés Actif	11394466,64	9 938 545,35	7 244 730,97	5 742 703,38
<b>TOTAL ACTIF NON-COURANT</b>	<b>12 007 716 700,12</b>	<b>10 076 774 289,00</b>	<b>8 799 033 122,13</b>	<b>7 354 906 605,29</b>
<b>ACTIF COURANT</b>				
<b>Stocks &amp; Encours</b>	<b>3 315 282 519,96</b>	<b>2 509 313 814,06</b>	<b>2 386 073 326,74</b>	<b>2 475 257 140,97</b>
Matières premières et fournitures	1 048 468 796,96	628 029 582,05	697 915 549,21	759 058 936,25
Autres approvisionnements	1 168 420 261,01	1 081 615 543,28	1 023 971 378,19	1 050 318 832,87
En cours de production de biens				
stoks de produits	1 063 005 005,47	748 371 052,63	651 519 380,16	659 371 692,99
Stocks à l'extérieur	35 388 456,52	51 297 636,10	12 667 019,18	6 507 678,86
<b>Créances &amp; Emplois assimilés</b>	<b>7 138 396 739,71</b>	<b>6 198 392 034,48</b>	<b>5 196 658 508,78</b>	<b>4 405 985 011,19</b>
Fournisseurs débiteurs: avances et acomptes versés, RRR obtenir, autres créances	263 701 554,72	169 579 359,01	208 948 638,39	181 233 821,95
Clients et comptes rattachés	4 302 787 165,17	3 520 665 441,13	2 732 966 983,50	2 195 368 103,04
Personnels et comptes rattachés	1 085 000,00	470 179,46	12 000,00	706 000,00
Etat, collectivités publiques, organismes intern. & cptes rattachés	680 500 397,75	666 401 491,97	638 926 677,78	551 142 800,00
Groupe et Associés	1 792 987 083,68	1 681 487 876,72	1 471 401 480,81	1 403 836 786,00
Autres débiteurs	57 546 144,44	127 841 000,00	1 475 418,51	7 702 796,66
Comptes transitoires ou d'attente			1 500 000,00	
Charges ou produits constatés d'avance et provisions	39 789 393,95	31 946 686,19	141 427 309,79	65 994 703,48
<b>Comptes financiers</b>	<b>2 127 663 533,63</b>	<b>3 733 311 582,06</b>	<b>3 061 825 605,16</b>	<b>1 227 275 262,11</b>
Banques, établissements financiers et assimilés	2 125 905 070,00	3 729 132 861,31	2 963 747 694,71	1 214 771 460,61
Caisse	349 510,00	1 261 630,00	1 564 055,00	785 590,00
Régies d'avance et accreditifs	1 408 953,63	2 917 090,75	96 513 855,45	11 718 211,50
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>12 581 342 793,30</b>	<b>12 441 017 430,60</b>	<b>10 644 557 440,68</b>	<b>8 108 517 414,27</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>24 589 059 493,42</b>	<b>22 517 791 719,60</b>	<b>19 443 590 562,81</b>	<b>15 463 424 019,56</b>

## BILAN PASSIF

N° Cptes	PASSIF	Net 2017	Net 2016	Net 2015	Net 2014
	<b><u>CAPITAUX PROPRES:</u></b>				
101	Capital émis (Capital social)	1 293 000 000,00	1 293 000 000,00	1 293 000 000,00	1 293 000 000,00
103	Primes et réserves	13 706 027 472,15	12 298 058 051,65	10 101 177 214,25	8 210 221 084,54
104	Ecart d'évaluation				
105	Ecart de réévaluation				
106	Réserves (Légale, statutaire, ordinaire, réglementée)	11 763 171 607,65	10 096 063 658,25	7 902 721 084,54	6 713 560 962,91
107	Ecart d'équivalence				
11.	Report à nouveau (Changement de méthode)				
12.	Résultat net (Bénéfice de l'exercice)	1 942 855 864,50	2 201 994 393,40	2 198 456 129,71	1 496 660 121,63
	<b>1- TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>14 999 027 472,15</b>	<b>13 591 058 051,65</b>	<b>11 394 177 214,25</b>	<b>9 503 221 084,54</b>
	<b><u>PASSIF NON-COURANT:</u></b>				
164	Emprunts et Dettes assimilées	3 430 364 214,40	2 503 578 446,80	2 214 868 190,06	1 684 930 770,30
134-155	Impôts (différés Passif & Provisions)	1 305 972,10	2 372 384,87		
138	Autres produits et charges différés				
131-132-15.	Provisions pour charges	2 910 000,00	16 973 639,13	9 587 275,64	
	<b>2- TOTAL PASSIF NON-COURANT</b>	<b>3 434 580 186,50</b>	<b>2 522 924 470,80</b>	<b>224 455 465,70</b>	<b>1 684 930 770,30</b>
	<b><u>PASSIF COURANT:</u></b>				
40.	Fournisseurs et comptes rattachés	2 163 453 957,63	2 542 317 034,76	2 560 740 467,87	1 793 339 510,84
419	Clients créditeurs - avances reçues RRR à accorder et autres avoirs à établir	3 109 483 690,30	3 040 483 098,21	2 460 816 887,27	1 903 627 723,48
42.	Personnel et comptes rattachés	72 684 980,54	69 625 759,79	45 829 392,31	37 052 350,30
43.	Organismes sociaux et comptes rattachés	36 708 694,35	36 448 672,03	27 352 215,11	23 288 934,70
44.	Etat, collectivités publiques, organismes int. & cptes rattachés	534 851 844,06	610 308 242,01	588 085 097,87	501 529 197,09
45.	Groupe et Associés	231 213 806,32	96 696 546,71	134 030 091,41	7 861 304,22
467	Créditeurs divers	1 445 734,76		959 975,50	
4676	Autres comptes créditeurs				
4686	Charges à payer				
477/479	Comptes transitoires ou d'attente (Différence de conversion cours passif Gain latent)		29 454,54	29 454,54	
51.	Banque, établissem. financiers & assimilés (Trésorerie passive)	5 609 216,81	7 900 389,10	7 114 300,98	8 573 144,09
	<b>3- TOTAL PASSIF COURANT</b>	<b>6 155 451 834,77</b>	<b>6 403 809 197,15</b>	<b>5 824 957 882,86</b>	<b>4 275 272 164,72</b>
	<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>	<b>24 589 059 493,42</b>	<b>22 517 791 719,60</b>	<b>19 443 590 562,81</b>	<b>15 463 424 019,56</b>

## COMPTE DE RESULTAT

N° Cptes	INTITULE	2017	2016	2015	2014
70	Ventes & produits annexes	15 784 695 162,92	14 748 387 858,52	13 552 932 437,27	11 740 496 451,39
72	Variation stocks produits finis & Encours	312 040 253,53	95 452 755,65	-10 233 956,46	336 589 932,73
73	Production immobilisée	0,00	104 415 706,38	108 512 624,70	91 883 536,00
74	Subvention d'exploitation	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>I- PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>16 096 735 416,45</b>	<b>14 948 256 320,55</b>	<b>13 651 211 105,51</b>	<b>12 168 969 920,12</b>
60	Achats consommés	-9 290 983 308,39	-8 432 043 871,25	-7 847 645 615,70	-7 475 136 090,46
62-61	Services extérieurs & autres consommats°	-1 946 998 966,65	-1 018 458 623,41	-800 013 392,99	-575 884 976,22
	<b>II- CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>-11 237 982 275,04</b>	<b>-9 450 502 494,66</b>	<b>-8 647 659 008,69</b>	<b>-8 051 021 066,68</b>
	<b>III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION</b>	<b>4 858 753 141,41</b>	<b>5 497 753 825,89</b>	<b>5 003 552 096,82</b>	<b>4 117 948 853,44</b>
63	Charges de personnel	-1 244 922 156,94	-1 124 436 473,88	-885 891 834,85	-761 337 460,66
64	Impôts, taxes et versements assimilés	-168 373 184,85	-157 840 372,80	-166 114 595,73	-156 908 571,87
	<b>IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>3 445 457 799,62</b>	<b>4 215 476 979,21</b>	<b>3 951 545 666,24</b>	<b>3 199 702 820,91</b>
75	Autres produits opérationnels	251 240 729,76	40 350 282,61	220 327 852,13	86 740 735,25
65	Autres charges opérationnelles	-214 744 746,23	-549 189 400,23	-448 305 503,88	-549 913 726,69
68	Dotat° aux amort, prov. & autres pertes de valeur	-1 221 984 785,15	-1 056 134 027,93	-1 058 340 247,27	-906 721 385,44
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions	85 696 037,06	20 897 024,69	8 573 249,76	9 668 048,09
	<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>2 345 665 035,06</b>	<b>2 671 400 858,35</b>	<b>2 673 801 016,98</b>	<b>1 839 476 492,12</b>
76	Produits financiers	45 331 565,20	49 286 954,08	21 464 276,73	27 387 458,55
66	Charges financières	-94 883 566,82	-123 351 163,36	-74 799 633,25	-105 991 980,24
	<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>	<b>-49 552 001,62</b>	<b>-74 064 209,28</b>	<b>-53 335 356,52</b>	<b>-78 604 521,69</b>
	<b>VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS</b>	<b>2 296 113 033,44</b>	<b>2 597 336 649,07</b>	<b>2 620 465 660,46</b>	<b>1 760 871 970,43</b>
695	Impôts exigibles sur résultat ordinaire	-355 779 503,00	-395 663 685,18	-423 511 558,34	-269 838 579,96
692-693	Impôts différés sur résultat ordinaire	2 522 334,06	321 429,51	1 502 027,59	5 626 731,16
	<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>16 479 003 748,47</b>	<b>15 058 790 581,93</b>	<b>13 901 576 484,13</b>	<b>12 292 766 162,01</b>
	<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>-14 536 147 883,97</b>	<b>-12 856 796 188,53</b>	<b>-11 703 120 354,42</b>	<b>-10 796 106 040,38</b>
	<b>VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>1 942 855 864,50</b>	<b>2 201 994 393,40</b>	<b>2 198 456 129,71</b>	<b>1 496 660 121,63</b>
77	Eléments extraordinaires (Produits) [à préciser]	0,00	0,00	0,00	0,00
67	Eléments extraordinaires (Charges) [à préciser]	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	<b>XI- RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>1 942 855 864,50</b>	<b>2 201 994 393,40</b>	<b>2 198 456 129,71</b>	<b>1 496 660 121,63</b>

## BILAN ACTIF

N° Cptes	ACTIF	Net 2019	Net 2018
	<b>ACTIF IMMOBILISE (NON-COURANT):</b>		
207	Ecart d'acquisition (Ou Goodwill)	0,00	0,00
<b>20</b>	<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>6 820 605,00</b>	<b>3 812 592,93</b>
203	Frais de développement immobilisables	0,00	0,00
204	Logiciels informatiques et Assimilés	4 007 006,41	788 972,24
205	Concessions et droits similaires brevets, licences, marques	2 813 598,59	3 023 620,69
<b>21</b>	<b>Immobilisations Corporelles</b>	<b>11 324 745 076,26</b>	<b>11 250 036 081,00</b>
211	Terrains	1 278 677 464,20	1 278 677 646,30
212	Agencements-Aménagements Terrains	9 689 382,43	8 857 889,78
213	Constructions	3 669 555 851,00	3 848 503 070,99
2131	Bâtiments	3 511 487 473,30	3 732 803 807,83
2138	Autres Constructions (Ouvrages d'infrastructures)	158 068 378,68	115 699 263,16
215	Installations techniques, matériels et outillages industriels	5 573 275 953,28	5 113 108 311,17
215 .	Installations techniques	5 280 118 111,42	4 809 476 399,95
2153	Matériels et outillages industriels	293 157 841,86	303 631 911,22
<b>218</b>	<b>Autres immobilisations corporelles</b>	<b>793 546 424,27</b>	<b>1 000 888 844,76</b>
2181	Aménagements et installations	94 137 126,36	100 974 730,82
2182	Matériels de transport	232 848 990,05	335 679 257,49
2183	Mobiliers, Matériels & Equipement informatique et social	34 340 975,63	35 510 005,01
2184	Emballages récupérables	432 219 332,23	528 724 851,44
<b>23</b>	<b>Immobilisations en cours</b>	<b>1 549 268 524,43</b>	<b>1 109 878 956,53</b>
232	Immobilisations corporelles en cours	1 290 557 697,32	883 270 990,21
238	Avances et acomptes versés sur commandes d'immobilisations	258 719 827,11	226 607 966,32
<b>26-27</b>	<b>Immobilisations financières</b>	<b>419 792 908,40</b>	<b>443 508 500,44</b>
262	Autres Titres de participation	80 910 000,00	80 910 000,00
272	Titres représentatifs de droits de créances (Bon de caisse)	10 000 000,00	10 000 000,00
274-275	Prêts et Dépôts & Cautionnements	328 882 908,40	340 678 540,44
133	Impôts différés Actif	7 874 366,79	11 894 139,19
	<b>TOTAL ACTIF NON-COURANT</b>	<b>13 308 501 280,00</b>	<b>12 807 210 310,09</b>
	<b>ACTIF COURANT</b>		
<b>3</b>	<b>Stocks &amp; Encours</b>	<b>3 523 176 997,50</b>	<b>3 149 662 483,41</b>
31.	Matières premières et fournitures	1 489 578 243,57	1 174 858 643,79
32.	Autres approvisionnements	1 376 245 384,07	1 252 493 012,59
35.	Stocks de produits	632 539 892,02	684 483 813,99
355	Produits finis	562 365 364,40	644 923 819,97
358	Produits résiduels ou matières de récupération (déchets, rebuts)	70 174 527,62	39 559 994,02
37.	Stocks à l'extérieur	24 813 407,92	37 827 013,04
<b>4</b>	<b>Créances &amp; Emplois assimilés</b>	<b>7 352 919 527,23</b>	<b>6 767 140 839,48</b>
409	Fournisseurs débiteurs: avances et acomptes versés, RRR obtenir, autres créances	568 368 193,13	360 689 295,97
41.	Clients et comptes rattachés	4 489 578 243,57	4 248 022 991,15
411	Clients	4 408 306 672,19	4 197 790 864,52
416	Clients douteux	91 137 346,73	50 232 126,63
42.	Personnels et comptes rattachés	446 619,35	85 000,00
425	Personnel, Avances et Acomptes accordés	446 619,35	85 000,00
44.	Etat, collectivités publiques, organismes intern. & cptes rattachés	84 181 855,69	188 176 625,75
45.	Groupe et Associés	2 012 904 615,90	1 880 177 256,98
462	Autres débiteurs	67 689 105,88	70 166 131,68
462	Créances sur cessions d'immobilisations	67 689 105,88	70 166 131,68
468	Produits à recevoir	0,00	0,00
471	Comptes transitoires ou d'attente	0,00	0,00
48.	Charges ou produits constatés d'avance et provisions	119 804 918,36	19 823 537,95
<b>5</b>	<b>Comptes financiers</b>	<b>2 707 251 716,66</b>	<b>3 397 251 016,01</b>
51.	Banques, établissements financiers et assimilés	2 677 182 197,96	3 374 701 543,10
53.	Caisse	1 618 880,00	174 193,24
54.	Régies d'avance et accreditifs	28 450 640,70	22 375 279,67
	<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>13 583 348 243,47</b>	<b>13 314 054 338,90</b>
	<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>26 891 849 523,47</b>	<b>26 121 264 648,99</b>

## BILAN PASSIF

N° Cptes	PASSIF	Net 2019	Net 2018
	<b><u>CAPITAUX PROPRES:</u></b>		
101	Capital émis (Capital social)	1 293 000 000	1 293 000 000
103	Primes liées au capital social	0	0
104	Ecart d'évaluation	0	0
105	Ecart de réévaluation	0	0
106	Réserves (Légale, statutaire, ordinaire, réglementée)	14 893 362 588	13 621 227 198
107	Ecart d'équivalence	0	0
11.	Report à nouveau (Changement de méthode)	0	0
12.	Résultat net (Bénéfice de l'exercice)	943 252 531	1 572 136 391
	<b>1- TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>17 129 615 119</b>	<b>16 486 362 588</b>
	<b><u>PASSIF NON-COURANT:</u></b>		
164	Emprunts et Dettes assimilées	3 349 866 021	3 199 162 182
134-155	Impôts (différés Passif & Provisions)	55 474 500	6 101 182
138	Autres produits et charges différés	0	
131-132-15.	Provisions & Produits comptabilisés d'avance	2 910 000	2 910 000
	<b>2- TOTAL PASSIF NON-COURANT</b>	<b>3 408 250 521</b>	<b>3 208 173 364</b>
	<b><u>PASSIF COURANT:</u></b>		
40.	Fournisseurs et comptes rattachés	2 788 823 927	3 041 520 031
419	Clients créditeurs - avances reçues RRR à accorder et autres avoirs à établir	3 156 729 439	3 079 813 027
42.	Personnel et comptes rattachés	44 359 032	62 460 287
43.	Organismes sociaux et comptes rattachés	31 266 740	32 224 948
44.	Etat, collectivités publiques, organismes int. & cptes rattachés	112 248 125	164 884 978
45.	Groupe et Associés	212 500 000	35 508 506
467	Créditeurs divers	414 481	1 125 459
4676	Autres comptes créditeurs	414 481	1 125 459
4686	Charges à payer	0	0
477/479	Comptes transitoires ou d'attente (Différence de conversion cours passif Gain latent)	123 091	0
51.	Banque, établissm. financiers & assimilés (Trésorerie passive)	7 519 049	9 191 461
	<b>3- TOTAL PASSIF COURANT</b>	<b>6 353 983 884</b>	<b>6 426 728 697</b>
	<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>	<b>26 891 849 524</b>	<b>26 121 264 649</b>

## COMPT E D E RESULTAT

N° Cptes	INTITULE	2019	2018
70	Ventes & produits annexes	14 217 654 552	15 318 363 804,68
72	Variation stocks produits finis & Encours	-55 220 923	-390 372 832,17
73	Production immobilisée	68 716 692	178 815 298,49
74	Subvention d'exploitation	0	0,00
	<b>I- PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>14 231 150 322</b>	<b>15 106 806 271,00</b>
60	Achats consommés	-8 525 206 176	-8 678 907 978,77
62-61	Services extérieurs & autres consommats°	-1 730 894 456	-1 794 528 009,92
	<b>II- CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>-10 256 100 632</b>	<b>-10 473 435 988,69</b>
	<b>III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION</b>	<b>3 975 049 689</b>	<b>4 633 370 282,31</b>
63	Charges de personnel	-1 200 590 270	-1 193 688 823,23
64	Impôts, taxes et versements assimilés	-174 098 963	-193 246 456,15
	<b>IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>2 600 360 457</b>	<b>3 246 435 002,93</b>
75	Autres produits opérationnels	72 939 040	166 988 547,34
65	Autres charges opérationnelles	-271 587 671	-293 104 866,36
68	Dotat° aux amort, prov. & autres pertes de valeur	-1 115 279 891	-1 207 843 632,59
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions	9 533 455	100 886 919,44
	<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>1 295 965 390</b>	<b>2 013 361 970,76</b>
76	Produits financiers	15 583 737	45 969 023,36
66	Charges financières	94 437 647	-167 222 809,71
	<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>	<b>-78 853 910</b>	<b>-121 253 786,35</b>
	<b>VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS</b>	<b>1 217 111 480</b>	<b>1 892 108 184,41</b>
695	Impôts exigibles sur résultat ordinaire	-220 465 658	-315 677 256,78
692-693	Impôts différés sur résultat ordinaire	-53 393 291	-4 295 536,98
	<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>0</b>	<b>15 420 650 761,14</b>
	<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>-13 385 954 022</b>	<b>-13 848 515 370</b>
	<b>VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>943 252 531</b>	<b>1 572 135 390,65</b>
77	Eléments extraordinaires (Produits) [à préciser]	0	0,00
67	Eléments extraordinaires (Charges) [à préciser]	0	0,00
	<b>IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>
	<b>XI- RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>943 252 531</b>	<b>1 572 135 390,65</b>

# **TABLE DE MATIERE**

# Table de matière

**Remerciements**

**Dédicaces**

**Sommaire.**

**Liste des abréviations**

**Liste des figures et graphes**

**Liste des tableaux**

**Introduction générale .....01**

**Chapitre I : Généralités sur le tableau de bord.....03**

**Section 01 : Notion de basse sur le tableau de bord.....03**

1.1 Définition du tableau de bord.....03

1.2 Typologie des tableaux de bords.....04

1.2.1 Tableau de bord stratégique .....04

1.2.2 Tableau de bord de pilotage .....04

1.2.3 Tableau de bord d'activité.....04

1.3 Les caractéristiques d'un tableau de bord.....05

1.4 Rôles du tableau de bord .....05

1.5 Les objectifs du tableau de bord .....06

1.5.1 Alerter.....06

1.5.2 Déclencher l'action.....06

1.5.3 Contrôler.....06

1.5.4 Communiquer.....06

1.5.5 Motiver.....06

1.6 Limites de tableau de bord.....07

**Section 02 : Principes et méthodes d'élaboration du tableau de bord.....08**

2.1 Les principes d'élaboration d'un tableau de bord. ....08

2.1.1 Une cohérence avec l'organigramme.....08

2.1.2 Un contenu synoptique et agrégé.....09

2.1.3 La rapidité d'élaboration et de transmission.....	09
2.2 Les méthodes de conception d'un tableau de bord .....	10
2.2.1 Présentation de la méthode GIMSI.....	10
2.2.1.1 Définition de la méthode.....	10
2.2.1.2 Les étapes d'élaboration de la méthode.....	11
2-2-2 la méthode OVAR.....	13
2.2.2.1 les étapes de la méthode OVAR.....	13
2.2.3 La méthode JANUS.....	13
2.2.3.1 les étapes de la méthode JANUS.....	14
<b>Section 03 : La démarche de la conception d'un tableau de bord financier.....</b>	<b>16</b>
3.1. Définition du tableau de bord financier.....	16
3.2 Pourquoi mettre en place un tableau de bord financier ? .....	17
3.3 Les étapes de conception d'un tableau de bord.....	17
3.3.1 La fixation des objectifs.....	17
3.3.2 Identification des points clés.....	18
3.3.3 La recherche des indicateurs pertinents.....	18
3.3.4 La collecte des informations.....	18
3.3.5 La mise en forme du tableau de bord.....	18
3.4 Les instruments du tableau de bord financier.....	19
3.4.1 Les écarts.....	19
3.4.2 Les ratios.....	19
3.4.3 Les graphes.....	19
3.4.4 Les clignotants.....	20
<b>Conclusion.....</b>	<b>21</b>
<b>CHAPITRE 02 : Le tableau de bord comme outil d'évaluation et de pilotage de la performance d'une entreprise.....</b>	<b>22</b>
<b>Section 01 : Notion de base sur la performance.....</b>	<b>22</b>
1.1 Définition de la performance.....	22
1.2 Les principaux concepts de la performance.....	23

1.2.1 L'efficacité.....	23
1.2.2 L'efficience.....	23
1.2.3 La pertinence.....	24
1.2.4 L'économie.....	24
1.3 Les caractéristiques fondamentales de la performance .....	25
1.3.1 Elle se traduit par une réalisation (ou un résultat).....	25
1.3.2 Elle s'apprécie par une comparaison.....	25
1.3.3 La comparaison traduit le succès de l'action.....	25
1.4 Typologie de la performance.....	25
1.4.1. La performance financière.....	25
1.4.2 La performance stratégique.....	25
1.4.3 La performance organisationnelle.....	26
1.4.4 La performance concurrentielle.....	26
1.4.5 La performance interne et La performance externe.....	26
<b>Section 02 : Mesure et évaluation de la performance par le tableau de bord.....</b>	<b>27</b>
2.1 Définition de la mesure de performance.....	27
2.2 Les principes de base de la mesure de performance.....	28
2.2.1 Principe d'exhaustivité.....	28
2.2.2 Principe d'indépendance.....	28
2.2.3 Principe de contrôlabilité.....	28
2.2.4 Principe de permanence des indicateurs.....	28
2.2.5 Principe de clarté et de sélection limitée d'indicateurs.....	28
2.2.6 Principe de cohérence organisationnelle.....	28
2.2.7 Principe de dualité.....	29
2.3 Mesure et évaluation de la performance et sa relation avec le tableau de bord.....	29
2.3.1 Définition d'un indicateur de performance.....	29
2.3.2 Les caractéristiques d'un bon indicateur de performance.....	29
2.3.3 Les principaux indicateurs de performance.....	30
<b>Section 3 : pilotage de la performance par le tableau de bord.....</b>	<b>33</b>

3.1 Définition du pilotage de la performance.....	33
3.2 Le lien entre le système de pilotage et le tableau de bord.....	34
3.3 Les rôles essentiels d'un tableau de bord de pilotage.....	34
3.4 Le tableau de bord et le processus de pilotage de la performance.....	35
3.5 Les niveaux de pilotage d'un tableau de bord.....	36
<b>Conclusion.....</b>	<b>38</b>
<b>CHAPITRE 03 : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la SARL IFRI.....</b>	<b>39</b>
<b>Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil la SARL IBRAHIM &amp; FILS IFRI.....</b>	<b>39</b>
1.1 Présentation générale de l'entreprise SARL IFRI.....	39
1.1.1 Historique et évolution de l'entreprise.....	39
1.1.2 Cadre juridique.....	40
1.1.3 La situation géographique.....	40
1.1.3.1 Site Ighzer Amokrane.....	40
1.1.3.2 Site Zone activité TAHARACHT AKBOU.....	40
1.2 Missions & activités.....	41
1.2.1 Missions.....	41
1.2.2 Activités.....	41
1.3 Les moyens et l'organisation d'IFRI.....	42
1.3.1 Les moyens de la SARL Ibrahim et fils « IFRI ».....	42
1.3.2 L'organisation de la Sarl Ibrahim & fils IFRI.....	44
1.3.2.1 Les structures de la Sarl IFRI.....	44
<b>Section 02 : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise SARL IFRI.....</b>	<b>50</b>
2.1 Le tableau de bord financier.....	50
2.2 Elaboration d'un tableau de bord financier pour l'entreprise SARL.....	50
2.2.1 Affectation du résultat.....	50
2.2.2 Bilan financier de grande masse.....	51
2.2.3 Le fond de roulement net.....	53
2.2.4 L'évolution du chiffre d'affaire.....	55

2.2.5 L'évolution du résultat d'exploitation.....	56
2.2.6 Représentation des ratios de rentabilité.....	57
2.2.7 Représentation des ratios de performance financière.....	58
2.2.8 Représentation des ratios de solvabilité.....	59
2.2.9 Les prévisions.....	60
2.3 La mise en forme du tableau de bord financier.....	62
<b>Conclusion.....</b>	<b>66</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>67</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexes</b>	
<b>Table des matières</b>	