

*Université Abderrahmane Mira Bejaia*  
*Faculté des Sciences Economiques ; de gestion et*  
*commerciales*  
*Département des Sciences de gestion*

## *Mémoire De Fin De Cycle*

**EN VUE DE L'OBTENTION DE :**

**MASTER EN SCIENCES DE GESTION**

**SPÉCIALITÉ : FINANCE ET COMPTABILITÉ**

**Option : COMPTABILITÉ ET CONTRÔLE AUDITE**

### ***Thème***

*Tableau de bord et la performance  
financière de l'entreprise*

***Cas ARANA FRUIT***

**Réalisé par :**

M<sup>r</sup> :MELLAL Merzouk

M<sup>r</sup> NOUISSI Karim

**Encadré par :**

M<sup>r</sup> . MAAMRI Moussa

**Promotion 2017/2018**

# REMERCIEMENTS

AVANT DE COMMENCER, NOUS TENONS À REMERCIER «LE BON DIEU» DE NOUS AVOIR DONNÉ LA SANTÉ, LE COURAGE ET LA VOLONTÉ POUR RÉALISER NOTRE RÊVE ET DE MENER À TERME CE TRAVAIL.

ENFIN, NOUS TENONS À REMERCIER TOUS CEUX QUI NOUS ONT SOUTENU ET AIDÉ DANS LA RÉALISATION DE CE TRAVAIL DE PRÈS OU DE LOIN.

## DÉDICACES

JE dédie ce Modest travail à :

Mes parents: qui m'ont aidé et soutenu afin de me voir réussir

A mon frère Hilal et sa femme Morgane et le petit axel.

Mes frères : Djamel, Aziz, Jugurtha et mon petit frère messaoude.

Mes sœurs : fazia,thinhinane.

Mon binôme: karim.

Tous mes amis.

A ma vie que je veux redémarrer avec un mode sans échec.

merzouk

# DÉDICACES

Je dédie ce travail à

Mon pilier dans la vie, ma très chère mère, que dieu lui prête bonheur et langue  
vie.

Karim

## Liste des abréviations

**BFR** : Besoin en fond de roulement

**CAHT** : Chiffre d'affaire hors taxe

**CATTC** : Chiffre d'affaire toutes taxes comprises

**CP** : Capitaux propres

**DCT** : Dettes à court terme

**DLMT** : Dettes à long et moyen terme

**EBE** : Excédent brute d'exploitation

**FRN** : Fond de roulement net

**RCAI** : Résultat courant avant impôt

**RE**: résultat d'exploitation

**ROCE**: Return on Capital Employed

**ROE**: Return on equity

**SIG** : Soldes intermédiaires de gestion

**TR** : Trésorerie

**VA** : Valeur ajoutée

**VAR** : Variation

**VD** : Valeurs disponibles

**VE** : Valeurs d'exploitation

**VI** : Valeurs immobilisées

**VR** : Valeurs réalisables

**MC** : marge commerciale

**PE** : production de l'exercice

**RHE** : résultat hors exploitation

**RN** : résultat net

**RFT** : ratio de financement total

**RFI** : ratio de financement des investissements

**RS** : ratio de solvabilité

**RLG** : ratio de liquidité générale

**RLR** : ratio de liquidité réduite

**RLI** : ratio de liquidité immédiate

**PRE** : ratio de rentabilité économique

**RRC** : ratio de rentabilité commerciale

**RRF** : ratio de rentabilité financière

## *Liste des figures*

N°	Libellé	Page
01	Le triangle de contrôle de gestion	08
02	Pyramide des écarts	11
03	L'organigramme de la SPA AGRANA FRUIT	63
04	Représentation graphique de l'évolution des ratios d'équilibre financier	71
05	Représentation graphique de l'évolution des ratios de liquidité	80
06	Comparaison graphique entre les capitaux et les dettes pour 2017 et 2018	82
07	Comparaison graphique entre les délais de paiement en 2016 et 2017 et 2018	84
08	Représentation graphique de l'évolution des ratios de rentabilité	87

## **Listes des tableaux**

**Tableau n° 01 : les différents niveaux du contrôle**

**Tableau n°02 : comparaison entre la performance interne et performance externe**

**Tableau n°03 : Exemple d'un tableau de bord**

**Tableau n° 04 : la maquette de tableau de bord de gestion**

**Tableau N°5 : Le bilan de grande masse de l'année 2016**

**Tableau n°06 : Le bilan de grande masse de l'année 2017**

**Tableau N°07 : Le bilan de grande masse de l'année 2018**

**Tableau n° 08 : Les fonds de roulement de 2016,2017 par le haut du bilan, en DA**

**Tableau n° 09 : Les fonds de roulement de 2017 et 2018 par le haut du bilan, en DA**

**Tableau n° 10 : Les fonds de roulement de 2016,2017 par le bas du bilan, en DA**

**Tableau N° 11 : Les fonds de roulement de 2017 et 2018 par le bas du bilan, en DA**

**Tableaux N°12 : les besoin de fonds de roulement de 2016 et 2017, en DA**

**Tableau N° 13: Les besoins en fonds de roulement de 2016, 2018, en DA**

**Tableau N° 14 : La trésorerie de 2016 et 2017, par FR et BFR, en DA**

**Tableau N° 15 : La trésorerie de 2017, 2018, par FR et BFR, en DA**

**Tableaux N° 16 : solde intermédiaire de gestion 2016 et 2017, en DA**

**Tableaux N° 17: solde intermédiaire de gestion 2017 et 2018, en DA**

**Tableau N° 18 : le calcul de la CAF en 2016 et 2017, en DA**

**Tableau N°19 : le calcul de la CAF en 2017 et 2018, en DA**

**Tableaux N°20 : le calcule des ratios de structure en 2017 et 2018, en DA**

**Tableaux N°21 : le calcule des ratios de structure en 2016 et 2017, en DA**

**Tableau N°22 : le calcul de ratios de liquidité en 2016 et 2017,en DA**

**Tableau N°23 : le calcul de ratios de liquidité en 2017 et 2018en DA**



**Tableau N°24 : le calcul des ratios de solvabilité en 2016 et 2017 en DA**

**Tableau N°25 : le calcul des ratios de solvabilité en 2017 et 2018 en DA**

**Tableau N°26 : le calcul des délais de paiement en 2016 et 2017 en DA**

**Tableau N°27 : le calcul des délais de paiement en 2017 et 2018 en DA**

**Tableau N 28 : le calcul des ratios de rentabilité en 2016 et 2017 en DA**

**Tableau N 29 : le calcul des ratios de rentabilité en 2017 et 2018 en DA**

**Tableau N° 30 : tableau de bord financier en 2016 et 2017 en DA**

**Tableau N° 31 : tableau de bord financier en 2017 et 2018 en DA**

## **Sommaire**

*Remerciements*

*Dédicaces*

*Dédicaces*

*Liste des figures*

*Listes des tableaux*

*Introduction Générale* ..... 1

*Chapitre 01 : Le contrôle de gestion et la performance d'une entreprise*..... 3

Introduction.....3

Section 1 : généralités sur le contrôle de gestion .....3

Section 02 : la performance d'une entreprise ..... 11

Section 03 : le contrôle de gestion et la mesure de la performance d'une entreprise ..... 19

Conclusion .....22

*Chapitre II : Le tableau de bord et les indicateurs de mesure de la perfo* ..... 23

Introduction.....23

Section 01 : Généralités sur le tableau de bord.....23

Section 02 : typologie des tableaux de bord .....35

Section 03 : conception et construction d'un tableau de bord .....47

Conclusion .....55

*Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord au sein de la SPA AGRANA fruit* ..... 56

Introduction.....56

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil .....56

Section 02 : Elaboration d'un tableau de bord financier pour AGRANA FRUIT.....62

Conclusion .....88

*Conclusion générale*..... 90

*Bibliographie*

*Annexes*

# **Introduction Générale**

## Introduction Générale

---

L'entreprise d'aujourd'hui évolue dans un contexte mouvant et agressif, où la mondialisation envahit les marchés mondiaux, ce qui ne fait que forcer la concurrence qui devient de plus en plus acharné. L'entreprise donc se trouve devant des obstacles qui freinent ses actions, et l'obligent à puiser dans ses méthodes de gestions et dans les nouvelles technologies pour améliorer et perfectionner son système de guidage et de contrôle. C'est ainsi que le tableau de bord constitue un outil indispensable qui participe à l'action d'amélioration voulue par l'entreprise, et représente une méthode des plus importantes pour cerner les évolutions des performances réalisées. En effet, la notion du tableau de bord d'entreprise est apparue aux Etats-Unis dès 1948<sup>1</sup>.

Les entreprises algériennes n'étant pas écartées de ce mouvement de mondialisation se trouvent, elles aussi, confrontées à cette exigence de flexibilité. L'évolution dans un environnement instable et imprévisible, impose, en effet, à ces entreprises d'accomplir en permanence des innovations de produits et de procédés, et une recherche constante de productivité et d'efficacité afin d'assurer leur pérennité et leur développement. Ces entreprises se doivent de modifier en permanence leurs organisations, pour s'adapter aux évolutions des marchés et aux besoins des clients. Ce qui nécessite, l'optimisation de leur gestion d'entreprise en particulier leur contrôle de gestion, qui représente un levier essentiel pour l'amélioration continue et durable de la performance globale face à ces nouvelles exigences.

Le contrôle de gestion permet en effet la maîtrise de la gestion, la coordination des différentes actions, et la convergence des objectifs de chaque responsable opérationnel avec ceux de l'organisation. De même, le suivi des réalisations, l'aide à la décision et l'adoption de mesures correctives font partie de ses objectifs.

L'activité de contrôle de gestion a pour mission d'aider le management dans cette tâche de pilotage de l'entreprise et le mécanisme des tableaux de bord de gestion est en l'occurrence l'outil du contrôle de gestion idoine, visant à présenter au responsable les

---

<sup>1</sup> MICHEL VOLLE «Histoire d'un tableau de bord», Edition d'organisation, Paris 2002, P.13.

## **Introduction Générale**

---

informations qui leurs sont indispensables pour améliorer la performance par apport aux objectifs préétablis et de décider des actions correctives à adopter.

Outil important du contrôle de gestion, le tableau de bord, est au cœur du processus de management et de l'évaluation de la performance. C'est un outil qui permet de synthétiser les informations les plus importantes et de les présenter sous forme d'indicateurs, Il permet la mesure de toutes les formes de performance de l'entreprise et assister les décideurs dans la prise de décisions.

Par ailleurs, évaluer, piloter et mesure la performance au sein d'une organisation est l'un des objectifs primordial du tableau de bord. Comprendre comment les systèmes de mesure et de pilotage de la performance influent sur l'évaluation de la performance, est très important du point de vue managérial.

Ainsi, la performance consiste à obtenir un certain résultat à partir d'objectifs données, avec des moyens forcément limités et dans un environnement soumis à des changements imprévisibles. Au fond, la performance est un résultat optimal obtenu par l'utilisation la plus efficace possible des ressources mises en œuvre. La performance est donc toujours une notion relative. Son évaluation est une fonction essentielle au sein de toute organisation. D'un point de vue managérial, il est important de comprendre comment le système, de mesure de la performance influe sur cette évaluation.

Dans ce cadre, cette présente recherche vise essentiellement à proposer un tableau de bord de gestion qui soit facile et prêt à être exploité, en combinant à la fois ces propriétés et ces méthodes d'élaboration d'un tableau de bord.

L'objet de notre travail de recherche est de répondre à la problématique suivante :

Comment mettre en place un tableau de bord de gestion au sein d'une entreprise AGRANA FRUIT ALGERIA ?

Sous cette question principale, d'autres questions secondaires peuvent être formulées à propos de ce thème afin d'aborder tous les points importants :

- En quoi consiste le contrôle de gestion ?
- Comment élaborer un tableau de bord de gestion ?

## **Introduction Générale**

---

- comment l'entreprise « AGRANA FRUIT ALGERIA » élabore son tableau de bord ?

Pour cerner notre problématique nous avons appuyé sur les deux hypothèses suivantes :

L'efficacité d'un tableau de bord de gestion est liée au respect de l'enchaînement des étapes de son élaboration et la rigueur de son application.

La mesure de la performance est liée à la pertinence des indicateurs et au respect de la rigueur de leurs utilisations.

Le tableau de bord financier de la SPA AGRANA FRUIT est un outil efficace pour analyser et mesurer la performance financière de cette entité

Afin d'apporter réponses claires et objectives aux interrogations précédentes, et pour atteindre l'objectif de recherche qu'on s'est fixé ci-dessus, nous avons opté pour le plan qui suit :

- les deux premiers chapitres sont consacrés pour faire une investigation théorique dans le but de définir, comprendre et saisir la notion du «tableau de bord», celle de son contexte

Général «le contrôle de gestion», ainsi que son articulation aux notions de gestion et de la performance.

- Le premier chapitre est composé de trois sections suivantes : généralité sur le contrôle de gestion, la performance d'une entreprise, le contrôle de gestion et la mesure de la performance d'une entreprise.

- Le deuxième chapitre comprend aussi, les trois sections suivantes : généralité sur le tableau de bord, typologie des tableaux de bord, la conception d'un tableau de bord.

Par contre le dernier chapitre qui intègre le cas pratique suite à notre stage de mise en situation professionnelle au sein de la SPA AGRANA FRUIT ALGERIA.

Ce chapitre comporte deux sections : présentation de l'organisme d'accueil et la mise en forme de tableau de bord.

# Chapitre I : Le contrôle de gestion et la performance d'une entreprise

## Introduction

Pour maîtriser son fonctionnement et atteindre ses objectifs, une entreprise doit être contrôlée. Dans sa conception moderne le contrôle de gestion doit être compris au sens de pilotage et de maîtrise et non au sens de vérification et de surveillance.

Pour assurer la maîtrise de la gestion de l'entreprise, il faut procéder à des choix ; c'est à ce moment qu'intervient le contrôle de gestion. Sa mission principale est de permettre aux responsables de maintenir et d'améliorer la gestion de leurs activités pour réaliser les buts qui leurs sont assignés.

Afin de bien cerner la portée du contrôle de gestion, nous avons consacré tout un chapitre qui est composé de trois sections : généralités sur le contrôle de gestion dans la première section, la performance d'une entreprise dans la deuxième section, le contrôle de gestion et la mesure de la performance d'une entreprise dans la troisième section.

## Section 1 : généralités sur le contrôle de gestion

Tout travail pratique doit être accompagné d'un cumul de connaissance concernant l'objectif souhaité, ainsi pour mieux le cerner, il convient donc de bien définir le contrôle de gestion, de présenter ses différentes fonctions et objectifs, ainsi que ses différents niveaux.

### 1. Définition du contrôle de gestion

Pour mieux comprendre cette approche du contrôle de gestion, plusieurs définitions sont avancées, parmi lesquelles on cite les suivantes :

**Selon M. GERVAIS :** « le contrôle de gestion est le processus par lequel, les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité, efficacité et pertinence, conformément aux objectifs de l'organisation, et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie définie »<sup>2</sup>

Il correspond encore au processus qui garantit que les actions de la firme sont performantes, c'est-à-dire que la valeur des ressources employées reste bien inférieure à la valeur créée socialement reconnue par le marché.

---

<sup>2</sup> GERVAIS. M, «contrôle de gestion », 8<sup>e</sup> édition, ECONOMICA, 2008, p.12.



Nous pouvons définir l'efficacité et l'efficacité de la manière suivante :

**-Efficience (productivité) :** « la recherche de la productivité consiste à économiser les moyens utilisés dans l'exercice de l'activité de l'entreprise. Au niveau de chaque fonction on tente d'aboutir aux « combinaisons de facteurs qui assurent le maximum d'effet utile avec le minimum de moyens»<sup>3</sup>

**-Efficacité :** rapport des résultats aux objectifs fixés.

Nous pouvons aussi définir l'efficacité ainsi : « l'atteinte des objectifs de réponse aux besoins, les résultats d'effets en relation avec les demandes.»<sup>4</sup>

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

**Selon le plan comptable général français :** « contrôler la gestion de l'entreprise, consiste en la maîtrise de sa conduite en s'efforçant de prévoir les  v nements pour s'y préparer avec son équipe et s'adapter à une situation évolutive.»<sup>5</sup>

Cette dernière définition permet de montrer que le contrôle de gestion joue un rôle très important dans la coordination des comportements, et il met en place des dispositions qui conduisent à une convergence entre ces comportements.

**Selon LORINO Philippe :** « le contrôle de gestion :

- Gère non seulement les coûts mais aussi la valeur par la construction d'indicateurs de performance ;
- Gère le changement dans une dynamique de progrès continu, par une pratique permanente d'analyse et de diagnostic ;
- Construit les moyens de pilotage, assurant la convergence des comportements »<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> DAYAN Armand, «Manuel de gestion », volum1, 2<sup>e</sup>  dition, Ellipses, 2004, p.817.

<sup>4</sup> VOYER Pierre, « Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance », 2<sup>e</sup>  dition, presses, 2006, p.103.

<sup>5</sup> Plan comptable Général Français.

## **2. Fonctions et objectifs du contrôle de gestion**

Comme toute activité, le contrôle de gestion a lui aussi des fonctions et objectifs, qui sont comme suit :

### **2.1. Les fonctions du contrôle de gestion**

Nous pouvons résumer les principales fonctions du contrôle de gestion ainsi :

Le contrôle de gestion doit fournir des informations, puis évaluer et mesurer les résultats et la performance des actions pour déclencher des actions correctives en fonctions des écarts.

Le contrôle de gestion doit permettre la planification budgétaire des actions et l'établissement des rôles des responsables, pour assurer l'exécution des actions.

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

D'une manière générale, le but principal du contrôle de gestion est d'amener l'entreprise à atteindre l'objectif ultime de son organisation. Le contrôle est indispensable car, non seulement il rassure chacun mais aussi, et surtout permet une appréciation des performances.

Les objectifs du contrôle de gestion sont semblables pour toutes les entreprises, quel que soit leur secteur et leur taille ; aider, coordonner suivre et contrôler les décisions et les actions de l'organisation pour qu'elle soit la plus efficace et la plus efficiente possible. <sup>7</sup>

Ainsi, les objectifs du contrôle de gestion peuvent être énumérer de la manière suivante :

#### **2.2.1. La Maîtrise de la gestion**

Son rôle principal consiste à définir avec le maximum d'exactitude la meilleure voie à suivre pour atteindre le but poursuivi. <sup>8</sup>

#### **A. Conditions pour assurer une bonne maîtrise de la gestion :**

- Nécessité d'une décentralisation des responsabilités avec le maintien de la coordination

---

<sup>6</sup> LORINO. P, « le contrôle de gestion stratégique, la gestion par les activités », DUNOD, 1991, P. 19-20.

<sup>7</sup> ALAZARD Claude et SEPARI Sabine, « contrôle de gestion, manuel et application », 4<sup>e</sup> édition, DUNOD, Paris, 1998, p.643.

<sup>8</sup> DE KERVILLER. I et DE KERVILLER. L, « Le contrôle de gestion : à la porté de tous », 3<sup>e</sup> édition, ECONOMICA, 2000, p. 9.

- Nécessité d'une décentralisation du système budgétaire en gérant des centres de responsabilité ou unités de gestion, dont le découpage est adapté à l'organisation.

### → **Coordination**

Nous distinguons deux types de coordinations :

- **Coordination verticale** : elle s'effectue entre les différentes unités opérationnelles, pour s'assurer que les objectifs sont compatibles avec les moyens.
- **Coordination horizontale** : elle est mise en œuvre pour assurer la coopération entre les différentes unités, et l'adéquation entre les ressources et les moyens.

### → **Le facteur humain**

Dans cette rubrique, il faut apprécier les performances des différentes fonctions et individus, et procéder à l'évaluation individuelle des responsables, qui doit être liée à un système de sanction adéquat<sup>9</sup>

#### **2.2.2. Maîtrise de l'activité**

- Mesure de l'activité de l'entreprise et de ses principales unités opérationnelles, en vue de chercher des gains de productivité et de la rendre plus efficace.
- Maîtrise des risques dont l'entreprise est susceptible de subir.
- Amélioration de l'efficacité par la conception et la bonne utilisation du système d'information de gestion, qui doivent pouvoir restituer aux différents niveaux de la hiérarchie les informations qui permettent d'assurer pleinement leurs responsabilités dans le cadre de délégations reçues.
- Détermination des normes et des standards en matière de rentabilité et d'activité puis les comparer avec les résultats obtenus.

#### **2.2.3. Maîtrise de la rentabilité**

Mesure de la rentabilité globale de l'entreprise, de ses principales activités et de ses produits, puis faire évaluer la rentabilité par l'augmentation des produits ou la réduction des coûts.

---

<sup>9</sup> K. Isabelle et K. LOIC, « Le contrôle de gestion : à la portée de tous », 3<sup>e</sup> édition, Economica, 2000, p. 42.

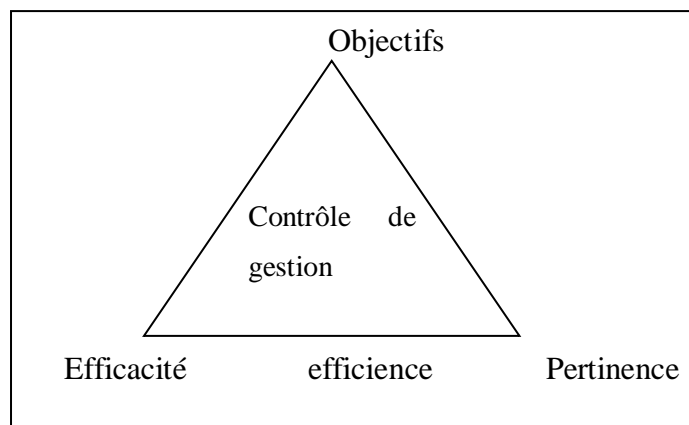
### 2.2.4. Maîtriser l'évolution de l'entreprise

Maîtrise de l'évolution de l'entreprise par l'élaboration des normes de prévisions en fonction d'objectifs fixés, le suivi des réalisations correspondantes ainsi que l'analyse des écarts constatés et les actions correctrices qui peuvent en découler puis une mise en œuvre d'une planification à moyen terme dans le cadre d'une stratégie définie et la détermination de budget annuels cohérent avec les plan à moyen terme.

Assurer une meilleure exploitation et développement de l'entreprise par une utilisation optimale des moyens d'exploitation, une meilleure gestion du personnel et en mesurant les décisions stratégiques.

En dernier lieu nous pouvons dire que le contrôle de gestion vise principalement à assurer la réussite de la **TRILOGIE** suivante : efficacité-efficacité-pertinence. Cette trilogie peut être présentée selon le schéma n°01 de la page suivante, qui montre la relation entre les moyens, résultats et objectifs, qui constituent des éléments de base du contrôle de gestion.

**Figure n°01** : le triangle du contrôle de gestion.



**Source:** LONING Hélène ET All, « le contrôle de gestion », édition DUNOD, paris 1998, p.6.

### 3. Les Niveaux du contrôle de gestion

Le système du contrôle de gestion est un système d'aide à la décision, traditionnellement nous distinguons trois niveaux de décisions dans l'entreprise : les décisions stratégiques, les décisions de gestion, et les décisions opérationnelles.

### 3.1. Les positions stratégiques

Prises par les dirigeants, qui ont une incidence plutôt globale, c'est-à-dire sur l'ensemble de l'entreprise, et sur le long terme.

### 3.2. Les positions de gestion

Prises au niveau intermédiaire de la hiérarchie, elles ont un impact partiel, et sur un horizon plus court et, en conséquence, elles sont davantage réversibles.

### 3.3. Les positions opérationnelles

Encore appelées d'exécution, elles font référence aux actes réalisés quotidiennement par les agents dans le cadre et d'objectifs fixes.

Nous pouvons caractériser les différents niveaux du contrôle de gestion dans le tableau n° 01 de la page suivante :

**Tableau n° 01** : les différents niveaux du contrôle

Niveau de contrôle	Responsables concernés	Horizon	Nature de système	Outils	Références
Stratégique.	Direction générale	Plusieurs années	Système d'aide à la décision de planification de communication et motivation	Plan.	-efficacité -rentabilité globale -niveau satisfaisant.
De gestion.	Directeurs de -département -usine -zone	Une et plusieurs années.	Système de pilotage des centres de responsabilités.	Programmes de budgets.	-Efficacité -Efficience -Optimum

Opérationnel.	Chef de  -Service  -Équipe	Moins  D'un an et jour le jour	Système de mobilisation des équipes.	-Normes  -Tableaux de bord  -Ecart	Conformité aux  - Règles  -Normes
---------------	--	--	--	---	--

Source : DAYAN Armand, «Manuel de gestion» Volume1, 2<sup>e</sup> édition, Ellipses, 2004, p.820.

### 4. Le processus et outils de contrôle de gestion

Le processus de contrôle de gestion se décompose en trois phases :

- **La finalisation** : vise la fixation des objectifs et des moyens dans le cadre d'une démarche prévisionnelle.
- **Pilotage** : a pour Rôle d'ajuster en cours d'action les ou les objectifs.
- **La post-évaluation** : (ou mesure des performances) a pour fonction de mesurer les niveaux de réalisation des objectifs<sup>10</sup>

Le budget assure la programmation de l'activité de l'entreprise pour l'année à venir. Le contrôle budgétaire, le calcul des coûts et l'élaboration de tableau de bord sont les trois grands instruments qui permettent d'assurer le pilotage de l'organisation au cours de cette même année.

Le contrôle budgétaire est une procédure qui compare à posteriori les réalisations avec les prévisions du budget d'un centre de responsabilité.

Le processus budgétaire s'achève en fin d'année N-1. Toutes les données prévisionnelles qui y figurent à l'horizon de l'année N constituent, une fois mensualisées, le référentiel du contrôle budgétaire ou suivi des écarts qui va se dérouler au cours de l'exercice N. Chaque mois, les données réelles sont mises en regard des données prévisionnelles et l'écart calculé.

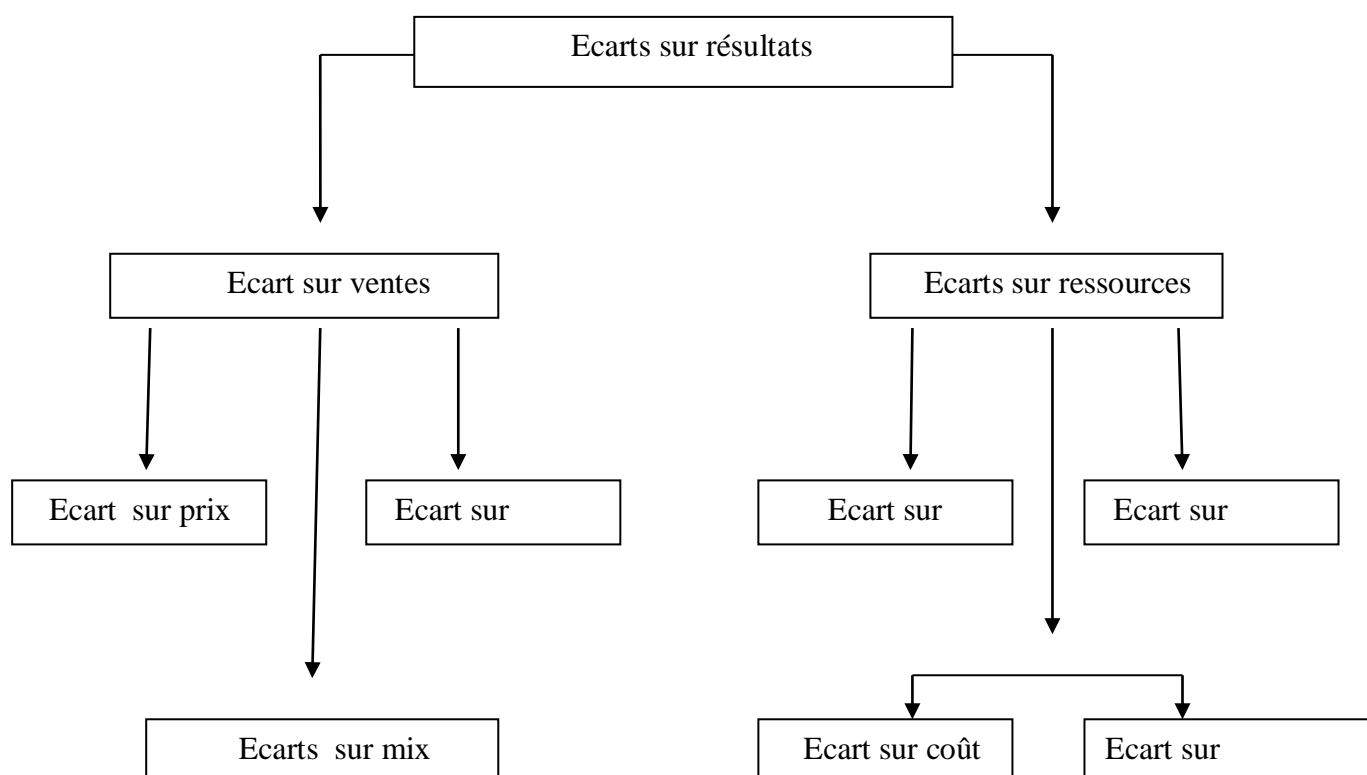
---

<sup>10</sup> Frédéric GAUTIER et Anne PEZET, «contrôle de gestion, manuel et application», Dunod, Paris, 1998, P188-189.

Un écart et la différence entre une donnée réelle de l'activité et la donnée budgétaire correspondante. Il ya aussi des écarts sur ventes, sur ressources ou bien sur les résultats. Les écarts sont consolidés de manière à obtenir l'écart sur résultat total de l'activité.

La figure n° 02, ci-dessous, illustre l'écart sur le résultat et ses subdivisions.

**Figure n° 02** : Pyramide des écarts



**Source** : F, Gautier. Anne PEZET. «Contrôle de gestion, manuel et application», DUNOD. Paris 1998. P58.

« La comptabilité analytique » qui analyse le résultat comptable globale a été plus en moins abandonnée au profit de «comptabilité de gestion» qui aide à la prise de décision et donc à la gestion.

Cependant dans les entreprises, le terme analytique traduit encore souvent la section comptable dont la mission principale est le suivi du calcul des coûts de l'organisation. Le terme comptabilité analytique et comptabilité de gestion doivent être considérés comme similaire.

La comptabilité de gestion (comptabilité analytique) réalise le calcul et l'analyse des coûts qui sont nécessaires à la prévision, à la mesure et au contrôle des résultats.

Quatre grandes familles sont généralement répertoriées : coûts directs et indirects, coûts variables (ou volumiques) et fixes (de capacités). Il existe plusieurs méthodes de calcul des coûts à savoir : direct costing, coût complet et l'imputation rationnelle.

- **Le Direct costing** : ne prend en compte que les coûts volumiques directs ou indirects.
- **Le coût complet** : prend en compte l'ensemble des coûts, qu'ils soient volumiques, de capacité, directs ou indirects.
- **L'imputation rationnelle** : prend en compte l'ensemble des coûts, mais traite les coûts de capacité en fonction de l'activité prévue ou réelle et non de l'activité potentielle.

Les coûts d'imputation rationnelle n'échappent pas aux critiques adressées aux coûts complets.

En effet, le problème de l'imputation aux coûts, forcément contestable, des charges fixes indirectes n'est pas réglé. La méthode garde donc la dimension arbitraire reprochée à la méthode des coûts de revient<sup>11</sup>.

### Section 02 : la performance d'une entreprise

Le concept de performance est couramment utilisé tant dans la littérature que dans les milieux organisationnels pour désigner un certain niveau d'excellence. Il reste, cependant, relativement ambigu dans la mesure où il est très galvaudé dans le langage courant. Par ailleurs, bien qu'il soit largement utilisé, il ne fait pas l'unanimité autour d'une définition et d'une mesure précise ; celles-ci dépendent, en effet, de l'objectif visé, de la perspective d'analyse choisie ainsi que du champ d'intérêt de son utilisateur.

#### 1. Définition de la performance

« On peut considérer la performance comme une valeur ajoutée à un état initial (l'amélioration de la qualité du service, etc.). comme l'atteinte d'un résultat minimum requis ou acceptable ou comme la réduction du non-désirable (la réduction des pertes de temps, des

---

<sup>11</sup> Frédéric GAUTIER, Anne PEZET, op cit. P57-65.



erreurs, des couts, etc.). La performance peut être la réponse au besoin, ni plus (coûteux) ni moins (insuffisant) en termes de quantité, de qualité, de coût et de temps»<sup>12</sup>

Dans la pratique on constate que la performance est un mot-valise, un concept flou et multidimensionnel qui en définitive ne prend de sens que dans le contexte dans lequel il est employé. En fonction du contexte, l'évaluation sur un aspect de la performance (par exemple la performance financière), pourra être suffisante, alors que dans d'autres cas il sera préférable de travailler sur une notion de performance multicritères qui inclut la performance économique, performance financière, performance des processus, etc.

Selon l'auteur Yvon Pesqueux, la performance peut être considérée comme un "attracteur étrange" dans sa capacité à absorber plusieurs traductions : économique (compétitivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité), organisationnelle (efficience) ou encore sociale<sup>13</sup>.

En bref, la performance est un concept complexe et multidimensionnel qui intègre différentes dimensions pour la définir et différents indicateurs de mesure car elle reste une affaire de perception et tous les acteurs n'ont pas la même perception de la performance. Elle est, par ailleurs, relative à la vision de l'entreprise, sa stratégie et ses objectifs. C'est dans ce sens que la performance d'une entreprise peut se mesurer sous différents angles et ne se limite pas uniquement à sa dimension financière. Ainsi pour l'évaluer, il est nécessaire d'effectuer des mesures au niveau de toutes ses dimensions et s'appuyer sur ses facteurs déterminants pour l'améliorer

### **1.2. Performance interne et Performance externe**

La performance de l'organisation est estimée différemment selon les acteurs de l'organisation, puisque ils ont des finalités distinctes. C'est pour cela qu'on distingue deux types de performance, la performance externe qui s'adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation, et la performance interne qui concerne essentiellement les acteurs internes de l'organisation.

#### **1.2.1. Les directions de la performance**

---

<sup>12</sup> VOYER Pierre, «tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance», presses de l'université du Québec, 2006.

<sup>13</sup> <http://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm>. le 05/05/2019 à 23h 55.

Le tableau qui suit nous donne une comparaison entre la performance interne et la performance externe.

**Tableau n°02 : comparaison** entre la performance interne et performance externe

<b>Performance externe</b>	<b>Performance interne</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Est tournée vers les managers.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Porte sur le résultat présent ou futur.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Porte sur le processus de construction de résultat à partir des ressources de l'organisation.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Nécessité de produire et de communiquer les informations financière.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nécessité de fournir des informations nécessaires à la prise de décision.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Génère l'analyse financière des grands équilibres.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Abouti à la définition des variables d'action.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Donne lieu à un débat entre les parties prenantes.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers les mêmes buts.</li></ul>

Source : DORIATH. B, Goujet. C, « contrôle de gestion en 20 fiches », 5<sup>e</sup> édition, DUNOD, Paris, 2008, p. 173.

### 1. Les typologies de la performance

Depuis plusieurs années, la performance tend à être abordée dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire. La performance de l'entreprise résulte aussi de son intégration dans un

milieu dont il impose de comprendre et de maîtriser les règles du jeu, on peut distinguer trois types de performance. A savoir<sup>14</sup> :

### **2.1. La performance organisationnelle**

Elle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs, et la façon dont elle parvient à les atteindre. Il existe quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle, à savoir :

- Le respect de la structure formelle ;
- Les relations entre les composantes de l'organisation ;
- La qualité de la circulation de l'information ;
- La flexibilité de la structure.

Dans cette conception, la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation. Cette dernière est déterminante et c'est elle qui impose ses exigences au système social.

### **2.2. La performance stratégique et la performance concurrentielle**

Contrairement aux visions à court terme, de la performance guidée par l'appréciation boursière de la valeur de l'entreprise, certaines entreprises ont toutes misé sur la performance à long terme, garantie de leur pérennité.

La performance est celle de maintien d'une « distance » avec les concurrents, à travers la logique de développement à long terme entretenue par une forte motivation de tous les membres de l'organisation. La performance à long terme est associée à la capacité à remettre en cause des avantages acquis pour éviter l'échec d'un bon concept, à la définition d'un de volonté visant le long terme et à la capacité de l'entreprise à trouver des ressources de valeur créatrices de marge.

La nature de système concurrentiel détermine la manière dont la performance peut être obtenue, c'est en détectant, les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels de chacune des activités d'entreprise, ou en anticipant sur des bases

---

<sup>14</sup> LEDRUC, M. « Capital-compétence dans l'entreprise », édition ESF, Paris, 2007.

nouvelles de différenciation, que les entreprises peuvent s'approprier des ressources potentielles de performance.

La performance concurrentielle dépend largement de l'analyse stratégique des règles du jeu concurrentiel. Mettant l'accent sur la qualité de la stratégie et donc sur la compréhension de l'environnement, cette approche a eu, spontanément, une tendance à identifier la performance globale de la compétitivité.

### 2.3. La performance humaine

Il est de plus en plus reconnu que l'entreprise n'est pas durablement, performante financièrement si, elle n'est pas performante humainement et socialement. Les questions liées aux compétences, à la capacité d'initiative, à l'autonomie, à l'adhésion des salariés à la réalisation des objectifs, voir aux projets et donc à la culture de l'entreprise, constituent des éléments déterminants.

En 1985, le président-directeur général du groupe Carnaudmetalbox (le leader européen de l'emballage métallique), suggérait de considérer l'efficacité humaine comme résultat toujours du rassemblement de collaborateurs :

- Motivés ;
- Compétents
- Communiquant bien entre eux par le moyen d'une langue et de valeurs communes (ce que l'on désigne en anthropologie par le concept culture)

*L'efficacité humaine, susceptible d'être libérée par un groupe humain s'exprimait par :*

$$\text{EH} = \text{M.C.C}$$

**M** : Motivation à volonté d'agir et de réussir, adhésion dynamique de chacun.

**C** : Compétence professionnalisme, savoir et savoir-faire (c'est la condition de l'efficacité individuelle).

**C** : Culture, langage commun, valeurs partagées, reconnaissance mutuelle (c'est la condition de l'efficacité collective).

Réfléchissant sur l'obtention de la performance dans une organisation, LEDRUC considèrent que si les compétences sont toujours une source de performance, elles ne suffisent pas pour déterminer le niveau de cette dernière.

À compétence égale, les performances peuvent être différentes. C'est que si la compétence est un savoir-faire, la performance présuppose toujours l'existence d'un vouloir-faire ou motivation. Cette motivation (c'est-à-dire ce qui va conduire l'acteur à s'engager effectivement dans l'action qui lui est proposée par l'entreprise) détermine les stratégies d'actions choisies par acteur, stratégies soumises aux données de l'environnement de travail qui rendent plus ou moins possible la réalisation de l'action (pouvoir-faire).

### **3. Les indicateurs de performance**

Etablir une liste d'indicateurs de performance permet de donner au chef d'entreprise un aperçu global de l'état de santé de son entreprise. C'est un véritable tableau de bord qui parcourt tous les champs d'application de l'entreprise. On catégorise généralement ces indicateurs de performance selon 04 axes<sup>15</sup> :

#### **3.1. L'axe financier**

Les indicateurs de performance vont chercher à mettre en avant la valeur et la rentabilité de l'investissement, pour un associé ou un investisseur, dans un objectif de plus-value à la revente par exemple; ils sont à chercher en priorité dans les documents comptables. Les plus couramment utilisés sont le chiffre d'affaires (global, par produit/service, par département), la marge brute, L'EBE (Excédent Brut d'Exploitation).

#### **3.2. L'axe client**

Les indicateurs de performance permettront de connaître la satisfaction du client et la qualité de la relation client ; par exemple, on trouvera ces indicateurs sur des forums internet, via des enquêtes clients, ou grâce à des outils de CRM. Les indicateurs de performance de cet axe sont le taux de fidélité (nombre de clients fidèles sur le nombre total de clients), le coût d'acquisition d'un client (coût pour acquérir un nouveau client), taux d'attrition ou (nombre de clients perdus sur une période).

---

<sup>15</sup> <https://www.petite-entreprise.net/P-3174-136-G1-les-indicateurs-de-performance-de-l-entreprise.html>. Le 07/05/2019. À 15h:35.

### 3.3. L'axe interne

Tous les processus internes à l'entreprise peuvent être suivis par des indicateurs de performance dans un objectif d'amélioration de la rentabilité et de l'efficacité du service ou de l'organisation. Temps passé aux procédures administratives, taux d'absence et taux de démission des employés, taux de formation, nombre de contacts émis par collaborateur font partie des indicateurs de performance les plus utilisés.

### 3.4. L'axe marché

Les indicateurs de performance vont produire des informations sur la plus-value apportée par le produit ou service, l'innovation de l'entreprise, la notoriété de la marque ; On mettra en avant des taux de transformation d'un devis en facture, un indicateur de notoriété sur les réseaux sociaux (nombre de « like », de « retweets », etc.), le chiffre d'affaires dégagé par les nouveaux produits ou services, le taux d'investissement, etc.

## 4. les modèles de la performance

Malgré le caractère ambigu du terme même de performance, (E.M. MORIN et al. 1994), sont arrivés à recenser quatre grandes approches théoriques de l'efficacité ou performance : une approche économique, approche sociale, approche systémique et une approche politique. L'intéressement porté sur la performance ramène les appuis en matière de mesure de la performance.

- **L'approche économique** se base sur la notion centrale d'objectifs à atteindre, qui traduit les attentes des dirigeants, en termes économiques et financiers.
- **L'approche sociale résulte des contributions de l'école des relations humaines qui met** l'accent sur les dimensions humaines et sociales de l'organisation. Elle part du principe que, atteindre les objectifs sociaux permet d'atteindre les objectifs économiques et financiers
- **L'approche systémique** fait ressortir les capacités de l'organisation : en considérant que l'efficacité organisationnelle est le degré auquel une organisation, en tant que système social disposant de ressources et moyens, remplit ses objectifs sans obérer ses moyens et ressources et sans mettre une pression induite sur ses membres<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> - B.S Georgopoulos, A.S. Tannenbaum, « impacts de la structure sur la performance des entreprises » Revue, 1957, P 535.

- **L'approche politique** : (E.M Morin et al. 1994) née, sur une critique des précédentes, et part du principe du «relativisme». Puisqu'elle considère que, d'un point de vue distancié, tout individu peut avoir ses propres critères pour juger la performance d'une organisation.

De son côté, (R.H. Hall, 1980) distingue deux approches pour concevoir la performance, l'approche par les buts et l'approche par les ressources (ressources acquisition model). Une troisième vision a été distinguée, **dite de la satisfaction des parties prenantes**. Alors que pour certains, cette approche est marginale, pour d'autres (A.C BLUEDORN 1980), c'est l'approche la plus intéressante pour appréhender la mesure de la performance.

### 5. les indicateurs de la performance

Les indicateurs de la performance d'une organisation sont au cœur du système de contrôle de gestion et pour qu'elle soit efficace, il faut inciter les dirigeants et les salariés à s'efforcer pour réaliser les objectifs de l'organisation.

#### 5.1. Définition d'indicateur

« Un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblé selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation »<sup>17</sup>

#### 5.2. Les critères d'un bon d'indicateurs

Les indicateurs doivent être :

- **Pertinents** : répondre, au bon moment, aux besoins du responsable auquel le tableau de bord s'adresse ;
- **Obtenus rapidement** afin de mener à temps les actions correctives. On privilégie la capacité d'obtention à la précision de l'information
- **Synthétiques** : l'ensemble des indicateurs doit offrir une image globale et complète de l'entreprise ou du champ d'activité du responsable ;

---

<sup>17</sup> VOYER, P., «tableau de bord de gestion et indicateur de performance» 2<sup>e</sup> édition PRESSE DE L'UNIVERSITE DE QUEBEC, 1999, P61.

- **Contingents** : répondre à la situation et aux attentes du moment. Le tableau de bord n'a donc pas un contenu uniforme, ni entre les services, ni dans le temps, même s'il doit présenter une certaine stabilité afin de procéder à des comparaisons dans le temps.

### **Section 03 : le contrôle de gestion et la mesure de la performance d'une entreprise**

L'objectif premier du contrôle de gestion est de mesurer, d'analyser et d'améliorer la performance de l'entreprise. Son rôle consiste à calculer de façon périodique des résultats escomptés. Mais avant d'aborder la question de mesure, attardons-nous d'abord un peu sur la notion de performance.

#### **1. La mesure de la performance**

Toutes les entreprises utilisent des outils de mesure pour vérifier les progrès accomplis dans la réalisation de leurs objectifs. Cela permet de bien comprendre la performance de l'entité, de prendre des décisions dans les meilleures conditions et de positionner ses projets sur le chemin du succès.

Piloter la performance de l'entreprise grâce au contrôle de gestion nécessite tout d'abord de mesurer la performance financière, cette performance se mesure avec des critères et des indicateurs financiers de résultat. Compte tenu de la multitude de ratios financiers existants, il est nécessaire de sélectionner les plus pertinents en fonction de l'entreprise et de ses activités. Une fois calculés, les résultats permettent d'obtenir des informations simples à analyser qui permettent, à leur tour, de détecter facilement les points forts et les points faibles de l'entreprise.

Pour évaluer la performance d'une entreprise, il est nécessaire d'effectuer des mesures à tous les niveaux : financier, économique, social, organisationnel et sociétal.

- La performance financière : traditionnellement**, on mesure la performance financière à l'aide des indicateurs ROI et ROE. Aujourd'hui, on utilise en plus l'indicateur EVA
- La performance économique** : il s'agit de mesurer les composantes de la compétitivité de l'entreprise : la compétitivité-prix et la compétitivité-hors prix



- **la compétitivité-prix** : désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait de son prix. Sa mesure permet de situer la place de l'entreprise sur le marché par rapport à ses concurrents
  - **la compétitivité hors-prix** : désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait des éléments indépendants du prix. Elle est obtenue grâce à des éléments comme la qualité des produits, l'innovation, le service...etc.
- c. La performance organisationnelle** : il s'agit de mesurer la performance de l'entreprise au niveau de la qualité de production, de la flexibilité, des délais...
- d. La performance sociale** : le bilan social récapitule les principales données chiffrées permettant d'apprécier la performance sociale et les rapports sociaux au sein d'une entreprise. Parmi les nombreux indicateurs sociaux, on peut citer : le montant des rémunérations, le nombre d'accidents de travail, les maladies professionnelles...
- e. La performance sociétale** : indique l'engagement de l'entreprise dans les domaines environnementaux, humanitaires, culturels. Les outils de la responsabilité sociétale de l'entreprise (**RSE**) peuvent être utilisés pour apprécier le niveau de performance de l'entreprise.

### 2. Les principes de base de mesure de performance

L'instauration d'un système de mesure de performance afin de responsabiliser et de motiver les acteurs est ambitieuse et tentante, mais doit être entourée de précaution<sup>18</sup>.

• **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 celle mesurée ;

• **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 fondée sur les résultats dont les objectifs ont été fixés conjointement au préalable entre les parties. La

---

<sup>18</sup> MAEGOTTEAU Eric, «contrôle de gestion» édition ellipses, paris, 2001.P 47.

délimitation des attributions et des responsabilités doit être sans ambiguïté afin d'éviter des biais dans la mesure de la performance ;

- **Principe d'indépendance** : la mesure de performance du centre de responsable 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 interne peut s'avérer judicieuse ;

- **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 a un indicateur flatteur : "votre unité est assimilée à un micro entreprise que vous dirigez, par conséquent maîtrise toutes les variables (produits et charges du centre). Du fait de l'imbrication du centre dans l'entreprise".

Une mesure officieuse, mais davantage pertinente qui est basée uniquement sur les variables réellement maîtrisées par le responsable du centre.

- **Principe de performance des indicateurs** : un tableau de bord doit présenter des indicateurs faisant l'objet de mesure périodique, mais qui s'inscrivent dans une certaine longévité autorisant un suivi et une interprétation des évolutions constatées ;

- **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 ;

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

### **Conclusion**

Au cours de ce chapitre, nous avons tout d'abord présenté le contrôle de gestion à travers sa définition, ses objectifs et ses fonctions. Ensuite, nous nous sommes intéressés à la performance d'une entreprise.

Enfin, nous avons présenté dans une dernière section le contrôle de gestion et la mesure de la performance d'une entreprise. A l'issue de ce chapitre, nous avons retenu, donc : que le contrôle de gestion est un processus qui vise l'efficacité et l'efficience dans l'obtention et l'utilisation des ressources conformément aux objectifs de l'organisation.

De manière générale, les réponses offertes par le contrôle de gestion pour piloter la performance des entreprises résident dans le pilotage de leur efficacité et leur efficience et l'adaptation aux problèmes de leur gestion.

Dans le deuxième chapitre, nous allons nous intéresser à la conception de tableau de bord et nous allons le détailler théoriquement. Ainsi que les indicateurs de mesure de la performance.

# Chapitre II :

## Le tableau de bord et les indicateurs de mesure de la performance

### Introduction

Le tableau de bord Trop souvent utilisé comme un simple outil de contrôle, il est grand temps de changer de logique pour qu'enfin cet instrument soit exploité à sa juste mesure, c'est-à-dire pour une aide au pilotage à part entière. Le tableau de bord de pilotage est la brique essentielle à toute démarche de progrès conçue dans un esprit de performance durable.

En effet, cet instrument de mesure de la performance ne sert pas uniquement à "contrôler" la conformité de l'effort accompli selon les prévisions initiales. Le tableau de bord de pilotage, va bien au delà de cette conception que l'on peut qualifié de "traditionnelle" et totalement dépassée aujourd'hui.

Cet instrument apporte un éclairage précis de la situation en cours, orientée selon les objectifs de la démarche stratégique engagée, À la lecture des indicateurs de performance, le décideur ou l'équipe de décideurs sont alors à même d'évaluer la pertinence des actions engagées pour atteindre les objectifs tactiques. Ils sont aussi mieux armés pour étudier l'opportunité de nouvelles actions. C'est dans cet esprit qu'ils assurent un pilotage "proactif" et non pas uniquement "réactif".

Dans ce deuxième chapitre nous allons nous baser sur le tableau de bord et les indicateurs de mesure de la performance. A cet effet, il est subdivisé en trois sections. La première est consacrée aux généralités sur le tableau de bord, la deuxième sur les typologies de tableau de bord et la troisième aborde la conception d'un tableau de bord financier.

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

Pour évaluer, piloter et contrôler sa performance, tant au niveau global qu'à chaque niveau de son organisation, l'entreprise a besoin d'exploiter rapidement un ensemble d'informations synthétiques et pertinentes. Elle dispose à cet effet d'un outil de gestion complémentaire à la gestion budgétaire : le tableau de bord.

Le tableau de bord occupe une place centrale dans les outils de gestion de tout dirigeant, manager, cadre, chef d'équipe...etc., que ce soit pour leur besoin ou pour celui de leurs collaborateurs.

Certains éléments du tableau de bord sont plus ou moins les mêmes pour chaque entreprise. Néanmoins, certains sont spécifiques au secteur ou à la taille de l'organisation, à la phase de son développement, etc. c'est pour ces raisons que nous allons présenter dans cette dernière section la démarche générale d'élaboration et de la mise en place d'un tableau de bord de gestion.

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

Les origines du tableau de bord remontent au début du 20<sup>ème</sup> siècle, par l'apparition de l'industrialisation et l'obligation des grands patrons de contrôler les usines installées à cette époque. Entre les années 20 et 40, on a assisté à une évolution des méthodes statistiques et mathématiques introduites dans le contrôle de gestion de l'entreprise. Mais à cette époque, c'est le contrôle budgétaire qui prime sur les tableaux de bord.

C'est vers les années 40, aux Etats-Unis, que la notion de tableau de bord est apparue réellement. Au début, le terme «tableau de bord» signifie la mise en circulation d'une masse de données et de documents au sein de l'entreprise, il véhiculait l'information de la périphérie vers le centre. Ce n'est qu'au début des années 60, certaines grandes firmes, ont conçu un système de saisie, de traitement et de diffusion interne d'informations quantitatives, qui correspond réellement à la notion du tableau de bord indépendante de contrôle de gestion.

Principalement, avec le développement de méthodes de gestion américaines (tels que la notion de centre de responsabilité).

Jusqu'aux années 80, le tableau de bord était présenté comme un outil de reporting. Et ce n'est que vers les années 90, que les notions tableaux de bord vont évoluer vers une approche plus orientée sur des plans d'actions et plus engagées.

### 2. Le cadre conceptuel du tableau de bord

Selon (J.L. MALO, 2008), le tableau de bord «est un instrument ou outil de gestion, participant à la vague de management par les chiffres» qui a commencé à déferler dès la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle»<sup>19</sup> (MALO 1992) a exposé deux conceptions du tableau de bord<sup>20</sup> :

---

<sup>19</sup> J.L MALO [2008]. «Les tableaux de bord», Revue la nouvelle Encyclopédie Comptable Economica.

<sup>20</sup> Th. NOBRE [2011], «Quels tableau de bord de pilotage pour l'hôpital ?», 21<sup>ème</sup> Congrès de L'AFC, France May (2000), Submitted on 20 APR 2011.P04.

## Chapitre II : Le tableau de bord et les indicateurs de mesure de la performance

---

- **Le tableau de banque de données** : ce dernier facilite la prise de décision par la direction générale, en utilisant des informations rétrospectives (récapitulatives).
- **Le tableau de bord au service de la délégation** : doit permettre le suivi de l'exercice de la délégation et aider les responsables dans la prise de décision.

Dans le cadre d'un contrôle de gestion centralisé (BOUQUIN 1994, CHAPPIELLO et DELMOND 1994), l'objectif du contrôle de gestion signifie seulement la «vérification», ce qui a longtemps conduit à adopter les tableaux de bord et le reporting interne à partir d'indicateurs purement financiers. Alors que les approches par les processus et les activités, (LORINO 1993, JOHNSON et KAPLAN 1987, MEVELLEC. 1991), le contrôle de gestion se base sur des problématiques d'actions «de maîtrise» de l'évolution de l'organisation et de sa performance. A partir de ce type d'informations que les tableaux de sont établis. (DEMEESTER, LORINO, MOTTIS 1997). Intégrant ainsi, des indicateurs quantitatifs, physiques et également qualitatifs (LAVERTY et DEMEESTERE 1990, BOUQUIN 1993, GRAY et PESQUEUX 1993).

A cet égard, (M. BOITIER, 2002) rapporte dans sa thèse de doctorat que : « dans les années 1990, le couplage entre la stratégie et l'action est resserré notamment grâce à la mobilisation de nouvelles représentations de l'organisation et grâce à la mise en œuvre de nouveaux outils de contrôle. Il s'agit en particulier de la comptabilité fondée sur les activités et des tableaux de bord tenant compte des dimensions qualitatives intervenant dans la gestion des processus»<sup>21</sup> l'auteur souligne également que : «cette redécouverte du tableau de bord est allée de pair avec la préoccupation de définir un contrôle de gestion qui coordonne les processus, en incitant à agir sur les causes et ce, dès l'amorce des dérives. Les tableaux de bord permettent un suivi des phénomènes générant les éventuelles dérives avant qu'elles n'apparaissent en terme comptables. Ces tableaux ont la particularité de permettre de contrôler des indicateurs de nature variés»<sup>22</sup>

Le tableau de bord devient ainsi «un outil dont l'objectif n'est plus uniquement recenser des variables rendant compte des résultats de l'entreprise, mais de traduire les

---

<sup>21</sup> M. BOITIER [2002], «Le contrôle de gestion : une fonction aux prises avec les transformations organisationnelles et techniques des entreprises : l'exemple des systèmes de gestion intégrés » thèse de doctorat en sciences de gestion présentée et soutenue le 18 décembre 2002, université de Toulouse UTI, P119.

<sup>22</sup> M. BOITIER [2002], Op. Cit, P120.

évolutions des caractéristiques internes à l'origine de la performance de l'entreprise. Cela permet aux responsables d'anticiper la prise de décision sans attendre le feedback des réactions de l'environnement à travers des indicateurs financiers»<sup>23</sup>

Le tableau de bord, occasionne ces dernières années différentes contributions très fluctueuses. A ce propos (D. BESSIRE, 2011) annonce que «*le tableau de bord, suscite aujourd'hui un grand intérêt auprès de la communauté académique, des cabinets de conseil et des entreprises. Les différentes approches ont leurs forces et leurs faiblesses*»<sup>24</sup>

### 3. Notions et définitions de tableau de bord

Un tableau de bord est avant tout un instrument d'aide à la décision. Il mesure la performance afin de mieux évaluer le chemin parcouru et le chemin restant à parcourir pour accéder aux objectifs de performance. Il présente les éléments d'appréciation pour juger de la situation sous l'éclairage des objectifs de performance. Doit-on continuer ainsi ? Faut-il renforcer les actions ou plus radicalement infléchir la démarche ?

Il contribue ainsi à réduire l'incertitude et offre une meilleure appréciation des risques inhérents à toutes prises de décision<sup>25</sup>

Plusieurs spécialistes en gestion ont proposé différentes définitions des tableaux de bord, on cite parmi eux :

**Selon SAULOU. J.Y** est qui stipule que «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 a la décision. Le tableau de bord doit

---

<sup>23</sup> Th. NOBRE [2011], «quels tableaux de bord de pilotage pour l'hôpital ?», 21<sup>ème</sup> congrès de L'AFC, France May (2000) ; Submitted on 20 APR 2011, P08.

<sup>24</sup>D. BESSIRE. [2011] ; «du tableau de bord Au pilotage : l'entreprise au risque de se perdre», HAL, Archives-ouvert.fr, du 18 May 2011, P08.

<sup>25</sup> [https://www.piloter.org/mesurer/tableau\\_de\\_bord/principe-tableau-de-bord.htm](https://www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/principe-tableau-de-bord.htm) le 17/05/2019 à 14h20.



## Chapitre II : Le tableau de bord et les indicateurs de mesure de la performance

---

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>26</sup>

**Selon (A. FERNANDEZ, 2005)**, «un tableau de bord est un instrument de mesure de la performance facilitant le pilotage "proactif" d'une ou plusieurs activités dans le cadre d'une démarche de progrès. Il contribue à réduire l'incertitude et faciliter la prise de risque inhérent à toute décision. C'est un instrument d'aide à la décision»<sup>27</sup>

**Selon MICHEL LEROY** le tableau de bord est « une présentation synthétique et pédagogique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et d'en rendre compte»<sup>28</sup>

Alors que pour **(CAROLINE.S, 2011)** «le tableau de bord est un outil codifiant et structurant la communication. En effet, il fournit un langage commun à travers du suivi d'un nombre d'indicateurs limités et parfaitement normés. Il constitue également un facteur puissant de cohésion des équipes, en mettant sous tension les membres de l'entreprise autour d'indicateurs communs»<sup>29</sup>

Un tableau de bord donc, est un ensemble d'indicateurs organisé en système suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service. Il s'agit de documents composés d'indicateurs clés, donc synthétiques et peu nombreux. Le maître mot est la pertinence : ils doivent être bien adaptés à la problématique de gestion du responsable utilisateur et favoriser une analyse rapide de la situation lui permettant de prendre les bonnes décisions ; le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer. Le tableau de bord est un outil de gestion qui permet, par extrapolation, de réaliser des prévisions à court et moyen terme, pour assurer l'atteinte d'un objectif fixé préalablement.

---

<sup>26</sup> SAULOU. J.Y, «Le tableau de bord du décideur», édition, d'organisation, Paris, 1982, P40.

<sup>27</sup> A.FERNANDEZ, «L'essentiel du tableau de bord» édition, d'organisations, Paris, P178.

<sup>28</sup> LEROY. M. «Le tableau de bord service de l'entreprise», édition, d'organisations, Paris, 1998, P14.

<sup>29</sup> CAROLINE, S, «concevoir le tableau de bord» 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2011, P61.

## Chapitre II : Le tableau de bord et les indicateurs de mesure de la performance

---

**Tableau N°03 : Exemple d'un tableau de bord**

	Mois : .....			
<b>Indicateurs économiques</b>	<b>Prévu</b>	<b>Réel</b>	<b>Ecart</b>	<b>Action correctrice</b>
CA				
CA par client				
Nombre de clients				
Nombre de nouveaux clients				
CA par famille de produits				
Marge commerciale				
Charges fixes				
Charges variables				
Stock (en valeur)				
<b>Indicateurs physiques</b>				
Délais de livraisons				
Satisfaction client				

**Source :** Réalisé par nous même sur la base des données théorique de la démarche de Michael Gervais.

### 4. Les caractéristiques du tableau de bord de gestion

Un bon tableau de bord doit répondre a un certains nombres des caractéristiques qui lui permettent de réaliser sa finalité celle d'aider son utilisateurs à suivre son activité et optimiser ses actions, ces qualités peuvent concerner aussi bien le fond que la forme.

Cet outil de gestion tient sa place dans le contrôle de gestion grâce à l'orientation qu'il donne afin de maintenir l'efficience et l'efficacité des différents services de l'entreprise. En plus de sa qualité d'instrument de management et contrôle, et grâce au système d'information

qu'il constitue, il représente vraiment un outil de dialogue, de comparaison et de communication indispensable.

Pour ce le tableau de bord à qui le gestionnaire a recouru à chaque action, pour envisager toute décision et contrôler son activité, nous citerons en ce qui suit, quelques qualités sont indispensables à cet outil, il doit :

### **4.1. Etre cohérente à l'organisation de gestion**

Le tableau de bord doit servir responsable bien déterminer, ce qui constitue sa vocation principale, raison pour laquelle une identification des responsables de chaque service est primordiale. En règle générale pour qu'il soit adapté à ses besoins, il représente uniquement les informations sur lesquelles le manager peut agir.

### **4.2. Etre un outil anticipateur**

Le tableau de bord doit permettre à son utilisateur d'envisager les conséquences futures et les actions à prendre dans les différents cas de figure.

Comme il contient les informations les plus importantes surtout en amont, il facilite aux responsables de détecter les signes annonciateurs de mauvais fonctionnement ou de non réalisation de situation.

Ces signes annonciateurs portent sur les origines des défaillances pour agir au bon moment avant l'obtention du résultat, qui représente un état final sur lequel on ne peut agir.

### **4.3. Etre simple et clair**

Le bon tableau de bord qui répond aux exigences de la gestion doit contenir des indicateurs simples, cela évitera les manipulations d'un côté et le coût d'élaboration manifesté par une édition tardive d'un autre côté.

La clarté de la représentation des données est un critère important que l'utilisateur ne doit pas sous-estimer, il faut qu'il donne une idée globale avant les détails.

Les tableaux de bord doivent être simples à lire et à établir, ils seront ainsi significatifs et ne comporteront pas d'indicateurs inutiles.

### 4.4. Etre animé par les acteurs eux-mêmes

Un tableau de bord qui n'est pas comité ni pas un tableau de bord. Par contre les commentaires et décisions ne doivent pas émaner d'un seul contrôleur de gestion.

En effet, ce dernier peut apporter des commentaires incomplets par rapport à celles dont les opérationnelles sont les auteurs.

Le responsable peut ce trouver dans des cas de décisions ne lui revenant pas totalement, il doit tenir compte des incidences que sa décision peut avoir sur les subalternes en plus, les actions correctives imposées peuvent provoquer des réactions négatives plutôt que d'être appliquées avec enthousiasme par ce qui vont les mètres en œuvre.

### 4.5. Etre vivant et dynamique

Ceci doit constituer une des plus importantes caractéristiques, en ce sens, qu'un tableau de bord doit être un support évolutif

Par cela, on entend sa capacité au changement grâce à ses indicateurs conjoncturelle, en plus de sous structurel, il peut alerter le gestionnaire en cas de nécessité.

### 4.6. Avoir un contenu synoptique et agréger

C'est un critère délicate à satisfaire mais pour que le tableau de bord soit efficace. Les données qui y figurent doivent être sélectionnées judicieusement en fonction de la délégation de pouvoir reçue du gestionnaire.

## 5. Les instruments du tableau de bord de gestion

Pour présenter le tableau de bord à ses utilisateurs, plusieurs formes existent, telle que : les écarts, les ratios, les graphiques...etc., sont utilisées dans le but d'attirer l'attention du responsable sur les informations clés pour faciliter l'analyse et le processus de décision<sup>30</sup>.

- **les écarts :**

« L'écart est la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée, l'écart entre cout prévu et cout réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée»

---

<sup>27</sup>LOYER. M, Op.cit, P76.

permettre de constater rapidement les indicateurs sur lesquels ils s'expriment habituellement en pourcentage ou en valeur.

- **les ratios :**

Les ratios sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise<sup>31</sup>

En règle générale un ratio respecte les principes suivants :

- Un ratio seul n'a pas de signification, c'est son évolution dans le temps et dans l'espace qui est significative ;
- Il faut définir le rapport de telle sorte qu'une organisation du ratio soit signe d'une amélioration de la situation.

La nature des ratios varie selon le destinataire et son niveau hiérarchique.

- **les graphiques :**

Une autre forme de présentation des données, est de mettre les données dans des graphiques indépendantes dans l'intérêt de visualiser directement et rapidement les évolutions et de mieux appréhender les changements de rythmes ou de tendance<sup>32</sup>. Parmi les graphiques les plus utilisés, nous citons :

Présentation et définition de base.

► **Les courbes :** elles permettent de visualiser l'évolution de l'indicateur dans le temps, ce qui facilite l'étude de la progression et l'analyse de la tendance.

► **Les histogrammes :** dans ce genre de diagramme, les phénomènes sont traduits par des segments ou des rectangles dont la largeur est proportionnelle à leur valeur absolue ou relative, les histogrammes sont les plus souvent utilisés pour comparer plusieurs séries de valeurs.

---

<sup>31</sup> DORIATH. B, « contrôle de gestion en 20 fiches », édition DUNOD, Paris, P72.

<sup>32</sup> ALAZARD. C, SEPARI. S, Op.cit, P634.

► **Les commentaires :** les commentaires doivent apporter une explication supplémentaire par rapport aux chiffres et aux graphiques qui figurent déjà sur le tableau de bord. Ils portent sur :

- Les explications des écarts ;
- Les décisions prises par le responsable ;
- Questions sur les décisions à prendre ;
- Justification des prévisions sur les mois à venir ;
- Avancement des actions prises précisément.

• **les tableaux :**

Les tableaux fournissent des données détaillées et laissent la possibilité à l'utilisateur d'effectuer des calculs complémentaires. Mais leur capacité à donner une vue d'ensemble est inversement proportionnelle à leur densité.

### 6. Les rôles du tableau de bord

Le tableau de bord est un outil, et un outil n'a de valeur que par l'utilisation qui en est faite. Il doit non seulement être lu et analysé mais également entraîner une décision. Les attentes associées au tableau de bord sont nombreuses<sup>33</sup>.

#### 6.1. Les tableaux de bord, instrument de contrôle et de comparaison

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

Il attire l'attention sur les points clés de la gestion et sur leur dérive éventuelle par rapport aux normes de fonctionnement prévues, il doit permettre de diagnostiquer les points faibles et de faire apparaître toutes anomalies pouvant avoir une répercussion sur le résultat de l'entreprise. La qualité de cette fonction de comparaison et de diagnostiquer dépend directement de la pertinence des indicateurs retenus.

---

<sup>33</sup> ALAZARD. C, SEPARI. S, Op.cit, P634

### 6.1. Le tableau de bord, outil de diagnostic et de communication

- Dès sa parution, le tableau de bord doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques ;
- Il doit permettre aux subordonnées de commenter les résultats de leur actions, les faiblesses et les points forts ;
- Le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives entreprises en privilégiant la recherche d'un optimum globale plutôt que des optimisations partielles ;
- En fait, en attirant l'attention de tous sur les mêmes paramètres, il joue un rôle intégrateur, en donnant à chaque niveau hiérarchique, un langage commun ;
- Il peut être un levier pour une coordination et une coopération des acteurs dans un consensus actif.

### 6.2. Le tableau de bord, instrument clé de la prise de décision

Le tableau de bord est un instrument sans lequel toutes les démarches de progrès sont impensables, comment pourrait-on s'assurer de la justesse de l'effort fourni sans un instrument de mesure adéquat ?

Comment décider en plein parcours ? Faut-il continuer ainsi, mettre les bouclés doubles ou, au contraire et plus radicalement, changer la manière de voir le problème ? Tout responsable, à un moment ou à un autre, sera confronté à ces multiples dilemmes. Sans que le tableau de bord facilitant le pilotage et limitant le risque, c'est sans filet qu'il sera contraint de décider pour sortir de l'expectative.

Dés lors qu'une entreprise recherche une amélioration significative de la valeur délivrée, elle ne peut faire l'impasse du tableau de bord de pilotage.

### 7. Les fonctions et les limites du tableau du bord de gestion

#### 7.1. Les fonctions de tableau de bord

Le tableau de bord remplit cinq fonctions :

- Est un système d'alerte. Il permet de faire ressortir les écarts significatifs ou exceptionnels, et autorise le responsable à se focaliser sur l'anormal. Ainsi libéré de l'analyse de ce qui est conforme, le gestionnaire a de meilleures chances de réagir plus vite et au bon endroit ;
- Il est ensuite un déclencheur d'actions ou d'enquêtes. Il confirme de façon structurée les impressions du responsable et lui indique la nécessité d'entreprendre une action ou une analyse plus approfondie. En cernant la zone à problèmes, il oriente les corrections à mener ou les pistes à exploiter avant d'agir ;
- Le tableau de bord de gestion assume également une fonction de contrôle de l'autonomie conférée. La délégation de responsabilités implique de mettre à la disposition du délégant des moyens de surveillance. Le tableau de bord de gestion remplit ce rôle, puisqu'il permet aux dirigeants de chaque niveau, d'apprécier les résultats obtenus par leurs subordonnés et de rendre compte à leurs délégants de leurs propres résultats ;
- Il facilite la communication et la motivation. En rendant possible la comparaison et la consolidation des résultats, le tableau de bord de gestion favorise la communication et l'échange d'informations entre les responsables (utilisation d'un langage commun). Si l'outil est orienté amélioration de la performance, il contribue aussi à la motivation du personnel, dans la mesure où il fournit des informations plus objectives, plus claires pour les évaluations, et où il autorise l'autocontrôle, en donnant à chacun toute l'information indispensable pour effectuer un travail de qualité ;
- Il sert à mieux situer l'action du responsable dans le contexte interne et externe.

#### 7.2. Les limites du tableau de bord

- ◆ **La perte de précision** : on sait que dans l'entreprise classique à structure pyramide ; les centres de décision sont placés dans la partie haute. Avant d'atteindre le centre de décision l'information subit une série d'agrégations successives effectuées par chaque niveau de la



## Chapitre II : Le tableau de bord et les indicateurs de mesure de la performance

---

pyramide. Le décideur dispose donc d'une information globale, une information dite globale dit non pertinente et qui ne signifie rien pour son destinataire. Ce dernier ne faisant pas partie de l'équipe conceptrice, il peut rejeter le tableau de bord et le considérer comme outil de contrôle, au sens de surveillance-sanction, au lieu de le considérer comme instrument de pilotage ;

♦ **L'incomplétude de l'information** : bâti parfois à partir des systèmes comptables et financiers (SCF), le système de tableau de bord ne peut produire qu'une vision partielle de la réalité de l'entreprise. De nombreuses informations essentielles pour le pilotage ne sont pas traitées par les systèmes comptables et financiers et aussi ces tableau de bord peuvent se révélées déformateurs en ne présentant pas avec complétude les valeurs ajoutées des entreprises, ces dernières disposent d'atouts qui ne peuvent pas être identifiés par la comptabilité ou par l'analyse financière. En ce tenant pas compte de ces atouts, les décideurs se construisent une image en décalage avec la réalité. Sachant aussi, le tableau de bord ne fournit pas d'informations extérieures a l'entreprise nécessaires a la prise de décision.

♦ **Le tableau de bord n'est pas un instrument de mesure standard** : un tableau de bord est un instrument personnel destiné à un seul responsable. Chaque décideur a ses propres préoccupations, ses propres objectifs et sa manière personnelle d'aborder le pilotage en fonction de son vécu, son expérience et sa sensibilité, il portera son attention sur telle ou telle information en considérant tel indicateur plus pertinent que d'autres. L'information pertinente universelle n'existe pas.

Donc pour toutes ces raisons le tableau de bord ne peut être utilisé par plusieurs personnes qui ont des objectifs différents et pilotent des activités diverses.

### Section 02 : typologie des tableaux de bord

Outil incontournable d'évaluation et de mesure de la performance de l'organisation d'une entreprise ou d'une institution, **le tableau de bord de gestion est l'une des pierres angulaires dans toute démarche de progrès** dans une optique d'établissement d'une performance durable. Un tableau de bord **peut être adapté à diverses situations et environnements**. Il existe, en effet, plusieurs types de tableaux de bord.

Dans cette section, nous allons essayer d'aborder les différents types de tableaux de bord, ainsi que les différents indicateurs de mesure de la performance.

### 1. Typologie des tableaux de bord

SAULOU dans cette typologie des tableaux de bord, en propose trois types <sup>34</sup>

#### 1.1. Le tableau de bord d'activité :

Suit les opérations d'un système, sans être réfléchi en fonction des impacts souhaités dans l'environnement. Les résultats ne permettent pas d'apprécier l'efficacité des activités et de remettre en question les manières de fonctionner, puisqu'ils ne renseignent pas sur les effets produits sur la clientèle. Ce type de tableau de bord comporte généralement trop d'informations et il est par nature «destiné à tout le monde et à personne en particulier».

Il est donc impossible d'introduire les notions de responsabilité et d'imputabilité.

#### 1.2. Le tableau de bord de pilotage :

Est construit à partir d'indicateurs d'effet et d'impact. Puisque l'organisation ne contrôle pas toutes les variables, «les objectifs comportent une part de risque pour le responsable». Et c'est cette part de risque qui pousse à l'innovation. Ceux qui réussissent dans l'incertitude, ce sont ceux « qui ont préparé, structuré, formalisé le «le comment faire» de leurs actions» pour mieux relever les défis.

Ce type de tableau de bord est celui qui est plus valorisé par les théoriciens de la question axée sur les résultats, car il incite à l'amélioration continue pour atteindre les objectifs.

#### 1.3. Le tableau de bord de projet :

Suit l'évolution d'un projet précis à partir de la date du début jusqu'à s'afin. Il se divise en plusieurs phases composées chacune d'activités et aux quelles s'associent des biens livrables intermédiaires. Bien que plus pertinent que le tableau de bord d'activité, puisque les projets cherchent à modifier les manières de faire, ce type de tableau de bord demeure insuffisant pour considérer la qualité des projets en terme d'impact dans l'environnement. Voyer, comme SAULOU admet cependant qu'il est judicieux d'avoir quelques indicateurs

---

<sup>34</sup> SAULOU. J. Y, «tableau de bord pour décideurs qualité», AFNOR, la plaine saint Denis, 2006, PP. 32-36.

concernant l'avancement des projets névralgiques à condition qu'il soit dosé avec d'autres types d'indicateurs.

### 2. méthodes et indicateurs de mesure de la performance

Ces différentes méthodes permettent de mesurer la performance d'une entreprise à savoir ;

L'analyse horizontale, l'analyse verticale et l'analyse par les ratios.

Pour appliquer efficacement ces méthodes, on se référera aux états financiers de l'entreprise (le bilan et le compte des résultats).

#### 2.1. Mesure de la performance par l'analyse horizontale

L'analyse horizontale consiste à examiner l'évolution de certains postes clés des états financiers sur au moins deux exercices (de préférence trois).

On doit rechercher les forces et les faiblesses de l'entreprise en ce qui concerne l'évolution des postes. Pour ce genre d'analyse. L'utilisation de graphiques est très utile.

Les indicateurs ressortent de l'analyses horizontale peut se résumés comme suit :

##### 2.1.1. Les indicateurs du bilan

Les indicateurs du bilan permettent de comparer les éléments du passif aux éléments de l'actif ou l'inverse.

##### 2.1.2. Le fond de roulement net (FRN)

« Le fonds de roulement est le montant des ressources permanents restants à la disposition de l'entreprise après le financement de ses emplois »<sup>35</sup>

Le fonds de roulement est l'excédent des capitaux permanents (capitaux propres + dettes à long terme et à moyen terme) sur l'actif immobilisé. Autrement dit c'est la partie des capitaux permanents qui est affecté au financement du cycle d'exploitation.

---

<sup>35</sup> BOUKHLIFA Ahmad, « Analyse financière », BERTI édition, Alger 1996, P.27.

## Chapitre II : Le tableau de bord et les indicateurs de mesure de la performance

---

Le fonds de roulement se définit également de deux manières :

Définition dite « par le haut bilan le fonds de roulement est l'excédent des capitaux permanents sur les immobilisations nettes, excédent qui permet de financer, en partie ou en totalité, les besoins liés au cycle d'exploitation.

Définition dite « par le bas » le fonds de roulement est l'excédent de l'actif circulant sur l'exigible à court terme du bilan est toujours équilibré, il est évident que les modes de calcul formulés par ces deux définitions donnent une valeur identique du FR.

- **Par le haut du bilan**

$$\text{FRN} = \text{capitaux permanents} - \text{Actif immobilisé net}$$

- **Par le bas du bilan**

$$\text{FRN} = \text{actif circulant} - \text{dettes CT}$$

### 2.1.3. Le besoin de fonds de roulement

Le besoin de fonds de roulement représente la masse de fonds de roulement immobilisé par l'entreprise, pour faire face au décalage entre l'actif circulant de l'exploitation et des dettes nées de cette exploitation.

Autrement dit, le besoin en fonds de roulement (BFR) est la différence entre les besoins cycliques (liés à l'exploitation) exclu les postes de trésorerie et les ressources cycliques d'où :

$$\text{BFR} = (\text{valeurs d'exploitation} + \text{valeurs réalisables}) - (\text{dettes à court terme-dettes financières})$$

### 2.1.4. La trésorerie (TR)

La trésorerie est définie comme étant l'excédent (si la trésorerie est positive), ou l'insuffisance (si la trésorerie est négative) des ressources longues disponible après financement nets de l'activité<sup>36</sup>.

$$\text{TR} = \text{FRN} - \text{BFR}$$

### 2.2. Les indicateurs de tableau de comptes de résultats

L'analyse quantitative de l'activité et de la performance économique de l'entreprise, nous amène à calculer à partir du compte de résultat des soldes intermédiaires de gestion.

Le calcul des soldes intermédiaires de gestion permet :

- D'apprécier la performance de l'entreprise et la création des richesses générées par son activité ;
- De décrire la répartition de la richesse créée par l'entreprise entre les salariés et les organismes sociaux, l'Etat, les apporteurs des capitaux et l'entreprise elle-même ;
- De comprendre la formation du résultat net en le décomposant.

#### 2.2.1. La marge commerciale (MC)

Ce solde permet de faire une appréciation de performance commerciale d'une entreprise, il permet de tirer des conclusions sur le degré et l'intensité de l'activité commerciale de l'entreprise. On l'obtient par la différence entre les ventes des marchandises et le coût d'achat des marchandises vendues.

$$\text{MC} = \text{ventes nettes de marchandises} - \text{coût d'achat des marchandises vendues}$$

#### 2.2.2. La production de l'exercice (PE)

La production de l'exercice peut être soit vendue, soit stockées, soit immobilisées, il permet de mesurer l'importance de l'entreprise sur le marché et déterminer les parts sur celui-ci.

---

<sup>36</sup> HAMOUDI Kamel, « le diagnostic financier » édition SALEM, Alger, 2001, P87.

$$\mathbf{PE = Production vendue + production stockée + production immobilisée}$$

(La production immobilisée correspond aux travaux faits par l'entreprise pour elle-même)

L'un des ratios les plus calculé en utilisant ce solde est :

$$\mathbf{P = Production / actif}$$

Qui permet de déterminer la capacité d'une entreprise à produire en utilisant la totalité de ses actifs.

### 2.2.3. La valeur ajoutée ou la richesse (VA)

La valeur ajoutée créée par l'entreprise évalue la performance économique de l'entreprise, on l'obtient par différence entre la production et la consommation intermédiaire (La consommation intermédiaire est une consommation en provenance des tiers, par exemple l'achat de matière premières).

$$\mathbf{VA = MC + PE - consommation de l'exercice en provenance de tiers}$$

### 2.2.4. L'excédent brut d'exploitation (EBE)

L'excédent brut d'exploitation est défini comme étant le montant qui reste de la TV après règlement des impôts et taxes et des frais de personnel. Ce solde permet de mesurer la performance de l'entreprise indépendamment de toute décision financière ou de sa politique fiscale et celle des investissements. Si cet indicateur est négatif, on parle plutôt d'IBE ou insuffisance brut d'exploitation

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

### 2.2.5. Le résultat d'exploitation (RE)

Ce solde permet de mesurer les performances industrielles et commerciales d'une entreprise. Il représente le résultat dégagé de l'activité d'exploitation ordinaire sans prendre en considération les éléments financiers.

$$\text{RE} = \text{EBE} + \text{reprises et transferts des charges d'exploitation} + \text{autres produits d'exploitation} - \text{dotations aux amortissements et aux provisions} - \text{autres charges d'exploitation}$$

### 2.2.6. Le Résultat courant Avant impôt (RCAI)

Il mesure à la fois les performances de l'activité financière et économique de l'entreprise indépendamment des opérations exceptionnelles (hors exploitation).

$$\text{RCAI} = \text{RE} + \text{Q part du résultat opération faites en commun} + \text{produits financiers} - \text{Charges financières}$$

### 2.2.7. Le résultat hors exploitation (RHE)

Il s'agit d'une mesure de l'activité exceptionnelle de l'entreprise, autrement dit des opérations dont la réalisation n'est pas liée à l'exploitation ordinaire, normale de l'entreprise.

$$\text{RHE} = \text{produits hors exploitation} - \text{charges hors exploitation}$$

### 2.2.8. Le résultat net de l'exercice (RN)

Il représente l'indicateur de la rentabilité finale générée par l'entreprise, permettant d'évaluer ses performances sous divers aspects. Il intéresse aussi bien les gestionnaires que les actionnaires de l'entreprise.

$$\text{RN} = \text{RCAI} + \text{RHE} - \text{participations des salariés} - \text{IBS}$$

### 3. Mesure de la performance par l'analyse verticale

L'analyse verticale permet de comprendre les relations qui existent entre certains postes des états financiers durant un même exercice.

Afin de réaliser cette analyse, on ajoutera donc les pourcentages aux montants dans les états financiers des trois derniers exercices. Ainsi, les postes du bilan seront présentés sous forme de pourcentage de l'actif total, et les postes de l'état des résultats, sous forme de pourcentage des ventes totales.

Cette analyse permet d'établir certains liens entre des postes clés des états financiers.

D'ailleurs outils de mesure de performance permettent d'analyser ces liens plus en profondeur.

### 4. Mesure de la performance à l'aide des ratios

L'analyse par les ratios permet de percevoir plus facilement l'évaluation dans le taux de la performance financière tout en la comparant à celle d'autres entreprises de même secteur d'activité et de même taille.

Le ratio peut être défini comme suit : « un ratio est un rapport entre deux grandeurs comparées dans le but de fournir un élément d'appréciation sur la situation financière ou la performance de l'entreprise »<sup>37</sup>

Un ratio est un rapport entre deux entités chiffrées qui exprime et indique des conclusions, des jugements sur la situation financière d'une entreprise, il s'exprime en général sous forme d'un pourcentage ou de quotient.

#### 4.1. Les ratios de structure financière

L'objectif de cette catégorie de ratios est d'étudier le degré de stabilité de la structure financière de l'entreprise et ce à travers l'étude des composants de celle-ci (investissements, liquidité, solvabilité...)

---

<sup>37</sup> DORIATH B et LOZATO M, « Comptabilité et gestion des organisations », 6<sup>e</sup> édition DUNOD, Paris, 2008, P136.



### A. Ratio de financement total

L'objectif visé par cet indicateur est d'estimer et de comparer les ressources internes aux capitaux étrangers, on peut en préalable avoir une idée sur le degré de dépendance financière de l'entreprise.

$$\mathbf{RFT = capitaux propres / total passif}$$

### B. Ration de financement des investissements

Ce ratio permet de porter un jugement sur la politique d'investissement adoptée par l'entreprise, il faut noter que la norme recommandée est de 50% pour les entreprises industrielles. Il faut ajouter que plus ce ratio, est élevé, plus l'actif perd des liquidités.

$$\mathbf{RFI = valeurs immobilisées / total actif}$$

### C. Ratio d'autonomie financière

Il permet de faire une comparaison entre les capitaux internes et externes, plus ce ratio dépasse l'unité (1), plus l'entreprise est dite autonome.

$$\mathbf{RAF = capitaux propres / total de dettes}$$

### D. Ration de solvabilité

Ce ratio mesure essentiellement la sécurité dont jouissent les créances à long, moyen et court terme constituant ainsi la marge de crédit de l'entreprise autrement dit, si l'on envisage une liquidation possible ou éventuelle, il donne une idée de la solvabilité probable ; il suffit de prendre le rapport entre l'actif total et les capitaux étrangers ( dettes à long, moyen et court terme).

$$\mathbf{RS = total actif / total dettes}$$

### 4.2. Les ratios de liquidité

Ces ratios permettent d'évaluer la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes exigibles.

#### A. Ratio de liquidité générale

Il permet d'estimer la capacité de l'entreprise, à travers la totalité de ses actifs liquides. A rembourser ses dettes exigibles.

Plus ce ratio est élevé, plus le degré de liquidité de l'actif est important et plus l'entreprise pourra faire face à ses engagements à court terme.

$$\mathbf{RLG = actif\ circulant / dettes\ à\ court}$$

#### B. Ratio de liquidité réduite

Ce ratio permet d'estimer la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements à court terme moyennement les composants de l'actif circulant les plus liquides à savoir les valeurs réalisables et les valeurs disponibles.

Plus ce ratio est élevé, plus l'entreprise est en mesure de rembourser ses dettes à court à terme en mobilisant ses valeurs réalisables et ses valeurs disponibles.

$$\mathbf{RLR = (valeur\ réalisables + valeurs\ disponibles) / dettes\ à\ court\ terme}$$

#### C. Ratio de liquidité immédiate

Ce ratio permet d'indiquer la capacité à rembourser des dettes échues moyennement les valeurs disponibles.

Ce ratio confirme la situation de la liquidité de l'entreprise.

$$\mathbf{RLI = valeurs\ disponible / dettes\ à\ court\ terme}$$

### 4.3. Les ratios de rentabilité

Les ratios de rentabilité mesurent la performance globale de l'entreprise et par conséquent, les résultats de différentes décisions prises par les gestionnaires. Les ratios de rentabilité sont les suivants :

#### A. Ratio de rentabilité économique

Ce ratio permet d'évaluer l'impact de la politique fiscale et financière sur la rentabilité de l'entreprise.

Ce ratio exprime également la performance de l'exploitation dans le temps et dans l'espace.

$$\text{PRE} = (\text{résultat net} + \text{IBS} + \text{impôt et taxes} + \text{charges financières}) / \text{capitaux permanents}$$

#### B. Ratio de rentabilité commerciale

Ce ratio exprime la rentabilité de l'entreprise en fonction de son volume d'activité. Une augmentation de ce ratio d'une année à une autre peut s'expliquer par une meilleure maîtrise des dépenses par rapport aux ventes.

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

#### B. Ratio de rentabilité financière

La finalité de l'entreprise est d'offrir une bonne rentabilité à ses actionnaires et il convient d'évaluer cette rentabilité par rapport aux capitaux propres investis.

Ce ratio estime le degré de rentabilité des capitaux propres de l'entreprise, elle intéresse les actionnaires car à la base de la rentabilité financière qu'ils décident d'investir ou pas.

$$\text{RRF} = \text{résultat net} / \text{capitaux propres}$$

### 4.4. Les ratios du tableau des soldes intermédiaires de gestion

A partir des premiers indicateurs (qui font partie du tableau des soldes intermédiaires de gestion appelé TSIG), on peut déterminer certains ratios pour mesurer l'évolution de la performance économique de l'entreprise :

- **Taux de marge commerciale** : l'activité économique et jugée performante si ce taux est élevé.

$$\text{Taux de MC} = (\text{MC} / \text{ventes de marchandises HT}) \times 100$$

- **Taux de croissance de la production** : l'évolution positive de ce taux permet d'apprécier la croissance de la production d'une année sur l'autre.

$$\text{Taux de croissance de la production} = [P(N) - P(N-1)] / P$$

- **Taux de croissance de la valeur ajoutée** : ce taux permet d'apprécier la création supplémentaire de richesse par l'entreprise entre deux périodes.

$$\text{Taux de croissance de la VA} = [VA(N) - VA(N-1)] / VA(N-1)$$

L'étude de ces trois ratios à l'échelle de l'entreprise est assez pertinente. Elle indique si l'entreprise est bien gérée et si les dirigeants ont bien engagé le capital apporté par les actionnaires ou emprunté auprès des établissements.

Il y a d'autres indicateurs et ratios pour mesurer la performance économique de l'entreprise :

$$\text{Taux de VA} = \text{VA} / \text{CA (HT)}$$

$$\text{Taux de marge brut (MB)} = \text{EBE} / \text{CA}$$

### Section 03 : conception et construction d'un tableau de bord

Pour évaluer, piloter et contrôler sa performance, tant au niveau global qu'à chaque niveau de son organisation, l'entreprise a besoin d'exploiter rapidement un ensemble d'informations synthétiques et pertinentes. Elle dispose à cet effet d'un outil de gestion complémentaire à la gestion budgétaire : le tableau de bord.

Le tableau de bord occupe une place centrale dans les outils de gestion de tout dirigeant, manager, cadre, chef d'équipe...etc., que ce soit pour leur besoin ou pour celui de leurs collaborateurs.

Certains éléments du tableau de bord sont plus ou moins les mêmes pour chaque entreprise. Néanmoins, certains sont spécifiques au secteur ou à la taille de l'organisation, à la phase de son développement, etc. c'est pour ces raisons que nous allons présenter dans cette dernière section la démarche générale d'élaboration et de la mise en place d'un tableau de bord de gestion.

#### 1. Elaboration d'un tableau de bord de gestion

Le tableau de bord est un support de communication opérationnel très efficace, car il détient des formations pertinentes fiables et utiles à son utilisateur. Comme A.FERNANDEZ<sup>38</sup> : « le tableau de bord de gestion, en tout cas lorsqu'il est bien conçu, est d'une certaine manière un réducteur de risque. C'est ainsi qu'il remplit son rôle d'instrument d'aide à la décision ».

##### 1.1. L'utilité d'un tableau de bord

Les tableaux de bord sont de plus en plus utilisés pour aider au pilotage de la performance et cela pour de multiples raisons :

- Un tableau de bord est l'élément sans lequel toute démarche d'amélioration est impossible (on ne peut améliorer ce que l'on ne mesure pas !);
- Un tableau de bord réduit le temps nécessaire à la prise de décision :

---

<sup>38</sup> A.FERNANDEZ ; « définition et principe du tableau de bord de gestion », Paru dans le site ©1988-2016 (nodesway.com)

- Un tableau de bord permet un accès simple aux données clés au moment approprié (ne nécessite pas que des manipulations soient refaites à chaque à chaque fois) ;
  - Un tableau de bord permet de croiser l'information de plusieurs systèmes informatiques d'une manière automatisée ;
  - Un tableau de bord permet à l'entreprise d'avoir un portrait global de ses opérations en temps réel (ou presque).
- Un tableau de bord permet d'enclencher des actions correctives sur champ :

Un tableau de bord permet une réduction des coûts (et pertes) puisqu'on observe rapidement là où l'entreprise perd de l'argent.

- Un tableau de bord permet de réunir les gestionnaires autour d'objectifs communs, qui sont clairement communiqués à travers l'entreprise ;
- Un tableau de bord permet la mobilisation des employés vers des objectifs communs ;
- Un tableau de bord permet d'effectuer une meilleure veille sur le marché.

### 1.2. Les facteurs clés de succès

L'élaboration du tableau de bord est un projet qui implique tout les acteurs. Les principaux facteurs de succès seront :

- ✓ Identifier les objectifs stratégiques qui vont guider la réflexion, et mettre en évidence les points clés de performance ;
- ✓ Choisir des indicateurs de décision en commençant par recueillir et définir avec soin les besoins des utilisateurs. Faire attention à ne pas occulter de données ou d'axes d'analyse importants ;
- ✓ Avoir une définition précise et commune de l'information ;
- ✓ Impliquer fortement la direction générale : définition et respect de la règle du jeu, information aux utilisateurs, exploitation active de l'outil tableau de bord ;
- ✓ Favoriser, dès le départ, l'appropriation par les utilisateurs du système. Celui-ci doit être perçu comme une aide à la résolution de leur problème : promotion, formation, animation de proximité ;
- ✓ Avoir une approche organisationnelle par le système d'information décisionnel ;

- ✓ Le pragmatisme et la diplomatie du contrôleur de gestion ;
- ✓ S'adapter facilement aux nouvelles orientations stratégiques et aux nouveaux projets.

### 2. Les principes de conception du tableau de bord

Un tel système d'information n'est efficace et donc utile que si sa conception répond à certaines règles précises tant pour son fonctionnement que pour son contenu. La présentation des informations, si elle peut revêtir des formes variées, se doit de respecter certaines contraintes de concision et de pertinence. Dans ce cas, l'ensemble des tableaux de bord de l'entreprise incite au dialogue et à la motivation des responsables. Son rôle dépasse alors la stricte fonction de contrôle qu'il était censé<sup>39</sup>.

C'est la définition même du tableau de bord qui impose ces principes de conception :

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

#### 2.1. 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 claqueter sur celle de la structure d'autorité.

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

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

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

---

<sup>39</sup> ALAZARD C et Sépari S. 2007, DCG 11 contrôle de gestion : manuel de gestion, Dunod, Paris, P636.

## Chapitre II : Le tableau de bord et les indicateurs de mesure de la performance

---

- 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 ascendante 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.

### 2.2. Un continu 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 apport 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'information cohérentes entre elles afin d'obtenir des indicateurs agrégés de plus en plus synthétiques.

### 2.3. La rapidité d'élaboration et de transmission

Le tableau de bord sert à alerter le responsable des dysfonctionnements afin qu'il puisse mettre en œuvre des actions correctives rapides et efficaces. Dans ce contexte, la



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

Le tableau de bord doit donc être élaboré rapidement pour pouvoir remédier très vite aux problèmes constatés. Son contenu est variable selon les responsables concernés, leur niveau hiérarchique et les entreprises. Portant, dans tous les tableaux de bord des points communs existent dans :

- La conception générale ;
- Les instruments utilisés ;

### 3. la conception générale d'un tableau de bord

En, général, la maquette d'un tableau de bord type fait apparaître quatre zones<sup>40</sup>

- La zone « paramètres économique » : qui comprend les différents indicateurs retenus comme essentiels au moment de la conception du tableau. Chaque rubrique devrait correspondre à un interlocuteur, et présenter un poids économique significatif.
- La zone « résultats réels » : ces résultats peuvent être présentés par période et / ou cumulés. Ils concernent des informations relatives à l'activité, quantitatives et qualitatives. A côté de ces informations sur l'activité, figurent souvent des éléments sur les performances financières (marges, résultats intermédiaires, etc.).
- LA zone « objectifs » : dans cette zone apparaissent les objectifs qui avaient été retenus pour la période concernée. Ils sont présentés selon les mêmes choix que ceux retenus pour les résultats (objectif du mois seul, ou cumulé).
- La zone « écarts » : ces écarts sont exprimés en valeur absolue ou relative. Ce sont ceux du contrôle budgétaire mais aussi de tout calcul présentant un intérêt pour la gestion.

---

<sup>40</sup> ALAZARD C et Sépari S. 1998, «DECF : contrôle de gestion : manuel et applications», 4<sup>ème</sup> édition, Ed. DUNOD.

**Tableau N° 04 : la maquette de tableau de bord de gestion**

TABLEAU DE BORD			
	Résultat	Objectifs	Ecart
Rubrique 01 :  • Indicateur A • Indicateur B  Rubrique • Indicateur A • Indicateur B			

Zone «paramètre»      Zone «résultats»      Zone «objectifs»      Zone «écarts»

**Source :** Lorry M., 2001, le tableau de bord au service de l'entreprise, édition organisation Paris.

### 4. Les étapes de la mise en place d'un tableau de bord

Un tableau de bord doit renfermer des informations qui permettront au responsable opérationnel une bonne maîtrise de son activité d'un côté et qui offriront une vue globale mais précise sur la performance dont fait preuve l'organisation pour les autres destinataires d'un autre côté. A cet effet, la construction d'un tableau de bord peut se résumer en « 4 » étapes :

#### 4.1. La définition des objectifs de l'organisation concernée par le tableau de bord

La formalisation des objectifs est essentielle dans une organisation qu'elle soit publique ou privée, grande ou petite. Définir les objectifs revient à préciser les buts que veut atteindre l'organisation. Ces derniers délimitent la performance dont elle veut faire preuve de par son activité. Un objectif doit être précis, clair et fiable. Il doit s'inscrire dans le cadre de la stratégie global de l'entreprise.

#### 4.2. Le choix des indicateurs

Si l'utilisé d'un tableau de bord n'est plus à démontrer, son efficacité reste conditionnée à la sélection d'indication appropriés et pertinents.

**a. Définition des indicateurs :** un indicateur « est information, ou un regroupement d'informations, précis, utile, pertinent pour le gestionnaire, contribuant à l'appréciation d'une situation, exprimé sous des formes et des unités diverses »<sup>41</sup>

**b. Les caractéristiques d'un bon indicateur :** pour atteindre les objectifs fixés par l'organisation, un indicateur doit posséder un certain nombre de qualité :

- **La pertinence :** l'indicateur doit correspondre, à un objectif ou à une attente. Il doit avoir une signification dans le contexte d'étude ou de gestion ;
- **La qualité et la précision de la mesure :** l'indicateur doit être bien formulé, précisément défini, ses paramètres bien établis et le tout bien documenté ;
- **La faisabilité :** c'est la possibilité de mesurer ou la disponibilité des données. S'assure que quelqu'un assume la responsabilité d'alimenter, de produire et de fournir des indicateurs ;
- **La convivialité d'interprétation et d'utilisation :** c'est la faisabilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser correctement et confortablement l'indicateur.

**c. Typologie d'indicateurs**

Plusieurs critères peuvent être utilisés pour classer les indicateurs<sup>42</sup>

• **La nature de l'indicateur lui-même**

- Indicateur de résultat ou de progression : information sur le résultat d'une action finie ou sur une action en cours ;
- Indicateur financier ou non financier ;
- Indicateur global ou ponctuel : un indicateur peut être synthétique, calculé à partir de plusieurs informations pour donner une image à plusieurs dimension ou au contraire très ciblé sur un seul paramètre très précis.

---

<sup>41</sup> ALAZARD C, Sépari S. 2010, «DCG contrôle de gestion : manuel et applications», 2<sup>eme</sup> édition, DUNOD, Paris, P559.

<sup>42</sup> ALAZARD C. Sépari S. 2010, Op.cit, P559.

- **L'utilisation ou le rôle de l'indicateur**

- De **reporting** ou de **pilotage** : un indicateur peut être demandé par un niveau hiérarchique en vue de contrôler des engagements (reporting) mais il peut aussi aider le responsable à orienter son action ; c'est plutôt la tendance actuelle donnée aux indicateurs ;
- Indicateur **d'alerte** : un indicateur pour pointer un seuil, un dépassement d'une variable, de manière rapide et simple ;
- Indicateur **d'équilibration** : un indicateur pour constater un état, un degré d'avancement par apport à un objectif ;
- Indicateur **d'anticipation** : un indicateur pour donner une tendance future, une extrapolation ou une simulation d'une variable.

C'est pourquoi, il est possible de résumer les caractères des indicateurs utilisés aujourd'hui : pour être des indicateurs de performance globale, ils sont plutôt synthétiques et ponctuels, financier et non financier, de progression et de pilotage.

### 4.3. Le choix de la périodicité

Il n'existe aucune règle stricte quant à la détermination et au choix de la périodicité du tableau de bord. La périodicité doit correspondre aux besoins du responsable de l'entreprise destinataire du tableau de bord. En effet, on peut avoir, au sein d'une même entreprise, plusieurs fréquences de mise à jour qui diffèrent d'un responsable à un autre et d'un niveau à un autre.

Cependant, plusieurs auteurs privilégient la mise à jour mensuelle.

La fréquence du tableau de bord est en générale liée au niveau de responsabilité concerné par le tableau de bord, afin de respecter le principe d'indicateur « relié à la prise de décision ». Plus on est proche du terrain, de l'opérationnel, de l'action quotidienne, plus la fréquence aura tendance à s'intensifier. Plus on va vers la prise de décision stratégique, moins la fréquence sera élevée.

### 4.4. La mise en forme et la présentation maquette du tableau de bord

L'information que contient un tableau de bord doit être mise en perspective sous une forme visuelle agréable (graphique, pictogramme, histogramme, alarmes et clignotants.) une

bonne mise en forme permet, à son utilisateur, de la décoder plus facilement et de réagir plus vite.

### **a. Privilégier une présentation standard**

La présentation des différentes pages du tableau de bord doit s'efforcer d'être standard : même caractère et couleurs utilisés, même endroits pour inscrire les titres des thèmes, la date des informations, les commentaires, la définition des indicateurs. Cette standardisation est essentielle à l'agrément et à la facilité de lecture. La lecture retrouve toujours la même présentation, ce que lui permet de se consacrer au fond plutôt que de passer son temps à décoder la forme.

### **b. Elaborer une mise en page précise**

L'ordre de la mise en page doit être cohérent avec l'importance accordée au sujet. C'est ainsi que l'on aura tendance à consacrer les premières pages du tableau de bord aux aspects les plus importants de la vie de l'entreprise, et donc souvent aux objectifs et aux variables d'actions les plus influentes.

## **Conclusion**

D'après ce que nous avons développé tout au long de ce chapitre. Nous constatons avant tout, qu'un tableau de bord est un document qui présente des caractéristiques d'affichage, de présentation visuelle, synthétique et d'espace limité. Il contient des indicateurs qui donnent du sens en indiquant une valeur et une direction. Un tableau de bord bien conçu présente des indicateurs de natures différentes. Il doit en effet signaler les alertes, assurer le décideur de la tenue du cap suivi, et garantir aussi une capacité d'anticipation.

La mesure de la performance ne se limite plus à la rentabilité et aux résultats financiers, d'autres facteurs doivent être pris en considération. Les décideurs en matière de gestion sont confrontés à plusieurs informations qui ne sont pas directement tirées d'indicateurs financiers issus de système d'information de gestion. En effet ces indicateurs ne suffisent pas pour analyser et comprendre l'origine de réalisation ou leur variation.

Dans le chapitre suivant étant une étude de cas, nous allons voir de près le tableau de bord d'une entreprise, son contenu, sa forme ainsi son exploitation par les responsables.

**Chapitre III : Elaboration  
d'un tableau de bord au sein  
de la SPA AGRANA fruit**

### **Introduction**

Pour assurer l'efficacité et la qualité de sa gestion, et participer à la bonne marche de l'entreprise, le contrôleur de gestion a besoin d'avoir une bonne connaissance des performances réelles et de référence de l'entreprise en question. Pour pouvoir établir les écarts existants et apporter les actions correctives appropriées, divers outils de collecte, de traitement et d'interprétation de données informatives sont mis en place. Pour ce faire, le contrôleur de gestion a recours à des outils de diagnostic axés sur l'environnement interne tels que le Tableau de bord de gestion.

Notre travail consiste à montrer comment on peut évaluer la performance financière d'une entreprise à travers la mise en place d'un tableau de bord financier qui aiderait le dirigeant dans son activité en lui indiquant rapidement et simultanément les informations les plus utiles relatives à son entreprise.

L'objectif de ce chapitre est la mise en application des connaissances recueillies dans la partie théorique en les faisant appliquer sur les données de SPA AGRANA FRUIT ALGERIA , et dans lequel nous allons présenter, dans un premier point, un aperçu de son historique et de sa création, décrire ses différentes missions et activités ainsi que les différentes directions qui la composent. Après cela, nous allons montrer dans la deuxième section comment mettre en place un tableau de bord financier au sein de l'entreprise AGRANA FRUIT ALGERIA et cela dans le but de répondre à notre problématique de recherche.

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

Dans cette section, nous allons essayer de présenter la SPA ELAFRUITTS de Bejaia, d'une manière générale : Historique ; l'évolution ; la création et la transaction de SPA FRULACT à la SPA ELAFRUITTS.

#### **1-Historique de la SPA ELAFRUITTS (ex FRULACT ALGERIE)**

##### **1987 – Naissance**

Frulact est né dans le Nord du Portugal, à Maia, en 1987. L'ouverture de cette usine fut le point culminant des années d'expérience de ses mentors dans l'industrie de produits laitiers.

### **1998 – Croissance**

En 1998 Frulact s'étend à Covilhã, à Ferro, avec une nouvelle usine localisée à proximité de grandes zones de culture de fruits.

### **1999 – Internationalisation**

L'année 1999 a été marquée par la conquête de nouvelles frontières stratégiques. Frulact arrive au Maroc pour servir une filière d'industries du secteur alimentaire et le marché de la grande consommation.

### **2000 – Expansion**

Frulact continue son processus d'expansion et arrive en Tunisie en 2000 avec une nouvelle usine qui sert de plate-forme d'approvisionnement des marchés de l'Afrique du Nord et Moyen-Orient.

## **2. Evolution de la SPA ELAFRUIT (ex FRULACT ALGERIE)**

### **2006 – Développement**

C'est l'année qui renforce le pari dans le développement du Groupe Frulact avec le début de l'édification de la nouvelle usine à Tortosendo, à Covilhã. Une unité stratégiquement localisée proche des zones de production fruticole élevée.

Toujours en 2006, Frulact fait un pas supplémentaire dans la conquête de l'Europe, avec l'acquisition de l'entreprise française du secteur GBP (Granger Bouquet Pau). La nouvelle Frulact France renforce la stratégie de proximité vis à vis de ses clients, dans le second principal marché d'Europe dans son *core-business*.

### **2007/08 – Extension**

Frulact renforce sa pénétration en Afrique du Nord et au Moyen-Orient avec l'installation d'une unité de production en Algérie et une deuxième au Maroc. Cette période est marquée par l'intégration du Groupe dans le réseau COTEC qui lui a par ailleurs attribué le Prix Innovation 2007.



### **2009/10 – Développement Durable**

En 2009/10, Frulact continuera à miser sur sa présence sur les marchés français et européen, profitant des opportunités pour sa croissance organique et moyennant les conditions du marché et de l'effort de compétitivité qui est actuellement exigé à tous les acteurs.

Par conséquent, Frulact prévoit la concrétisation d'un projet qui servira de levier pour optimiser les investissements réalisés au cours de plusieurs années en termes d'Innovation et Technologie pour poursuivre les objectifs qui lui tiennent à cœur : le développement durable et l'amélioration continue du service au client.

### **2011/12 – Frutech et consolidation de la présence internationale**

L'année 2012 marque la concrétisation du Frutech – Centre d'Innovation & Technologie Agro-alimentaire opérant comme levier du pari et de l'optimisation des investissements réalisés au cours de plusieurs années en termes d'Innovation et Technologie en vue de la poursuite des objectifs qui tiennent tout particulièrement à cœur à Frulact : la durabilité et l'amélioration continue du service rendu au client.

Poursuivant l'ambitieux objectif de globaliser ses activités, Frulact a également concrétisé vers mi-2012 le lancement des opérations de deux nouvelles unités industrielles : Innova fruits implantée au Maroc et Frulact South Africain localisée à Pretoria en Afrique du Sud.

Cette période marque également la célébration du 25<sup>ème</sup> anniversaire du Groupe Frulact.

### **3. Création de la SPA ELAFRUITTS (ex FRULACT ALGERIE)**

En 2007 exactement en juillet la SPA ELAFRUITTS ALGERIE a été créée de 200 actions avec :

- FRULACT SGPS DE 1013 actions ;
- BOUSSAAD BATOUCHE de 600 actions ;
- FAROUK BATOUCHE 383 actions
- AOURTILANE FARID 01 action;

-JOAO MIRANDA 01 action;

-FRANSISCO MIRANDA 01 action;

-ARMENIO MIRANDA 01 action.

- **Dénomination sociale**

Société par action Frulact Algérie.

- **Siège social**

Zone d'activité commerciale Taharacht Akbou Wilaya de Bejaia, Algérie.

- **Forme juridique**

Société Par action au capital de 90 000 000 ,00 dinar algérien

- **Nombre d'effectif**

Le nombre d'effectif est de 60employeur.

- **Evolution**

Une augmentation de capital a été faite en 2011 pour un montant de 120 000000,00DA

- **Situation géographique**

Frulact Algérie est implantée

- Dans une zone industrielle «TAH ARACHET » véritable carrefour économique de Bejaia, de quelque 70 unités de productions agroalimentaire et en cours d'expansion.
- A deux (02) km d'une grande agglomération (Kaboul).
- A quelque dizaine de mètres de la voie ferrée.
- A 60 km de Bejaia, chef lieu wilaya et pôle économique important en Algérie dotée d'un port à fort tract et un aéroport international et reliant divers destination (Paris, Marseille, Lyon, st Etienne et Charleroi).
- A 170 km à l'ouest de la capital Alger.

- Par ailleurs on trouve des acteurs économique importants tel que : DANONE, RAMDY, SOUMMAM, IFRI...etc.

#### **4. La transaction de la SPA FRULACT à la SPA ELAFRUIT**

C'est le président du conseil d'administration de l'entreprise, Boussaad Batouche, qui l'a annoncé dans un communiqué rendu public dans l'après-midi de dimanche. Son groupe a racheté la totalité des actions détenues par son partenaire portugais et Frulact Algérie s'appellera désormais El fruits (pour Elaboration de Fruits). Le capital social a été porté de 120 millions de Dinars à 282 millions de Dinars, précise le communiqué du groupe Ba touche, dont le siège et l'unité sont basés dans la zone industrielle de Taharacht, à Akbou. L'entreprise poursuivra ses activités de production de préparations à base de fruits destinées à ses clients de l'industrie algérienne de l'agroalimentaire (yaourt, pâtisserie, confiserie, boissons à base de fruits...), avec un nouveau plan d'expansion qui lui permettra d'augmenter ses capacités et répondre à la demande croissante du marché.

Nouvelles structures, nouvelle organisation Selon le patron du Groupe Ba touche, cette reprise du contrôle de la joint-venture sera immédiatement par des actions de réorganisation et de restructuration significatives de ses structures en vue, indique le communiqué, d'assurer «une meilleure prise en charge des besoins du marché algérien.». C'est ainsi que des structures nouvelles ont été créées, à l'instar du laboratoire de recherche et de développement, été doté «de moyens modernes et d'un encadrement hautement qualifié» et une direction commerciale à l'écoute de la clientèle pour une meilleure prise en charge de ses préoccupations

La réorganisation et la restructuration de la société a nécessité de gros efforts, a-t-on soutenu, «de la part du Groupe BA touche qui a recruté des cadres nationaux et internationaux de très haut niveau, réalisé des investissements de modernisation, de remise à niveau de ses procédures de gestion, de son personnel et de ses installations.». Pour cela les fonds propres de la société ont été considérablement renforcés et des études sont en cours pour augmenter ses capacités de production. El fruits bénéficie du soutien en amont, de la Société de transformation des produits agricoles (STPA), une autre entreprise faisant partie du Groupe Ba touche.



### **Section 02 : Elaboration d'un tableau de bord financier pour AGRANA FRUIT**

Au-delà de l'architecture à adopter pour implanter un système de tableaux de bord, la phase de construction est primordiale. En effet, des choix fondamentaux vont être réalisés (sur le contenu, les finalités de l'outil, le rôle futur de ses utilisateurs), qui vont influencer la future vie de cet outil de gestion. La construction est donc un processus essentiel dans un projet d'instrumentalisation.

Chaque entreprise possède sa propre manière d'élaborer ses tableaux de bord financiers. Pour notre cas d'étude, nous avons choisis de suivre, comme modèle de référence, la démarche de conception présentée dans le volet théorique.

A travers les informations collectées auprès du département des finances, nous allons réaliser un tableau de bord financier qui va nous permettre de suivre l'évolution des résultats ainsi que les écarts entre les trois exercices : 2016 et 2017 et 2018.

#### **1. Les démarches et élaboration**

Dans un premier temps, on va détailler, une par une, les principales étapes de mise en place d'un tableau de bord financier au sein de AGRANAFRUIT.

##### **1.1. Le contexte du tableau de bord D'AGRANA FRUIT**

A l'aide un entretien orale qu'on a réalisé avec le chef du département des finances de AGRANAFRUIT, on a pu récolter les informations nécessaires à la compréhension du système des tableaux de bord financier au sein de cette entreprise, et qu'on a résumé dans les points qui suivent :

###### **1.1.1. Les concepteurs et les destinataires**

La mission de conception et d'alimentation des tableaux de bord, au sein de l'entreprise AGRANA FRUIT, est confiée au chef de département des finances. Ce type de document est destiné à toutes les directions de l'entreprise : Le PDG ainsi que les différents directeurs opérationnels et fonctionnels, pour diriger leurs actions et dans leur prise de décisions.

###### **1.1.2. La périodicité**

Pour le choix de la périodicité, les responsables de AGRANAFRUIT ont privilégié la mise à jour mensuelle ; le département des finances délivre donc un tableau de bord financier toutes les premières quinzaines du mois (m+1).

- Pour le **choix du support**, le chef du département des finances remet lui-même des tableaux de bord financiers, aux utilisateurs concernés, sous format papier.

### **1.2. La détermination des objectifs**

Les objectifs du tableau de bord répondent aux préoccupations de l'organisation. Et comme son nom l'indique, il donne une orientation à l'entreprise.

Dans notre lieu de stage, Le directeur du département des finances est chargé de fixer une liste d'objectifs bien précis que doit atteindre l'entreprise. Il devra ensuite la proposer au comité de direction qui doit à son tour donner son approbation et sa validation.

- Les principaux objectifs d'AGRANA FRUIT sont :
  - L'appréciation de la situation financière de l'entreprise ;
  - Mesurer la performance financière de l'entreprise ;
  - Apporter des actions correctives en cas de déséquilibre financier.

### **1.3. Le choix et le calcul des indicateurs**

Le choix des indicateurs constituant le tableau de bord est un enjeu d'une grande importance. Matérialisation concrète de la performance, ils serviront à initier un véritable pilotage des actions de l'organisation.

## **2. Présentation des bilans de grandes masses pour l'année**

On va élaborer des bilans de grandes masses, qui sont présentés ci-dessus :

**2.1. Le bilan de grande masse de l'année 2016**

**Tableau N°5 : Le bilan de grande masse de l'année 2016**

ACTIF			PASSIF		
DESIGNATION	MONTANT	%	DESIGNATION	MONTANT	%
<b>Valeur immobilisée</b>	292 092 953,28	34,10	<b>Capitaux propres</b>	521 163 953,42	60,84
<b>Valeur d'exploitation</b>	281 165 657,13	32,82	<b>Dettes à moyen, long terme</b>	5 600 000,00	00,65
<b>Valeur réalisable</b>	254 193 561,71	29,67	<b>Dettes à court terme</b>	329 853 106,66	38,51
<b>Valeur disponible</b>	29 164 887,96	03,41			
<b>TOTAL</b>	<b>856 617 060,08</b>	100	<b>TOTAL</b>	<b>856 617 060,08</b>	100

*Source : réalisé par nos soins à partir des données de «AGRANA FRUIT»*

**2.2. Le bilan de grande masse de l'année 2017**

**Tableau n°06 : Le bilan de grande masse de l'année 2017**

ACTIF			PASSIF		
DESIGNATION	MONTANT	%	DESIGNATION	MONTANT	%
<b>Valeur immobilisée</b>	551 404 661,61	47,74	<b>Capitaux propres</b>	606 782 545,00	52,53
<b>Valeur d'exploitation</b>	206 846 321,17	17,91	<b>Dettes à moyen, long terme</b>	232 160 082,85	20,10
<b>Valeur réalisable</b>	351 766 121,81	30,45	<b>Dettes à court terme</b>	316 101 634,05	27,37
<b>Valeur disponible</b>	45 027 157,31	03,90			
<b>TOTAL</b>	<b>1 155 044 261,90</b>	100	<b>TOTAL</b>	<b>1 155 044 261,90</b>	100

*Source : réalisé par nos soins à partir des données de «AGRANA FRUIT»*

**2.3. Le bilan de grande masse de l'année 2018**

**Tableau N°07 : Le bilan de grande masse de l'année 2018**

ACTIF			PASSIF		
DESIGNATION	MONTANT	%	DESIGNATION	MONTANT	%
<b>Valeur immobilisée</b>	723 277 936,39	46,55	<b>Capitaux propres</b>	945 970792,00	60,88
<b>Valeur d'exploitation</b>	408 759 007,01	26,30	<b>Dettes à moyen et long terme</b>	182 803 700,26	11,76
<b>Valeur réalisable</b>	393 384 615,73	25,32			
<b>Valeur disponible</b>	28 443 870,24	01,83	<b>Dettes à court terme</b>	425 090 937,11	27,36
<b>TOTAL</b>	<b>1 553 865 429,37</b>	100	<b>TOTAL</b>	<b>1 553 865 429,37</b>	100

*Source : réalisé par nos soins à partir des données de «AGRANA FRUIT ».*

***Interprétation***

**L'actif :**

L'actif fixe a enregistré une augmentation entre 2016 et 2017, qui était due à une augmentation significative des immobilisations corporelles (bâtiments et autre immobilisations corporelles) et des immobilisations incorporelles et financières.

Une autre augmentation est enregistrée entre 2017 et 2018 venant d'une augmentation des immobilisations corporelles (autres immobilisations), et les immobilisations fiscales.

L'actif circulant a connu une augmentation entre 2016 et 2017, suite à l'augmentation des valeurs réalisables (créances sur clients), et valeurs disponibles malgré la diminution des valeurs d'exploitation (stocks).

Une autre augmentation entre 2017 et 2018, suite à une augmentation de valeur de l'exploitation, malgré la diminution des valeurs réalisables et valeurs disponibles.



**Le passif :**

Les capitaux permanents ont connu une augmentation entre 2016 et 2017, suite à l'existence des liaisons inter-unités en 2016.

Entre 2017 et 2018, une augmentation est enregistrée suite à la liaison inter-unités 2018.

Pour ce qui est de dettes à court terme, on a enregistré :

- Entre 2016 et 2017, suite à une augmentation des dettes fournisseurs et une diminution de la trésorerie passif.
- Entre 2017 et 2018, suite à une augmentation des dettes fournisseurs, et une augmentation la trésorerie passif.

**2.4. Les indicateurs de l'équilibre financier**

On s'intéressera au calcul des indicateurs de l'équilibre financiers sur la base des données de l'entreprise « AGRANA FRUIT », et qui sont, le Fonds de Roulement (FR) on citant quelques types, le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) et la Trésorerie (TR).

- **Le fonds de roulement FRN :**
- **Par le haut du bilan :**

Fonds de roulement = capitaux permanents – actif immobilisé

**Tableau n° 08 : Les fonds de roulement de 2016 et 2017 par le haut du bilan, en DA**

Désignation	2016	2017	Evaluation	Var %
Capitaux permanents (1)	526 763 953,42	838 942 627,85	312 178 674,43	59,26
Actif immobilisé (2)	292 092 953,28	551 404 661,61	258 640 708,19	88,54
<b>Fonds de roulement(1)-(2)</b>	<b>234 671 000,14</b>	<b>287 537 966,24</b>	<b>52 866 966,1</b>	<b>22,53</b>

*Source : réalisé par nos soins à partir des données de «AGRANA FRUIT ».*

**Tableau n° 09 : Les fonds de roulement de 2017 et 2018 par le haut du bilan, en DA**

Désignation	2017	2018	Evaluation	Var %
Capitaux permanents (1)	838 942 627,85	1 128 774 492,26	289 831 864,41	34,55
Actif immobilisé (2)	551 404 661,61	723 277 936,39	171 873 274,78	31,17
<b>Fonds de roulement(1)-(2)</b>	<b>287 537 966,24</b>	<b>405 236 525,87</b>	<b>117 958 589,63</b>	<b>41,93</b>

*Source : réalisé par nos soins à partir des données de «AGRANA FRUIT ».*

- **Par le bas du bilan :**

Fonds de roulement = actif circulant – dettes à court terme

**Tableau n° 10 : Les fonds de roulement de 2016,2017 par le bas du bilan, en DA**

Désignation	2016	2017	évaluation	VR%
Actif circulant	564 524 106,80	603 639 600,29	39 115 493,49	69,28
Dettes à court terme	329 853106,66	316 101 634,05	-13 751 472,61	-4,16
<b>Fonds de roulement</b>	<b>234 671 000,14</b>	<b>287 537 966,24</b>	<b>52 866 966,10</b>	<b>22,53</b>

*Source : réalisé par nos soins à partir des données de «AGRANA FRUIT ».*

**Tableau N° 11 : Les fonds de roulement de 2017 et 2018 par le bas du bilan, en DA**

Désignation	2017	2018	évaluation	VR%
Actif circulant	603 639 600,3	830 587 493	226 947 892,7	37,60
Dettes à court terme	316 101 634,1	425 090 937,1	108 989 303,1	34,48
<b>FRN</b>	<b>287 537 966,2</b>	<b>405 496 555,9</b>	<b>117 958 589,6</b>	<b>41,02</b>

*Source : réalisé par nos soins à partir des données de «AGRANA FRUIT ».*

**Interprétation :**

### **Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la SPA AGRANA FRUIT**

A partir les deux tableaux N°, nous remarquons que pour les trois exercices, l'entreprise a réussi à dégager un fond de roulement positif : soit **234 671 000,14 DA** pour l'année **2016** et **287 537 966,24 DA** pour l'année **2017** et **287 537 966,24 DA** pour l'année **2018** ; C'est un excédent dégagé suite au financement de la totalité de ses valeurs immobilisés et une partie de son actif circulant à partir ses capitaux permanents : Pour ces trois années l'équilibre financier est respecté.

- **Le besoin en fonds de roulement BFR :**

Le besoin en fonds de roulement = (valeurs d'exploitation + valeurs réalisables) – (dettes à court terme – dettes financières)

**Tableau n° 12 : Les besoins en fonds de roulement de 2016 et 2017 , en DA**

Désignation	2016	2017	évaluation	VR%
VE (1)	281 165 657,13	206 846 321,2	-74 319 335,96	-26,43%
VR(2)	254 193 561,71	351 766 121,8	97 572 560,10	38,39%
DCT(3)	329 853106,66	316 101 634,1	-13 751 472,61	-4,17%
<b>BFR (1+2)-(3)</b>	<b>205 506 112,18</b>	<b>242 510 808,9</b>	<b>37 004 696,75</b>	<b>18,01%</b>

*Source : réalisé par nos soins à partir des données de «AGRANA FRUIT ».*

**Tableaux N°13 : les besoin de fonds de roulement de 2017 et 2018, en DA**

Désignation	2017	2018	évaluation	VR%
VE (1)	206846321,2	408759007	201 912 685,84	97,61%
VR(2)	351766121,8	393384615,7	41 618 493,92	11,83%
DCT(3)	316101634,1	425090937,1	108 989 303,06	34,48%
<b>BFR (1+2)-(3)</b>	<b>242 510 808,93</b>	<b>377052685,6</b>	<b>134 541 876,70</b>	<b>55,48%</b>

*Source : réalisé par nos soins à partir des données de «AGRANA FRUIT ».*

#### **Interprétation :**

Pour les deux années 2016 et 2018 le BFR il et positif et que le BFR 2018 et augmenté de 18,01 %

Et pour l'année 2018 et positif et augmenté par rapport l'Année 2017 de 55,48%

- **La trésorerie TR : Trésorerie = fonds de roulement – besoin en fonds de roulement**

**Tableau N°14 :la trésorerie de 2016 et 2017par FRN et BFR en DA**

Désignation	2016	2017	Evaluation	VR
FRN	234671000,1	287537966,2	52866966,06	22,53%
BFR	205506112,2	242510808,9	37004696,72	18,01%
<b>TR</b>	<b>29164887,96</b>	<b>45027157,3</b>	<b>15862269,34</b>	<b>54,39%</b>

*Source : réalisé par nos soins à partir des données de «AGRANA FRUIT ».*

**Tableaux N°15 : la trésorerie de 20017 et 2018 par FRN et BFR ,en DA**

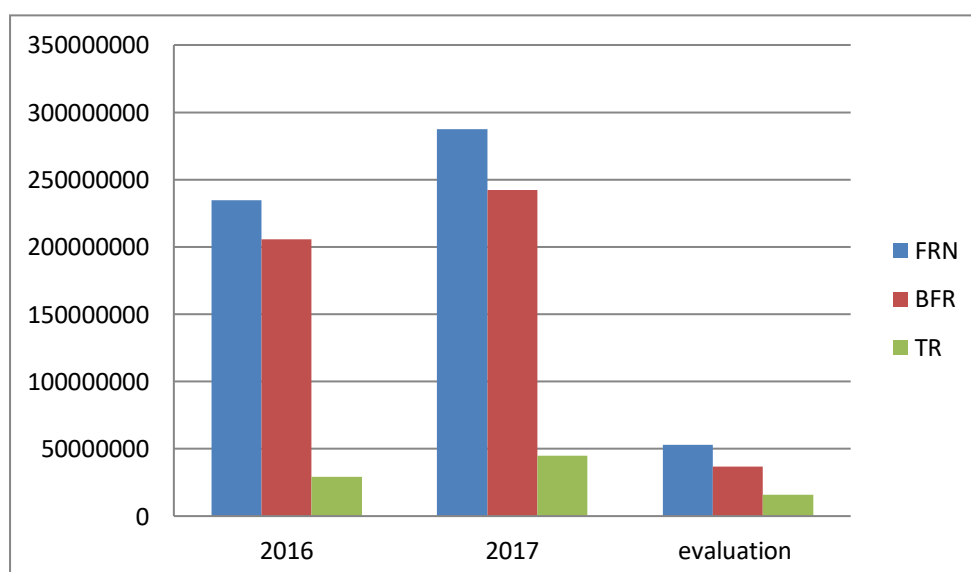
Désignation	2017	2018	Evaluation	VR
FRN	287537966,2	405496555,9	117958589,7	41 ,02
BFR	242510808,9	377052685,6	134541876,7	55,48
<b>TR</b>	<b>45027157,3</b>	<b>28443870,3</b>	<b>-16583287</b>	<b>-36 ,83</b>

*Source : réalisé par nos soins à partir des données de «AGRANA FRUIT ».*

### Interprétation :

Durant les trois exercices, AGRANA FRUIT a réalisé des trésoreries positives qui sont respectivement pour : 29164887,96DA, 45027157,3DA et 28443870,3DA, suite au financement de ses besoins par ses fonds de roulement, cela a permet d'établir un équilibre entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement, donc la situation financière de l'entreprise était saine sur les trois années.

**Figure N°04: représentation graphique de l'évolution des ratios d'équilibre financier**



*Source : réalisé par nos soins à partir des données de «AGRANA FRUIT »*

**2.5. Les indicateurs du compte de résultat**

Ce volet comprend essentiellement :

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

**A. Les soldes intermédiaires de gestion (SIG)**

Les soldes intermédiaires de gestion permettent d'analyser le résultat en le décomposant en plusieurs indicateurs important, ces derniers sont calculés « en chaine » sur la base d'informations issues du compte de résultat.

**Tableaux N° 16 : solde intermédiaire de gestion 2016 et 2017 EN DA**

<b>Opération</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>Evaluation</b>	<b>VAR %</b>
-vente & produits annexes	807 720 642,72	895 652 885,60	87 932 242,88	10,87
-Variation stocks produit& encours	47 910 332,20	-38 422 222,71	86 332 554,91	180 ,20
-production immobilisée	-	-		
-subvention d'exploitation	-	-		
<b>Production de l'exercice</b>	<b>855 630 974,20</b>	<b>857 230 662,89</b>	<b>1 599 687,97</b>	<b>00,19</b>
-Achats consommés	542 212 966,98	518 867 742,70	-23 345 224,28	04,31
-Services extérieurs & autres consommation	97 384 215,04	84 989 841,69	-12 394 373,35	-12,73
<b>Consommation de l'exercice</b>	<b>639 597 182,02</b>	<b>603 857 584,39</b>	<b>-35 739 597,63</b>	<b>-05,59</b>
<b>Valeur ajoutée d'exploitation</b>	<b>216 033 792,90</b>	<b>253 373 078,50</b>	<b>37 339 285,6</b>	<b>17,28</b>
Charges de personnel	72 344 770,35	79 968 456,63	7 623 686,28	10,54
Impôt, taxes et versements assimilés	907 003,28	10 021 465,72	9 114 869,43	1 004,94
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>142 782 019,27</b>	<b>163 382 749,16</b>	<b>20 600 729,89</b>	<b>14,43</b>
Autre produit opérationnels	1 737 049,64	10 052 465,72	8 315 416,08	478,71
Autre charge opérationnels	6 502 279,91	6 256 891,97	-245 387,94	-03,77
Dotât°, aux amonts, prov. & autre pertes de valeur	36 078 534,66	55 524 224,01	22 455689,35	62,24
Reprise sur pertes de valeur et provisions	5 021 663,20	4 550 700,12	-470 963,08	-9,38

### Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la SPA AGRANA FRUIT

<b>Résulta opérationnelle</b>	<b>106 959 917,54</b>	<b>116 204 799,02</b>	<b>9 244 881,48</b>	<b>8,64</b>
Produits financiers	3 189 380,15	2 748 421,32	-440 958,83	-13,83
Charges financiers	7 793 575,24	15 539 813,32	7 746 238,08	99,39
<b>Résultats financier</b>	<b>- 4 604 195,09</b>	<b>-12 791 392,00</b>	<b>-8 187196,91</b>	<b>01,78</b>
<b>Résultat ordinaire avant impôts</b>	<b>102 355 722,45</b>	<b>103 413 407,02</b>	<b>1 057 684,57</b>	<b>01,03</b>
Impôt exigibles sur le résultat ordinaire	6 230,77	20 976 335,50	20 970 104,73	336,56
Impôts différés actif sur le résultat ordinaire	00,00	3 181 520,06	3 181 520,06	--
Impôts différés passif sur résultat ordinaire	00,00	00,00	00,00	00,00
<b>Totale des produits des activistes ordinaires</b>	<b>865 579 067,91</b>	<b>877 763 770,11</b>	12 184 702,2	01,40
<b>Totale des charges des activités ordinaires</b>	<b>763 229 576,23</b>	<b>792 145 178,53</b>	28 915 602,3	0 3,78
<b>Résultats nette des activités ordinaires</b>	<b>102 349 491,68</b>	<b>85 618 591,58</b>	-16 730 900,1	-16,35
Éléments extraordinaires (produits)	00,00	00,00	00,00	00,00
Éléments extraordinaires (charges)	00,00	00,00	00,00	00,00
<b>Résultat extraordinaire</b>	<b>00,00</b>	<b>00,00</b>		
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>102 349 491,68</b>	<b>85 618 591,58</b>	-16 730 900,1	-16,35

Source : réalisé par nos soins à partir des données de «AGRANA FRUIT ».

**TABLEAU N°17 : solde intermédiaire de gestion en 2017 et 2018 en DA**

Opération	2017	2018	Evolution	VR %
-vente & produits annexes	895 652 885,60	971 542 352,49	75 889 466,89	8,47
-Variation stocks produit & encours	-38 422 222,71	16 664 214,69	55 086 437,40	-143,37
-production immobilisée				
-subvention d'exploitation				
<b>Production de l'exercice</b>	<b>857 230 662,89</b>	<b>988 206 567,18</b>	<b>130 975 904,29</b>	<b>15,28</b>
-Achats consommés	518 867 742,70	578 601 484,75	59 733 742,05	11.51
-Services extérieurs & autres consommation	84 989 841.69	90 304 529,54	5 314 687,85	06.25
<b>Consommation de l'exercice</b>	<b>603 857 584,39</b>	<b>668 906 014,29</b>	<b>85 048 429,90</b>	<b>14,08</b>
<b>Valeur ajoutée d'exploitation</b>	<b>253 373 078,50</b>	<b>319 300 552,89</b>	<b>65927474,39</b>	<b>26,01</b>

### Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la SPA AGRANA FRUIT

Charges de personnel	79 968 456,63	82 789 122,18	2 820 665,55	03,53
Impôt, taxes et versements assimilés	10 021 872,71	6 954 457,27	-3 067 415,44	30,61
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>163 382 749,16</b>	<b>229 556 973,44</b>	<b>66 174 224,28</b>	<b>40,50</b>
Autre produit opérationnels	10 052 465,72	3 494 322,25	-6 558 143,47	-65,24
Autre charge opérationnels	6 256 891,97	13 161 397,02	6 904 505,05	110,35
Dotât°, aux amorts, prov. & autre pertes de valeur	55 524 224,01	99 487 236,23	43 963 012,22	79,18
Reprise sur pertes de valeur et provisions	4 550 700,12	13 394 078,42	8843378,30	194,37
<b>Résulta opérationnelle</b>	<b>116 204 799,02</b>	<b>133 796 740,86</b>	<b>17 591 941,84</b>	<b>15,14</b>
Produits financiers	2 748 421,32	591 264,56	-2 157 156,76	-78,50
Charges financiers	15 539 813,32	15 121 976,54	-417836,78	02,70
<b>Résultats financier</b>	<b>-12 791 392,00</b>	<b>-14 530 711,98</b>	<b>-1 739319,98</b>	<b>13,60</b>
<b>Résultat ordinaire avant impôts</b>	<b>103 413 407,02</b>	<b>119 266 028,88</b>	<b>15 852 621,86</b>	<b>15,33</b>
Impôt exigibles sur le résultat ordinaire	20 976 335,50	15 715 666,49	-5 260669,01	-25,08
Impôts différés actif sur le résultat ordinaire	3 181 520,06	1 637 884,61	-1 543 635,45	-48,54
Impôts différés passif sur résultat ordinaire	00,00	00,00	00,00	00,00
<b>Totale des produits des activistes ordinaires</b>	<b>877 763 770,11</b>	<b>1 007 324 117,02</b>	<b>129 560 346,91</b>	<b>14,76</b>
<b>Totale des charges des activités ordinaires</b>	<b>792 145 178,58</b>	<b>902 135 870,02</b>	<b>109 990 691,49</b>	<b>13,88</b>
<b>Résultats nette des activités ordinaires</b>	<b>85 618 591,58</b>	<b>105 188 247,00</b>	<b>19 569 655,42</b>	<b>22,86</b>
<b>Éléments extraordinaires (produits)</b>	<b>00,00</b>	<b>00,00</b>	<b>00,00</b>	<b>00,00</b>
<b>Éléments extraordinaires (charges)</b>	<b>00,00</b>	<b>00,00</b>	<b>00,00</b>	<b>00,00</b>
<b>Résultat extraordinaire</b>	<b>00,00</b>	<b>00,00</b>	<b>00,00</b>	<b>00,00</b>
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>85 618 591,58</b>	<b>105 188 247,00</b>	<b>19 569 655,42</b>	<b>22,86</b>

Source : réalisé par nos soins à partir des données de «AGRANA FRUIT ».

### Interprétation

- **La valeur ajoutée** : indique la richesse créée par l'entreprise dans le cadre de son activité courante. Pour notre cas, la VA a connu une augmentation de **37 339 285,6 DA** l'ordre de **17,28%** par rapport à 2016 et **65927474,39 DA** par rapport en 2017, en raison de l'une augmentation du chiffre d'affaire ainsi qu'une baisse importante des consommations. Cette augmentation du chiffre d'affaire peut être interprétée par la l'augmentation du mouvement maritime dû aux restrictions aux importations qu'a connu le pays.
- **L'excédent brut d'exploitation (EBE)** : L'EBE est le premier indicateur de rentabilité économique de l'entreprise. Durant la période 2016 et 2017, l'EBE a régressé de **20 600 729,89DA** soit de **14,43 %**, et la période 2017 et 2018 a régressé de **66 174 224,28 DA** soit de **40,50 %** : Une conséquence de l'augmentation de la valeur ajoutée.
- **Le résultat opérationnel (RO)** : le résultat opérationnel inclut l'ensemble des charges et des produits d'exploitation par nature. Après calcul, nous avons obtenu des résultats d'exploitation positifs pour les trois exercices : soit **106 959 917,54 DA** pour **2016** et **116 204 799,02 DA** pour **2017** et **133 796 740,86 DA** pour **2018**. Cependant, nous remarquons que ces chiffres ont enregistré une augmentation de **9 244 881,48 DA** soit de **08,64 %** par apport a **2016** et **17 591 941,84 DA** par apport a **2017**, qui est due essentiellement à une augmentation importante de certains produits opérationnels ainsi que les reprises sur pertes de valeurs et provisions.
- **Le résultat courant avant impôt (RCAI)** : le RCAI est un indicateur de mesure de la performance opérationnelle et financière de l'entreprise. Dans notre cas, il est évalué à **102 355 722,45DA** en 2016 et à **103 413 407,02DA** en 2017 et a **119 266 028,88 DA**; il a donc connu une augmentation de **01,03% par apport a 2016**, de **15,33%** par rapport **2017** en raison de l'évolution des produits financiers de **527 612 KDA** (les charges ont également augmenté mais d'une manière moins proportionnelle que les produits).
- **Le résultat net de l'exercice** : il représente le cumul des résultats précédents (d'exploitation, financière et exceptionnelle) après déductions des impôts. A partir de nos calculs, AGRANA FRUIT a réussi à dégager des résultats nets positifs pour les trois exercices **102 349 491,68 DA** pour **2016** et **85 618 591,58** en **2017** et **105 188 247,00 DA** pour **2018**. Le résultat de cette période s'est donc et négative de **16,35 %** par apport a 2016 a cause de l'augmentation des impôts exigibles sur résultats



### **Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la SPA AGRANA FRUIT**

ordinaire de **20 970 104,73 DA**, et amélioré de **22,86%** grâce à une baisse importante des impôts exigibles sur résultats ordinaires de **-1 543 635,45DA**.

#### **B. Le calcul de la capacité d'autofinancement (CAF)**

**Tableau N° 18 : le calcul de la CAF en 2016 et 2017 en DA**

<b>Désignation</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>évaluation</b>	<b>VR %</b>
Résultat Net(1)	102349491,7	85618591,58	-16730900,1	-16,35
Dotation aux amortissements et aux provisions(2)	36078534,66	55524224,01	22 455 689,35	62,24
<b>CAF (1+2)</b>	<b>138428026,3</b>	<b>141142815,6</b>	<b>2 714 789,25</b>	<b>1,96%</b>

*Source : réalisé par nos soins à partir des données de «AGRANA FRUIT ».*

**Tableau N°19 : le calcul de la CAF en 2017 et 2018 en DA**

<b>Désignation</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>évaluation</b>	<b>VR%</b>
Résultat Net(1)	<b>85618591,58</b>	<b>105188247</b>	<b>19569655,42</b>	<b>22,86</b>
Dotation aux amortissements et aux provisions(2)	55 524 224,01	99 487 236,23	43963012,22	79,18
<b>CAF (1+2)</b>	<b>141 142 815,59</b>	<b>204 675 483,23</b>	<b>63532667,64</b>	<b>45,01%</b>

*Source : réalisé par nos soins à partir des données de «AGRANA FRUIT ».*

#### **Interprétation**

La capacité d'autofinancement désigne l'ensemble des ressources internes générées par l'entreprise dans le cadre de son activité qui permettent d'assurer son financement. A travers notre tableau de calcul, on remarque que AGRANA FRUIT a réussi à générer une CAF de l'ordre de **138428026,3 DA** en **2016** et de **141 142 815,59DA** en **2017** et de **204 675 483,23DA** en **2018**. Cette amélioration de **2 714 789,25DA** a par rapport **2016**.

**Tableaux N°20 : le calcul des ratios de structure en 2016 et 2017 en DA**

type de ration	2016	2017	Evaluation	VR%
Capitaux permanent (1)	526 763 953,42	838942627,9	312178674,4	59,26
VI (2)	292092953,3	551404661,6	258640708,2	88,54
<b>Ration de structure des emplois stables (1/2)</b>	<b>1,803</b>	<b>1,52</b>	<b>-0,28</b>	<b>-0,16</b>
Dettes (3)	335 453 106,08	548261717,2	212808611,1	63,44
Fonds propres (4)	521163953,4	606782545	85618591,58	16,43
<b>Ration d'endettement global (3/4)</b>	<b>0,64</b>	<b>0,90</b>	<b>0,26</b>	<b>40,38</b>

Source : réalisé par nos soins à partir des données de «AGRANA FRUIT ».

**Tableaux N°21 : le calcul des ratios de structure en 2017et 2018 en DA**

type de ration	2017	2018	Evaluation	VR%
Capitaux permanent (1)	838942627,9	1128774492	289831864	25,68%
VI (2)	551404661,6	723277936,4	171873275	88,54
<b>Ration de structure des emplois stables (1/2)</b>	<b>1,52</b>	<b>1,56</b>	<b>0,04</b>	<b>0,03</b>
Dettes (3)	548261717,2	1128774492	580512775,06	63,44%
Fonds propres (4)	606782545	945970792	339188247	16,43%
<b>Ration d'endettement global (3/4)</b>	<b>0,90</b>	<b>1,19</b>	<b>0,29</b>	<b>32,06%</b>

Source : réalise par nos soins a partir des données de AGRANA FRUIT

### Interprétation

- **R. de couverture des emplois stables**

Le ratio de financement permanent intervient pour appuyer nos résultats précédents concernant le FRN, en nous assurant de l'existence d'un fond de roulement positif signe d'une certaine sécurité en matière de financement. Pour le cas de notre entreprise, ce ratio est **supérieur à 1** durant les trois exercices : il est de **1,803** en **2016** et de **1,52** en **2017** et de **1,56** en **2018**, ce qui signifie que l'entreprise arrive à financer l'intégralité de ses immobilisations aux moyens de ressources stables tout en dégageant une marge de sécurité.

- **R. d'endettement global**

Ce ratio compare les dettes de l'entreprise à ces propres moyens en matière de financement : les ressources externes par rapport aux ressources internes). Le niveau d'endettement d'AGRANA FRUIT pour les exercices **2016** et **2017** et **2018** est de 64% et **90%** et **119%** respectivement, Il reste satisfaisant. On a donc enregistré une hausse de 40,38% par rapport à l'année 2016 et 30,06% par rapport à l'année 2018, due essentiellement à l'augmentation des dettes (nouveaux projets d'investissement).

### 2.5.1. Les ratios de liquidité

La liquidité mesure la capacité d'une entreprise à régler ses dettes à **court** terme arrivées à échéance. L'analyse de cette liquidité peut être effectuée à partir de trois ratios. On distingue : le ratio de liquidité générale, le ratio de liquidité limitée et le ratio de liquidité immédiate.

**Tableau N°22 : le calcul de ratios de liquidité en 2016 et 2017 en DA**

désignation	2016	2017	évaluation	VR%
AC	564524106,8	603639600,3	39115493,49	6,93%
VR (1)	254 193 561,71	351766121,8	97572560,1	38,39%
VD (2)	29 164 887,96	45027157,31	15862269,35	54,39%
DCT (3)	329853106,7	316101634,1	-13751472,61	-4,17%
<b>ratios de liquidité générale (1/4)</b>	<b>1,71</b>	<b>1,91</b>	<b>0,20</b>	<b>12%</b>
<b>Ration de liquidité limitée (2+3/4)</b>	<b>0,86</b>	<b>1,26</b>	<b>0,40</b>	<b>46%</b>
<b>Ratios de liquidité Immédiate (3/4)</b>	<b>0,09</b>	<b>0,14</b>	<b>0,05</b>	<b>61,10%</b>

*Source : réalisé par nos soins à partir des données de «AGRANA FRUIT ».*

**Tableau N°23 : le calcul de ratios de liquidité en 2017 et 2018 en DA**

désignation	2017	2018	évaluation	VR%
AC	603639600,3	830587493	226947892,7	37,60%
VR (1)	351766121,8	393384615,7	41 618 493,92	11,83%
VD (2)	45027157,31	28443870,24	-16 583 287,07	-36,83%
DCT (3)	316101634,1	425090937,1	108989303	34,48%
<b>ratios de liquidité générale (1/4)</b>	<b>1,91</b>	<b>1,95</b>	<b>0,04</b>	<b>2,32%</b>
<b>Ration de liquidité limitée (2+3/4)</b>	<b>1,26</b>	<b>0,99</b>	<b>-0,26</b>	<b>-20,95%</b>
<b>Ratios de liquidité Immédiate (3/4)</b>	<b>0,14</b>	<b>0,07</b>	<b>-0,08</b>	<b>-53,03%</b>

Source : réalisé par nos soins a partir des données de «AGRANA FRUIT»

### Interprétation

- **Le ratio de liquidité générale**

Le calcul de ce ratio de liquidité générale nous permet de savoir si notre entreprise est capable de produire de la liquidité afin de respecter ses engagements financiers à court terme. Nous avons obtenu, pour les trois exercices, des ratios supérieurs à 1 : et de 1,71 pour 2016 et 1,91 pour 2017 et 1,95 pour 2018. est donc AGRANA FRUIT solvables durant les trois années et plus il est élevé, plus la latitude dont dispose une société pour développer ses activités .sauf circonstances particuliers.

- **Le ratio de liquidité limitée**

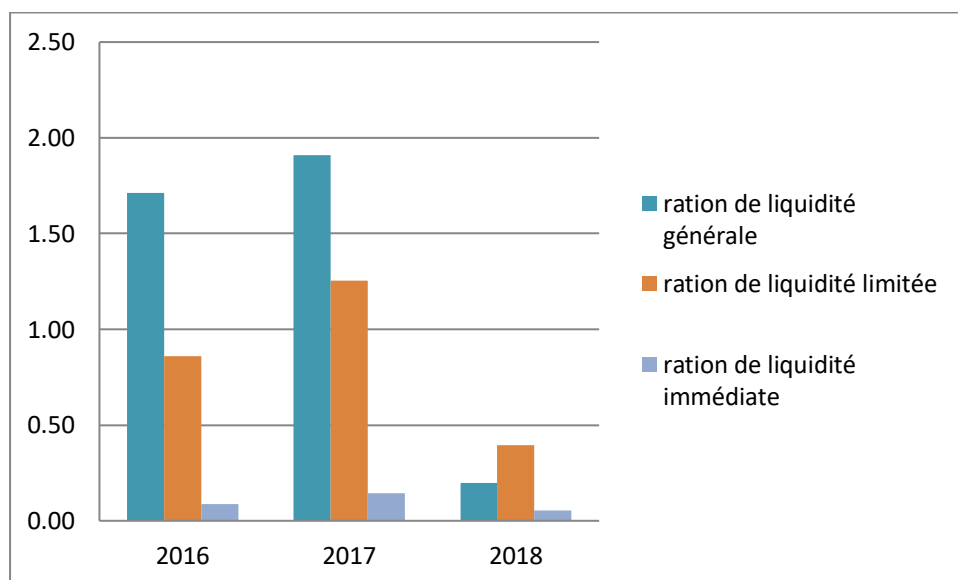
Ce ratio montre si les valeurs disponibles plus les valeurs réalisables sont suffisantes pour financer la totalité des dettes à court terme. Dans notre cas, pour années 2016 et de 0,86 et inférieur à 1 donc l'entreprise il est obligé de payer ces dettes, par contre **2017** le ratio est positif : **1,26** avec une augmentation de 12 % par rapport 2016. Ce qui indique que l'entreprise est, en principe, capable de rembourser ses DCT

aisément en 2016. Et pour 2018 et de 0,99 inférieur à 1 une diminution de - 20% par rapport 2017, donc l'entreprise il doit payer ces dettes.

- **-Le ratio de liquidité immédiate**

Ce ratio permet de constater si les dettes à court terme peuvent être remboursées uniquement grâce à de l'argent déjà disponible. Pour notre cas, AGRANA FRUIT a enregistré un ratio inférieur à 1 pour les deux années soit **0,09** en **2016** et **0,14** en **2017** et **0,07** en **2018**. Ses résultats restent satisfaisants car ils signifient que l'entreprise ne possède pas de surplus d'argent inutile.

**Figure N°05: représentation graphique de l'évolution des ratios de liquidité**



Source : réalisé par nos soins à partir des données de «AGRANA FRUIT»

#### **Ratio de liquidité limitée**

##### **2.5.2. Ratios de solvabilité**

Le ratio de solvabilité permet 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°24 : le calcul des ratios de solvabilité en 2016 et 2017 en DA**

Désignation	2016	2017	Evaluation	VR%
total actif 1	856617060,1	1155044262	298 427 201,82	34,84%
capiteux propre2	521163953,4	606782545	85 618 591,58	16,43%
totale de dette(3)	316101634,1	425090937,1	108 989 303,06	34,48%
<b>Solvabilité générale (1/3)</b>	<b>2,71</b>	<b>2,72</b>	<b>0,01</b>	<b>0,27%</b>
<b>Autonomie financier</b>	<b>1,65</b>	<b>1,43</b>	<b>-0,22</b>	<b>-13,42%</b>

Source : réalise par nos soins a partir des données de «AGRANA FRUIT»

**Tableau N°25 : le calcul des ratios de solvabilité en 2017et 2018 en DA**

Désignation n	2017	2018	évaluation	VR%
total actif ( 1)	1155044262	1553865429	398821167,5	34,53%
capiteux propre(2)	526 763 953,42	838942627,9	312178674,4	59,26%
totale de dette(3)	425090937,1	607894637,4	182803700,3	43,00%
<b>Ratios de solvabilité (1/3)</b>	<b>2,72</b>	<b>2,56</b>	<b>-0,16</b>	<b>-5,93%</b>
<b>Ratios autonomie financement</b>	<b>1,24</b>	<b>1,38</b>	<b>0,14</b>	<b>11,37%</b>

Source : réalise par nos soins a partir des données de «AGRANA FRUIT»

### Interprétation

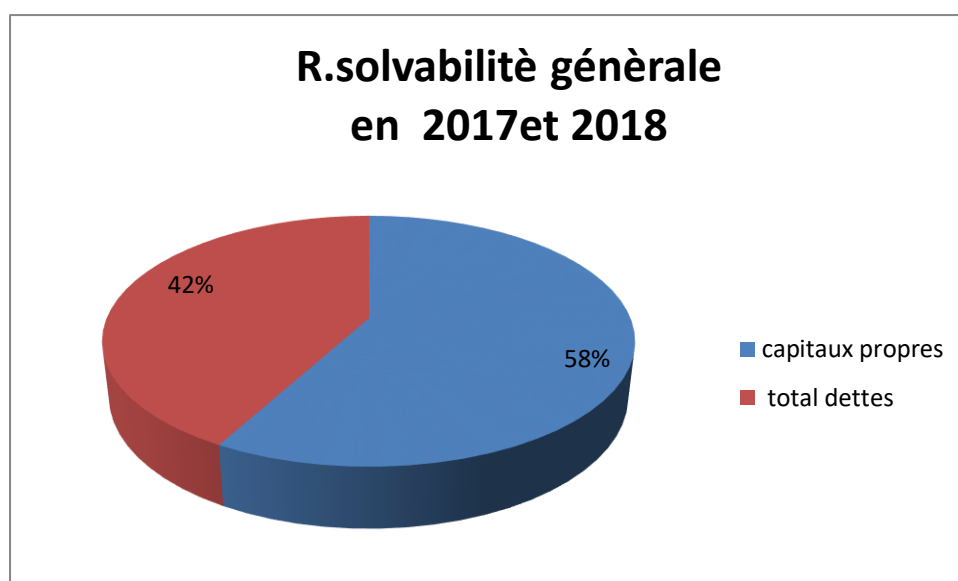
- **Le ratio de solvabilité générale**

Ce ratio permet d'apprécier la capacité de l'entité à payer l'ensemble de ses dettes à échéance. Dans le cas de notre entreprise, nous avons obtenu des résultats positifs pour les trois exercices qui sont de **2,71** en **2016** (c.-à-d. l'actif est 3,2 fois dettes) et de **2,7** en **2017** et de **2,56** en **2018**. En remarque 0,27% une augmentation en 2017 de 0,27% 2017, Par contre en 2018 une baisse de **5,93 %** et une conséquence d'une augmentation de **43%** des dettes et cela malgré l'augmentation de l'actif mais d'une manière moins proportionnelle (uniquement de **34.53%**). AGRANA FRUIT est donc solvables durant les deux années.

- **Le ratio d'autonomie financière**

Cet indicateur est utilisé pour déterminer le niveau de dépendance d'une entreprise vis-à-vis des financements extérieurs, notamment les emprunts bancaires. Dans notre cas, les capitaux propres sont d'ordre **1,65 fois** et **1,24 fois** et **1.38** les dettes respectivement en 2016 et 2017 et 2018. Cela signifie que les capitaux propres de AGRANA FRUIT sont plus importants que les dettes financières, elle est donc indépendante des banques puisqu'elle arrive à se financer par ses propres moyens.

**Figure°06 : comparaison graphique entre les capiteaux propres et les dettes pour 2017 et 2018**



Source : réalise par nos soins a partir des données de «AGRANA FRUIT»

### **2.5.3. Ratios de rotation**

Ces ratios décrivent : le délai de paiement des créances des clients et celui de recouvrement des dettes des fournisseurs.

**Tableau N°26 : le calcul des délais de paiement en 2016 et 2017 en DA**

Type de ratio	2016	2017	évaluation	VR%
créances clients (1)	115743696	156583727,9	40840031,89	35,28%
CA TTC (2)	1018200860	1020104489	1903628,684	0,19%
<b>délai de rotation crédit client (1/2)*360</b>	<b>41</b>	<b>55</b>	<b>14</b>	<b>35,03%</b>
Fournisseurs et comptes rattachés	90372963,37	56196768,97	-34176194,4	-37,82%
<b>Délai de rotation crédit fournisseur (3/2)*360</b>	<b>32</b>	<b>20</b>	<b>-12</b>	<b>-37,93%</b>

Source : Réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise « AGRANA FRUIT».

**Tableau N°27 : le calcul des délais de paiement en 2017 et 2018 en DA**

Type de ratio	2017	2018	évaluation	VR%
créances clients (1)	156583727,9	152697675,2	-3886052,68	-2,48%
CA TTC (2)	1020104489	1175965815	155861326,1	15,28%
<b>délai de rotation crédit client (1/2)*360</b>	<b>55</b>	<b>47</b>	<b>-8</b>	<b>-15,41%</b>
Fournisseurs et comptes rattachés	56196768,97	21984045,17	-34212723,8	-60,88%
<b>Délai de rotation crédit fournisseur (3/2)*360</b>	<b>20</b>	<b>7</b>	<b>-13</b>	<b>-66,07%</b>

Source : Réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise « AGRANA FRUIT»

### Interprétation

– **Le délai de rotation du crédit client**

Ce ratio mesure la durée moyenne en jours du crédit consenti par l'entreprise à ses clients. D'après nos calculs, en **2016** D'AGRANA FRUIT a accordé à ses clients **41jours** et en **2017** à **55 jours** et en **2018** à **47 jour**, comme délai moyen pour régler ce qu'ils doivent à l'entreprise. Ce ratio a enregistré une diminution de **15,41%** c'est-à-dire **8** jours de moins. Ce qui indique l'efficacité des politiques de crédit pratiquées par l'entreprise.

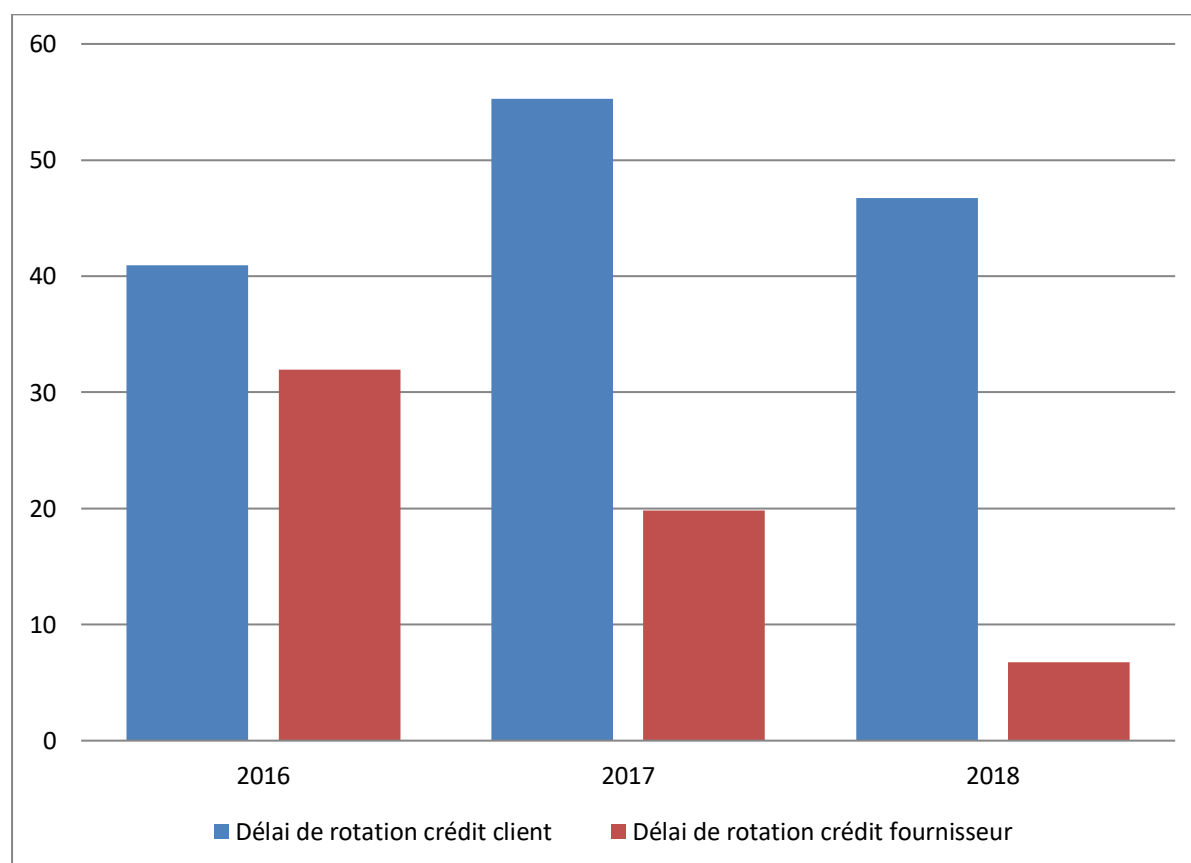
– **Le délai de rotation crédit fournisseur**



Ce ratio exprime, en nombre de jours, la durée moyenne des délais de paiement qui sont accordés par les fournisseurs à l'entreprise. D'AGRANA FRUIT a eu donc un délai moyen de **32 jours** en **2016** et **20 jours** en **2017** et une petite durée de **7 jours** en **2018**. Cette durée a connu une diminution de 8 jours en 2017 et 13 jours en 2018.

A travers ses deux indicateurs, nous apercevons qu'AGRANA FRUIT il n'a pas amélioré sa politique de crédit : il faut négocier un meilleur délai avec les fournisseurs.

**Figure N07 : comparaison graphique entre les deux délais de paiement en 2016 et 2017 et 2018**



Source : Réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise « AGRANA FRUIT».

#### 2.5.4. Les indicateurs de rentabilité

On a principalement deux différents types de rentabilité :

- La rentabilité financière : représentée par le ROE.
- La rentabilité économique : représentée par le ratio de rentabilité économique nette et le ROCE

**Tableau N 28 : le calcul des ratios de rentabilité en 2016 et 2017 en DA**

Type de ratio	2016	2017	Evolution	VR%
résultat net (1)	102349491,7	85 618 591,58	-16730900,1	-16,35%
capiteux propres(2)	521163953,4	606782545	85618591,58	16,43%
<b>ROE(1/2)</b>	<b>0,20</b>	<b>0,14</b>	<b>-0,06</b>	<b>-28,15%</b>
CAHT(3)	855630974,9	857230662,9	1599687,97	0,19%
<b>Rentabilité économique nette (1/3)</b>	<b>0,12</b>	<b>0,10</b>	<b>-0,02</b>	<b>-16,50%</b>
EBE(4)	142782019,3	163382749,2	20600729,89	14,43%
Chapiteaux investis (5)	526 763 953,42	838942627,9	312178674,4	59,26%
<b>ROCE (4/5)</b>	<b>0,27</b>	<b>0,19</b>	<b>0,08</b>	<b>-28,15%</b>

Source : Réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise « AGRANA FRUIT»

**Tableau N°29: calcul de ratio de rentabilité en 2017 et 2018 en DA**

Type de ratio	2017	2018	Evolution	VR%
résultat net (1)	85 618 591,58	105188247	19569655,42	23%
capiteux propres(2)	606782545	945970792	339188247	56%
<b>ROE (1/2)</b>	<b>0,14</b>	<b>0,11</b>	<b>-0,03</b>	<b>-21%</b>
CAHT(3)	857230662,9	988206567,2	130975904,3	15%
<b>Rentabilité économique nette (1/3)</b>	<b>0,10</b>	<b>0,10</b>	<b>0,01</b>	<b>7%</b>
EBE(4)	163382749,2	229556973,4	66174224,28	41%
Chapiteaux investis (5)	838942627,9	1128774492	289831864,4	35%
<b>ROCE (4/5)</b>	<b>0,19</b>	<b>0,20</b>	<b>0,01</b>	<b>4%</b>

Source : Réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise « AGRANA FRUIT»

### Interprétation

- **Le ratio de rentabilité financière (ROE)**

Ce ratio constitue un élément privilégié pour évaluer la performance d'une entreprise vu qu'il mesure la capacité de cette dernière à générer des profits à partir uniquement de ses capitaux propres. Pour le cas de notre entreprise, le résultat généré pour chaque **100dinars** investis (des capitaux propres) est de **20da** en **2016** et de **14da** en **2017** et **11da** en **2018**, y'a eu donc une diminution en 2017 et de **6%** et en 2018 de **3%** qui résulte d'une diminution de **28,15%** en **2017** et de **21%** **2018**, du résultat net.

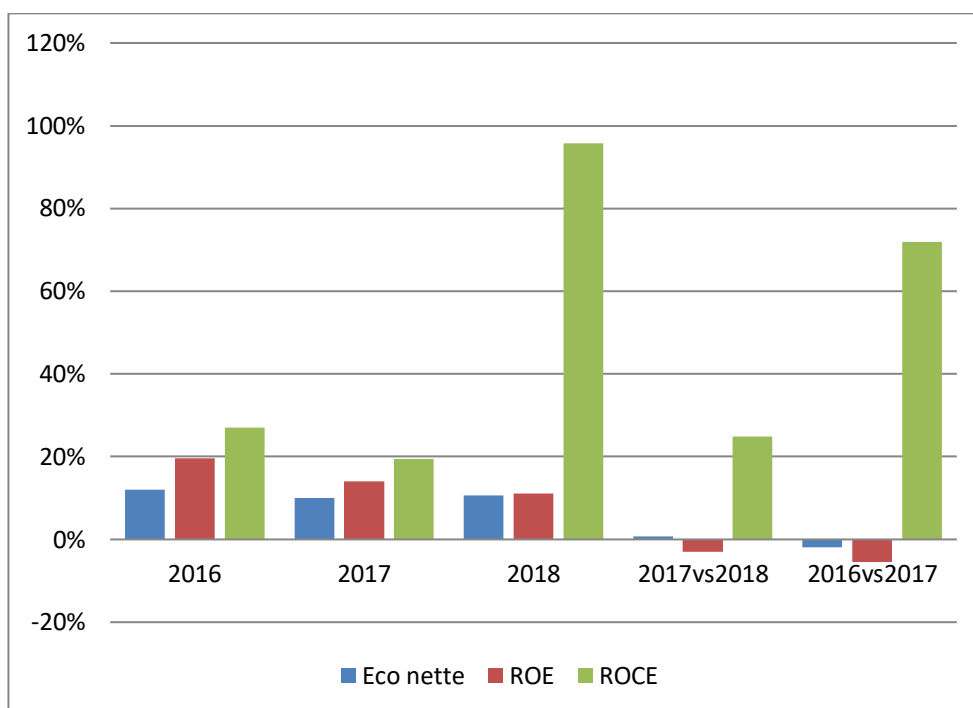
- **Le ratio de rentabilité économique brute (ROCE)**

Ce type de rentabilité représente la capacité de l'entreprise à dégager un résultat à partir d'un montant de capital engagé pour l'exploitation, il mesure donc la performance de son activité d'exploitation. Dans notre cas, de AGRANA FRUIT a enregistré un résultat de **27%** durant l'exercice **2016** et de **19%** en **2017** et **20%** en **2018**, cette baisse en 2017 est due principalement à la diminution de résultat net en d'exploitation de l'ordre de **-16730900,1DA** et à l'augmentation des capitaux investis de **312178674,4da**.

- **Le ratio de rentabilité économique nette**

Ce ratio exprime la rentabilité de l'entreprise en fonction de son volume d'activité mesuré par le chiffre d'affaire. AGRANA FRUIT a réalisé des ratios positifs durant les trois années : **12%** en **2016** et **10%** en **2017** et **10%** **2018**.

Figure N°08: représentation graphique de l'évolution des ratios de rentabilité



Source : Réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise « AGRANA FRUIT»











### 3. La mise en forme du tableau de bord Financier










Ce tableau de bord financier regroupe des indicateurs de résultats et des ratios de gestion permettant de reconnaître et de valoriser les performances de l'EPB.

Tableau N° 30 : tableau de bord financier en 2016 et 2017 en DA

rebique	Indicateur /ratio	Réalisation 2016	Réalisation 2017	Ecart	%16 vs 17	pictogramme	
Indicateur du Bilan	Structure du bilan	Totale actif	856617060,1	1155044262	298427201,8	34,84	😊
		totale immobilisation	292092953,3	551404661,6	259311708,3	88,78	😊
		Total stocks	281165657,1	206846321,2	-74319335,96	-26,43	😊
		Total créances	254193561,7	351766121,8	97572560,1	38,39	😊
		Total disponibilité	29164887,96	45027157,31	15862269,35	54,39	😞
		Total dettes	335 453 106,08	548261717,2	212808611,1	63,44	😊
Equilibre financier	FRN	234671000,1	287537966,2	52866966,06	22,53	😊	
	BFR	205506112,2	242510808,9	37004696,72	18,01	😊	
	TR	29164887,96	45027157,3	15862269,34	54,39	😞	

### Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la SPA AGRANA FRUIT

structure financière	R. financement permanent	1,8	1,52	-0,28	-0,16	
	R. endettement global	0,64	0,9	0,26	0,41	
rentabilité	Financière ROE	0,2	0,14	-0,06	-0,30	
	ROCE	0,12	0,14	0,02	0,17	
	Economique nette	0,27	0,1	-0,17	-0,63	
Liquidité	L. Générale	1,71	1,91	0,2	0,12	
	L. limitée	0,86	1,26	0,4	0,47	
	L. immédiate	0,09	0,14	0,05	0,56	
solvabilité	S. Générale	2,71	2,72	1	0,37	
	R. autonomie financière	1,65	1,24	-0,41	-0,25	

Délai crédit	client	41	55	14	0,34		
	Fournisseurs	32	20	-12	-0,38		
Indicateur du Bilan	Structure du bilan	CAHT	855630974,9	857230662,9	1599688	0,19%	
		VA	216033792,9	253373078,5	37339285,6	17,28%	
	Equilibre financier	EBE	142782019,3	163382749,2	20600729,9	14,43%	
		RE	106959917,5	116204799	9244881,48	8,64%	
		RCAI	102355722,5	103413407	1057684,57	1,03%	
		RT NET	102349491,7	85 618 591,58	-16730900,1	-16,35%	
		CAF	138428026,3	141142815,6	2714789,3	1,96%	

Source : Réalisé à partir des données de l'entreprise « AGRANA FRUIT »

Tableau N°31 : tableau de bord financier en 2017 et 2018 en DA

rebique	Indicateur /ratio	Réalisation 2017	Réalisation 2018	Ecart	%17vs 18	pictogramme	
Indicateur du Bilan	Structure du bilan	Totale actif	1155044262	1553865429	398821167,5	34,53	☺
		totale immobilisation	551404661,6	723277936,3	171873274,7	31,17	☺
		Totale stocks	206846321,2	408759007	201912685,8	97,61	☺
		Total créances	351766121,8	393384615,7	41618493,92	11,83	☺
		Total disponibilité	45027157,31	28443870,24	-16583287,07	-36,83	☹
		Totale dettes	548261717,2	607894637,4	59632920,2	10,88	☺
	Equilibre financier	FRN	287537966,2	405496555,9	117958589,7	41,02	☺
		BFR	242510808,9	377052685,6	134541876,7	55,48	☺
		TR	45027157,3	28443870,3	-16583287	-36,83	☹

structure financière	R. financement permanent	1,52	1,56	0,04	0,03	☺
	R. endettement global	0,9	1,19	0,29	0,32	☺
rentabilité	Financière ROE	0,14	0,11	-0,03	-0,21	☹
	ROCE	0,14	0,1	-0,04	-0,29	☹
	Economique nette	0,1	0,2	0,1	1,00	☺
Liquidité	L. Générale	1,91	1,95	0,04	0,02	☺
	L. limitée	1,26	0,99	-0,27	-0,21	☹
	L. immédiate	0,14	0,09	-0,05	-0,36	☹
solvabilité	S. Générale	2,72	2,56	-0,16	-0,06	☹
	R. autonomie financière	1,24	1,38	0,14	0,11	☺

Délai crédit		client	55	47	-8	-0,15	😊
		Fournisseurs	20	7	-13	-0,65	😐
Indicateur du Bilan	Structure du bilan	CAHT	857230662,9	988206567,2	130975904	15,28%	😊
		VA	253373078,5	319 300 552,89	65927474,4	26,02%	😊
		EBE	163382749,2	229556973,4	66174224,3	40,50%	😊
	Equilibre financier	RE	116204799	133796740,9	17591941,8	15,14%	😊
		RCAI	103413407	119266028,9	15852621,9	15,33%	😊
		RTNET	85 618 591,58	105188247	19569655,4	22,86%	😊
		CAF	141 142 815,59	204 675 483,23	63532667,6	45,01%	😊

Source : Réalisé à partir des données de l'entreprise « AGRANA FRUIT »

Arrivée à terme de notre travail, on a pu constater, grâce aux différents calculs et analyses qu'on a effectués, que la SPA AGRANA FRUIT est financièrement performante :

- Elle possède une structure financière assez équilibrée ;
- Elle arrive à dégager de bonnes rentabilités, ainsi qu'une CAF qui lui permet d'investir davantage ;
- En termes de solvabilité et de liquidité, elle affiche des ratios satisfaisants qui traduisent sa capacité à faire face à ses engagements.

Néanmoins, il faudrait garder un œil sur les taux d'évolution des différents indicateurs du tableau de bord financier notamment ceux qui connaissent des diminutions significatives.

### Remarque

Pour la pertinence des indicateurs financiers et pour donner une image fidèle du bilan de notre entreprise, nous avons pris, dans notre étude de cas, le cumul de tous les mois pour deux années consécutives. Sachant qu'au 31/12 les entreprises procèdent aux travaux de fin d'exercice (inventaire, amortissement et réajustement des provisions).

### Conclusion

Tout au long de notre étude de cas, nous avons cherché à montrer, en pratique, comment s'effectue la réalisation d'un tableau de bord. Dans cette optique, nous avons opté

### **Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de la SPA AGRANA FRUIT**

---

pour une démarche de conception assez simple en suivant étape par étape la méthode décrite dans le volet théorique.

Ce tableau de bord financier, que nous avons réalisé, rassemble des indicateurs pertinents et essentiels qui nous permettent de suivre de la SPA AGRANA FRUIT ALGERIA. La particularité de cet outil, est qu'il peut être modelé selon les objectifs de l'utilisateur en mettant en avant et en analysant les indicateurs qui permettent une réaction immédiate en cas d'écarts.

Pour résumer, le rôle du tableau de bord au sein de la SPA AGRANA FRUIT ALGERIA est de présenter une synthèse claire de l'activité de la société et mesurer les résultats pour permettre le suivie et l'analyse de sa performance financière



# **Conclusion générale**

## Conclusion Générale

---

Les dirigeants d'une entreprise moderne, des administrations, des associations, des collectivités régionales et locales doivent disposer d'un tableau de bord pour pouvoir piloter en toute lucidité l'organisation dont ils assument la responsabilité. Mais il est clair qu'un tableau de bord ne saurait à lui seul régler tous les problèmes de management et de gestion.

« Pour piloter, il faut mesurer toute les formes de performance. » ce sont les constats des spécialistes de la gestion car pour survivre et prospérer dans l'environnement concurrentiel de l'ère de l'information, les entreprises doivent utiliser des systèmes de mesure compatibles avec leur stratégie et leurs capacités de sorte qu'ils permettent le suivi des objectifs fixé

Nous avons vu pendant notre travail de recherche que le contrôle de gestion est ca fonction principale qui permet à l'entreprise de faire face a la complexité de l'environnement a travers l'aide qu'il offre a la prise de décisions a tous les niveaux de l'entreprise, stratégique et opérationnel.

En effet, le contrôle de gestion est conçu pour limiter les risques que fait recourir l'entreprise, d'un non gestion des processus essentiels sur lesquels repose sa performance.

Par ailleurs, les tableaux de bord occupent une place importante au sein du contrôle de gestion, dans la mesure où ils permettent aux gestionnaires de prendre des décisions et de disposer d'un réseau d'indicateurs, en fonction de leur contribution à l'efficacité de l'action, pour guider les comportements vers les objectifs et la réalisation de la stratégie de l'entreprise.

Un tableau de bord apporte de la sécurité puisque le chef sait où il va. Il illustre le portrait de l'état de santé et des points vitaux de l'entreprise par des indicateurs de performance choisis stratégiquement. Le tableau de bord permet trois choses :

- De réagir rapidement aux changements et aux problèmes ;
- De creuser l'analyse des causes profondes ;
- De se concentrer sur ce qui est important et de ne pas perdre du temps sur ce qui ne l'est pas

## **Conclusion Générale**

---

Cet outil permet de réviser tous les résultats périodiquement et ainsi suivre l'ensemble de l'entreprise et ainsi être en mesure de reconnaître les personnes, les équipes et vivre la fierté d'une entreprise organisée dans ses contrôles et de ses résultats.

Dans le cas général la méthode de la conception passe par l'identification des objectifs et les points clés ou ce qu'on appelle les sous objectifs importants.

Puis l'élaboration des résultats sous formes du tableau ou de schéma ou de graphe, à la base des informations collecter de déférentes périodes, traité avec l'utilisation de certains indicateurs que chaque entreprise lui apparaitront plus pertinentes ou selon la fonction de direction, suivie avec des commentaires et des clignotants retraçant d'une manière rapide la situation étudier.

La conception d'un système de tableau de bord obéit à des objectifs et la structure générale suivie d'une entreprise, comme l'on a constaté lors de notre stage au niveau de la «SPA AGRANA FRUIT ALGERIA».

Pour ces raisons la conception d'un tableau de bord au sein d'une entreprise préconise le respect de certains principes. La réussite de sa mise en œuvre est contrainte par l'existence d'un système d'information performant et d'une structure organisationnelle d'éliminant les responsabilités.

Durant notre période de stage, nous avons constaté l'importance de la mise en place des tableaux de bord dans l'entreprise, ainsi que le rôle et l'importance de son intégration dans le pilotage de cette dernière. Nous avons constaté que pour garantir sa pérennité, elle s'appuie sur le service de contrôle de gestion assuré par le contrôleur de gestion. Ce dernier occupe un poste hiérarchique important dans l'organigramme de l'entreprise grâce à ses missions accomplies par sa participation à la prise de décision concernant le pilotage de l'entreprise et la maîtrise de la gestion budgétaire.

Cette étude nous a permis aussi, de comprendre comment le pilotage et la mesure de la performance se font au sein de cette entreprise ; en effet le contrôleur de gestion, en se basant sur les tableaux de bord de l'ensemble des services de la «SPA AGRANA FRUIT ALGERIA», fait un contrôle des performances de ses services, ce contrôle lui permet de déceler les problèmes et d'apporter des corrections à temps. Le tableau de bord est considéré comme principale outil de pilotage de la performance dans cette entreprise.

## **Conclusion Générale**

---

En définitive, nous confirmons l'hypothèse que «SPA AGRANA FRUIT ALGERIA» compte réellement sur le tableau de bord. Et que c'est un outil adapté pour piloter la stratégie de l'entreprise. Et que la mesure de la performance est liée à la pertinence des indicateurs et au respect de la rigueur de leurs utilisations ce que nous amène à affirmer notre deuxième hypothèse.

# **Références bibliographiques**

## Bibliographie

Ouvrages :

ALAZARD C et Sépari S. 2007, DCG 11 contrôle de gestion : manuel de gestion, Dunod, Paris.

ALAZARD C et Sépari S. 1998, «DECF : contrôle de gestion : manuel et applications», 4<sup>ème</sup> édition, Ed. DUNOD.

ALAZARD C, Sépari S. 2010, «DCG contrôle de gestion : manuel et applications», 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris.

ALAZARD Claude et SEPARI Sabine, « contrôle de gestion, manuel et application », 4<sup>e</sup> édition, DUNOD, Paris.

BOITIER M., «Le contrôle de gestion : une fonction aux prises avec les transformations organisationnelles et techniques des entreprises : l'exemple des systèmes de gestion intégrés » thèse de doctorat en sciences de gestion présentée et soutenue le 18 décembre 2002, université de Toulouse UTI.

BOUKHLIFA A., « Analyse financière », BERTI édition, Alger 1996.

BESSIRE D., «du tableau de bord Au pilotage : l'entreprise au risque de se perdre», HAL, Archives-ouvert.fr, du 18 May 2011.

CAROLINE, S, «concevoir le tableau de bord» 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2011.

DAYAN Armand, «Manuel de gestion », volum1, 2<sup>e</sup> édition, Ellipses, 2004.

DE KERVILLER. I et DE KERVILLER. L, « Le contrôle de gestion : à la porté de tous », 3<sup>e</sup> édition, ECONOMICA.

DORIATH. B, « contrôle de gestion en 20 fiches», édition DUNOD, Paris.

DORIATH B et LOZATO M, « Comptabilité et gestion des organisations », 6<sup>e</sup> édition DUNOD, Paris, 2008.

FERNANDEZ A., «L'essentiel du tableau de bord» édition, d'organisations, Paris.

Frédéric GAUTIER et Anne PEZET, «contrôle de gestion, manuel et application», Dunod, Paris, 1998.

FZRNANDEZ A.,« définition et principe du tableau de bord de gestion », Paru dans le site ©1988-2016 .

- Georgopoulous B.S, Tannenbaum A.S., « impacts de la structure sur la performance des entreprises » Revue, 1957.

GERVAIS. M, «contrôle de gestion », 8<sup>e</sup> édition, ECONOMICA, 2008.

HAMOUDI Kamel, «le diagnostic financier » édition SALEM, Alger, 2001.

Isabelle K. et LOIC K., « Le contrôle de gestion : à la portée de tous », 3<sup>e</sup> édition, Economica, 2000.

LEDRUC, M. « Capital-compétence dans l'entreprise», édition ESF, Paris, 2007.

LEROY. M. «Le tableau de bord service de l'entreprise», édition, d'organisations, Paris, 1998.

LORINO. P, « le contrôle de gestion stratégique, la gestion par les activités », DUNOD, 1991.

MALO J.L., «Les tableaux de bord», Revue la nouvelle Encyclopédie Comptable Economica.

MICHEL V., «Histoire d'un tableau de bord», Edition d'organisation, Paris 2002.

MAEGOTTEAU Eric, «contrôle de gestion» édition ellipses, paris, 2001.

NOBRE Th., «Quels tableau de bord de pilotage pour l'hôpital ?», 21<sup>ème</sup> Congrès de L'AFC, France May (2000), Submitted on 20 APR 2011.

LEDRUC, M. « Capital-compétence dans l'entreprise», édition ESF, Paris, 2007.

LEROY. M. «Le tableau de bord service de l'entreprise», édition, d'organisations, Paris, 1998.

LORINO. P, « le contrôle de gestion stratégique, la gestion par les activités », DUNOD, 1991.

SAULOU. J.Y, «Le tableau de bord du décideur», édition, d'organisation, Paris, 1982.

SAULOU. J. Y, «tableau de bord pour décideurs qualité», AFNOR, la plaine saint Denis, 2006.

VOYER Pierre, « Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance », 2<sup>e</sup> édition, presses, 2006.

VOYER, P., «tableau de bord de gestion et indicateur de performance» 2<sup>e</sup> édition PRESSE DE L'UNIVERSITE DE QUEBEC, 1999.

Site web :

<http://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm>. le 05/05/2019 à 23h 55.

<https://www.petite-entreprise.net/P-3174-136-G1-les-indicateurs-de-performance-de-l-entreprise.html>.

[https://www.piloter.org/mesurer/tableau\\_de\\_bord/principe-tableau-de-bord.htm](https://www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/principe-tableau-de-bord.htm) le 17/05/2019



# **Annexes**

# ELAFRUIT SPA

ZAC TAHARACHT AKBOU  
N° D'IDENTIFICATION:

EXERCICE: 2017  
PERIODE DU: 01/01/2017 au 31/12/2017

## TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

LIBELLE	NOTE	N	N-1
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>			
Encaissements reçus des clients		1 004 134 521,32	946 120 558,81
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-869 118 285,95	-977 345 340,71
Intérêts et autres frais financiers payés		-13 002 375,37	-3 416 546,82
Impôts sur les résultats payés		-13 975 217,00	
Opérations en attente de classement (47) !!!!		0,00	
<b>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires</b>		<b>108 038 643,00</b>	<b>-34 641 328,72</b>
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires		0,00	7 825 476,11
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</b>		<b>108 038 643,00</b>	<b>-26 815 852,61</b>
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement</b>			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-262 774 405,52	-56 652 763,18
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		11 883 595,00	
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)</b>		<b>-250 890 810,52</b>	<b>-56 652 763,18</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financements</b>			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées			
Encaissements provenant d'emprunts		279 069 172,61	57 534 769,03
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		-80 970 009,40	-16 618 091,79
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)</b>		<b>198 099 163,21</b>	<b>40 916 677,24</b>
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasiliquidités		1 620 979,09	-196 629,94
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>		<b>56 867 974,78</b>	<b>-42 748 568,49</b>
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période		-27 456 597,52	15 291 970,97
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période		29 411 377,26	-27 456 597,52
Variation de la trésorerie de la période		56 867 974,78	-42 748 568,49
<b>Rapprochement avec le résultat comptable</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

# SPA AGRANA FRUIT ALGERIA

ZAC TAHARACHT AKBOU - BEJAIA

Exercice: 01/01/18 au 31/12/18

N° D'IDENTIFICATION:000706018563770

## TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

LIBELLE	NOTE	2018	2017
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>			
Encaissements reçus des clients		1 103 679 763,45	1 004 134 521,32
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-1 037 008 034,22	-881 991 955,40
Intérêts et autres frais financiers payés		-12 628 624,24	-13 002 375,37
Impôts sur les résultats payés		-21 210 484,00	-13 975 217,00
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires			
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires			
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</b>		<b>32 832 620,99</b>	<b>95 164 973,55</b>
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement</b>			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-39 793 932,53	-262 774 405,52
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			11 883 595,00
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières			

Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)</b>		<b>-39 793 932,53</b>	<b>-250 890 810,52</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financements</b>			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées			
Encaissements provenant d'emprunts		1 800 000,00	225 372 207,85
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		-49 152 234,75	-10 314 313,11
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)</b>		<b>-47 352 234,75</b>	<b>215 057 894,74</b>
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasiliquidités		48 113,66	1 620 979,09
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>		<b>-54 265 432,63</b>	<b>60 953 036,86</b>
<b>Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période</b>		<b>-3 789 836,83</b>	<b>-64 742 873,69</b>
<b>Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période</b>		<b>-58 055 269,46</b>	<b>-3 789 836,83</b>
<b>Variation de la trésorerie de la période</b>		<b>-54 265 432,63</b>	<b>60 953 036,86</b>
<b>Rapprochement avec le résultat comptable</b>			

***Remerciements***

***Dédicaces***

***Dédicaces***

***Liste des figures***

***Listes des tableaux***

***Introduction Générale .....1***

***Chapitre 01 : Le contrôle de gestion et la performance d'une entreprise .....3***

Introduction .....3

Section 1 : généralités sur le contrôle de gestion .....3

1. Définition du contrôle de gestion.....3

2. Fonctions et objectifs du contrôle de gestion .....5

2.1. Les fonctions du contrôle de gestion.....5

2.2. Les objectifs du contrôle de gestion.....5

2.2.1. La Maîtrise de la gestion.....5

2.2.2. Maîtrise de l'activité .....6

2.2.3. Maîtrise de la rentabilité .....6

2.2.4. Maîtriser l'évolution de l'entreprise .....7

3. Les Niveaux du contrôle de gestion.....7

3.1. Les positions stratégiques .....8

3.2. Les positions de gestion.....8

Section 02 : la performance d'une entreprise .....11

3. Les indicateurs de performance .....16

3.1. L'axe financier .....16

3.2. L'axe client .....16

3.3. L'axe interne .....17

3.4. L'axe marché .....17

4. les modèles de la performance.....17

5. les indicateurs de la performance.....	18
5.1. Définition d'indicateur .....	18
5.2. Les critères d'un bon d'indicateurs .....	18
Section 03 : le contrôle de gestion et la mesure de la performance d'une entreprise.....	19
1. La mesure de la performance.....	19
2. Les principes de base de mesure de performance .....	20
Conclusion .....	22
<b>Chapitre II : Le tableau de bord et les indicateurs de mesure de la perfo.....</b>	<b>23</b>
Introduction .....	23
Section 01 : Généralités sur le tableau de bord .....	23
1. L'évolution de la notion de tableau de bord.....	24
2. Le cadre conceptuel du tableau de bord .....	24
3. Notions et définitions de tableau de bord.....	26
4. Les caractéristiques du tableau de bord de gestion .....	28
4.2. Etre un outil anticipateur .....	29
4.3. Etre simple et clair .....	29
4.4. Etre animé par les acteurs eux-mêmes .....	30
4.5. Etre vivant et dynamique.....	30
4.6. Avoir un contenu synoptique et agréger.....	30
5. Les instruments du tableau de bord de gestion.....	30
6. Les rôles du tableau de bord.....	32
6.1. Les tableaux de bord, instrument de contrôle et de comparaison .....	32
6.2. Le tableau de bord, instrument clé de la prise de décision .....	33
7. Les fonctions et les limites du tableau du bord de gestion.....	34
7.1. Les fonctions de tableau de bord .....	34
7.2. Les limites du tableau de bord .....	34
Section 02 : typologie des tableaux de bord .....	35

1. Typologie des tableaux de bord.....	36
1.1. Le tableau de bord d'activité : .....	36
1.2. Le tableau de bord de pilotage :.....	36
1.3. Le tableau de bord de projet : .....	36
2. méthodes et indicateurs de mesure de la performance.....	37
2.1. Mesure de la performance par l'analyse horizontale .....	37
2.1.1. Les indicateurs du bilan .....	37
2.1.2. Le fond de roulement net (FRN) .....	37
2.1.3. Le besoin de fonds de roulement.....	38
2.1.4. La trésorerie (TR).....	39
2.2. Les indicateurs de tableau de comptes de résultats.....	39
2.2.1. La marge commerciale (MC) .....	39
2.2.2. La production de l'exercice (PE) .....	39
2.2.3. La valeur ajoutée ou la richesse (VA) .....	40
2.2.4. L'excédent brut d'exploitation (EBE) .....	40
2.2.5. Le résultat d'exploitation (RE).....	41
2.2.6. Le Résultat courant Avant impôt (RCAI).....	41
2.2.8. Le résultat net de l'exercice (RN) .....	41
3. Mesure de la performance par l'analyse verticale .....	42
4. Mesure de la performance à l'aide des ratios .....	42
4.1. Les ratios de structure financière .....	42
4.2. Les ratios de liquidité .....	44
4.3. Les ratios de rentabilité .....	45
4.4. Les ratios du tableau des soldes intermédiaires de gestion .....	46
Section 03 : conception et construction d'un tableau de bord .....	47
1. Elaboration d'un tableau de bord de gestion .....	47
1.1. L'utilité d'un tableau de bord .....	47

1.2. Les facteurs clés de succès .....	48
2. Les principes de conception du tableau de bord.....	49
2.1. Une cohérence avec l’organigramme .....	49
2.2. Un continu synoptique et agrégé.....	50
2.3. La rapidité d’élaboration et de transmission.....	50
3. la conception générale d’un tableau de bord .....	51
4. Les étapes de la mise en place d’un tableau de bord .....	52
4.1. La définition des objectifs de l’organisation concernée par le tableau de bord.....	52
4.2. Le choix des indicateurs .....	52
4.3. Le choix de la périodicité .....	54
4.4. La mise en forme et la présentation maquette du tableau de bord.....	54
Conclusion .....	55
<b>Chapitre III : Elaboration d’un tableau de bord au sein de la SPA AGRANA fruit.....</b>	<b>56</b>
Introduction .....	56
Section 01 : Présentation de l’organisme d’accueil.....	56
1-Historique de la SPA ELAFRUIT (ex FRULACT ALGERIE).....	56
2. Evolution de la SPA ELAFRUIT (ex FRULACT ALGERIE) .....	57
3. Création de la SPA ELAFRUIT (ex FRULACT ALGERIE) .....	58
4. La transaction de la SPA FRULACT à la SPA ELAFRUIT .....	60
Section 02 : Elaboration d’un tableau de bord financier pour AGRANA FRUIT .....	62
1. Les démarches et élaboration .....	62
1.1. Le contexte du tableau de bord D’AGRANA FRUIT.....	62
1.1.1. Les concepteurs et les destinataires.....	62
1.1.2. La périodicité .....	62
1.2. La détermination des objectifs .....	63
1.3. Le choix et le calcul des indicateurs .....	63
2. Présentation des bilans de grandes masses pour l’année .....	63



2.1. Le bilan de grande masse de l'année 2016 .....	64
2.2. Le bilan de grande masse de l'année 2017 .....	64
2.3. Le bilan de grande masse de l'année 2018 .....	65
2.4. Les indicateur de l'équilibre financier .....	66
2.5. Les indicateurs du compte de résultat .....	70
2.5.1. Les ratios de liquidité .....	76
2.5.2. Ratios de solvabilité .....	78
2.5.3. Ratios de rotation.....	80
2.5.4. Les indicateurs de rentabilité .....	82
3. La mise en forme du tableau de bord Financier .....	85
Conclusion .....	88
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>90</b>
<b><i>bibliographie</i></b>	
<b><i>Annexes</i></b>	

## **Résumé :**

**NOUISSI KARIM, MERZOUK MELLAL le tableau de bord outil de pilotage de la performance financière d'une entreprise cas de AGRANA FRUIT, mémoire de master en sciences financières et comptabilité, option comptabilité, contrôle et audit, université de A. MIRA BEJAIA, juin 2019.**

Ce travail s'inscrit dans l'accomplissement des conditions d'obtention du diplôme de master En sciences de gestion, vient pour répondre à la problématique de recherche suivante : « comment mettre en place un tableau de bord de gestion au sein de la SPA, AGRANA FRUIT ALGERIE ? ».

Après avoir présenté le volet théorique sur le contrôle de gestion, le tableau de bord et la performance d'une entreprise, les chercheurs ont mis en application les résultats de leurs recherche bibliographique sur une entreprise publique étant AGRANA FRUIT. Les conclusions de leurs recherches ont confirmé le rôle central que joue le tableau de bord financier dans le pilotage de la performance d'une entreprise, en l'occurrence AGRANA FRUIT, pour laquelle la plupart des indicateurs ont révéler une bonne santé financière de cette entreprise.

**Mots clés : contrôle de gestion, pilotage de la performance, tableau de bord, indicateurs, rentabilité, SPA, agrana fruit.**

**ABSTRACT : NOUISSI KARIM, MERZOUK MELLAL the scoreboard as a tool for piloting the management performance , case study of the AGRANA FRUIT company, masters thesis in management sciences and accounting , option : accounting and audit , university of A.MIRA BEJAIA, june 2019.**

This work, is a part of fullfilment of the requirements for obtaining a master's degree in management sciences, it's an attempt to answer the following research question : « how to plan and implement a managment scorboard within an SPA AGRANA FRUIT ALGERIA? ». After presenting the theoretical literature revue on on the managment control, scorboard and organization's performance, the searchers has applied the results of the bibliographic research on a public company that is the AGRANA FRUIT. The findings of there research confirmed the central role thet plays the financial scorboard in the managment of a company's performance, in this case the AGRANA FRUIT, for which most of the indicators revealed a good financial health of this company.

**Key words : managment control, performance managment, scorboard, indicators, profitability, agrana fruit**