

Université Abderrahmane Mira de Bejaia



**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences financières et comptabilité**

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Science Financière et Comptabilité

Option : Comptabilité Contrôle et Audit

Thème :

Le Tableau de Bord : Outil de pilotage de la performance financière de l'entreprise : Cas de la SPA Général Emballage

Présenté par :

Melle BATOUCHE Fouzia

Mr BENHENNOU Abdenmour

Devant les membres de jury composé de :

Président : TAGHUELMINT M-Z

Examineur : AYAD. N

Encadré par :

Mme TRAKI Dalila

Année universitaire 2021-2022

Remerciements

Tout d'abord, nous remercions Dieu le tout puissant de nous avoir donné la santé, la volonté et la patience afin de réaliser ce travail.

Nous tenons ensuite à remercier notre promotrice Madame TRAKI Dalila., ainsi que les membres de jury qui ont acceptés d'évaluer notre travail.

Nous adressons également nos vifs remerciements pour l'ensemble du personnel de la SPA Général Emballage, Akbou plus particulièrement Monsieur CHAALAL Hamza qui nous a donné la chance d'effectuer notre stage pratique et madame BECHROUNE Nassima pour son accueil, son encadrement et ses explications.

Nous saisissons également cette opportunité afin de remercier tous les enseignants du département SEGC de l'université de Bejaia qui nous ont énormément appris.

Enfin, nous remercions tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

Dédicace

Tout d'abord je tiens à remercier le bon dieu de m'avoir appris, protégé, guidé tout au long de ma vie.

Je dédie ce modeste travail :

À la mémoire de mon père : la raison de ma réussite, j'aurais tant aimé que tu sois présent, j'espère que du monde qui est sein maintenant, il apprécie cet humble geste comme preuve de reconnaissance de la part d'une fille qui a toujours prié pour le salut de son âme. Puisse dieu, le tout puissant, l'avoir en sa sainte miséricorde.

A l'être le plus cher de ma vie, ma mère, pour tous ses sacrifices, son amour, sa tendresse, son soutien et ses prières tout au long de mes études.

À mes chères sœurs et frère : Katia, Sabrina, Fatima et Yacine.

Ainsi que toutes mes amies, spécialement : Yasmina, Yasmine, Dyhia

A mon ami Lyes pour ses valeureux conseils.

FOUZIA.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :

Mes chers et admirables parents, qui ont toujours été présents pour moi et qui m'ont toujours soutenu dans ma vie.

A mes chères trois sœurs et à tous mes amis.

A ma chère amie AMINA et sa famille.

A ma chère amie et binôme FOUZIA, pour tous les bons moments qu'on a passés ensemble, ta patience et ta préservation, ce fut un plaisir de travailler avec toi.

A tous mes amis, et leurs soutien morale et conseils.

A tous les étudiants de la promotion Master 2 CCA, et à tous les membres de la SPA Général Emballage.

ABDENNOUR.

Liste des tableaux

Tableau N°01: Présentation simplifiée du tableau de bord	25
Tableau N°02: les 10 étapes de la méthode GIMSI	34
Tableau N°03: La méthode à 5 étapes et 14 outils	37
Tableau N°04: Méthode de calcul de la CAF	52
Tableau N°05: Évolution des effectifs de l'entreprise Général Emballage	62
Tableau N°06 : Effectifs de l'entreprise selon la catégorie socioprofessionnelle	63
Tableau N°07 : Représentation du bilan de grandes masses « structure actif »	71
Tableau N°08: Représentation du bilan de grandes masses « structure passif »	74
Tableau N°09: indicateurs de l'équilibre financier	77
Tableau N°10 : indicateurs de l'équilibre financier et économique.....	79
Tableau N°11: Soldes Intermédiaires de Gestion	82
Tableau N°12: Calcul de la CAF à partir du résultat net	86
Tableau N°13: Calcul de la CAF à partir de l'EBE	86
Tableau N°14 : Ratio de Financement Permanent.....	88
Tableau N°15: Ratio de Capacité de Remboursement.....	89
Tableau N°16: Ratio de Financement d'Investissement	90
Tableau N°17: Ratio d'Indépendance Financière	91
Tableau N°18: Ratio d'Endettement.....	92
Tableau N°19: Ratio de Liquidité Générale	93
Tableau N°20 : Ratio de Liquidité Réduite	94
Tableau N°21: Ratio de Liquidité Immédiate	95
Tableau N°22: Ratio de Rentabilité Economique.....	96
Tableau N°23 : Ratio de Rentabilité Financière.....	97
Tableau N°24: Effet de Levier	97
Tableau N°25 : Ratio de Rentabilité Commerciale	98
Tableau N°26: Ratio de Solvabilité Générale	99
Tableau N°27: Ratio d'Autonomie Financière	100
Tableau N°28: Délai de Rotation Crédit Client.....	101
Tableau N°29: Délais de Rotation Crédit Fournisseurs	102
Tableau N°30: Le tableau de bord financier pour Général Emballage.....	105

Liste des figures

Numéro	Figure	Page
01	Finalités du contrôle de gestion	09
02	Rattachement du CDG au directeur général	13
03	Rattachement a la direction financière	13
04	Rattachement en râteau	14
05	Processus du contrôle de gestion	15
06	Organigrammes de l'entreprise 'GE'	69
07	Représentation graphique de l'évolution des masses du bilan	77
08	Représentation graphique des indicateurs de l'équilibre financier	79
09	Représentation graphique des indicateurs de l'équilibre financier et économique	80
10	Représentation schématique de l'évolution des SIG	85
11	Représentation schématique de la CAF	87
12	Représentation schématique du Ratio de Financement Permanent	88
13	Représentation schématique du Ratio de Capacité de Remboursement	89
14	Représentation schématique du ratio de Financement d'Investissement	90
15	Représentation schématique du Ratio d'Indépendance Financière	91
16	Représentation schématique du Ratio d'Endettement	92
17	Représentation schématique du Ratio de Liquidité Générale	94
18	Représentation schématique du Ratio de Liquidité Réduite	95
19	Représentation Schématique du Ratio de Liquidité Immédiate	96
20	Représentation schématique du Ratio de Rentabilité Economique	97
21	Représentation schématique du Ratio de Rentabilité Financière	98
22	Représentation schématique du Ratio de Rentabilité Commerciale	99
23	Représentation Schématique du Ratio de Solvabilité Générale	100
24	Représentation Schématique du Ratio d'Autonomie Financière	1101
25	Représentation schématique du Délai de Rotation Crédit Client	102
26	Représentation Schématique du Délai de Rotation Crédit Fournisseur	103

Liste des abréviations

ABC: Activity Based Costing

AC: Actif Circulant

AF : Actif Fixe

AI : Actif immobilisé

ANC : Actif Non Circulant

BFR : Besoin en Fonds de Roulement

CA : Chiffre d’Affaires

CAH : Chiffre d’Affaires Hors Taxe

CAF : Capacité d’Autofinancement

CDG : Contrôle de Gestion

CP : Capitaux Propres

DAF : Direction Administrative et Financière

DC : Direction Commerciale

DCT : Dettes à Court Terme

DF : Direction Financière

DF : Dettes Financières

DG : Directeur Générale

DLMT : Dettes à Long et Moyen Terme

DP : Directeur de Production

DR : Direction Ressource humaine

DRCC : Délai de Rotation Crédit Client

DRCF : Délai de Rotation Crédit Fournisseur

EBE : Excédent Brut d'Exploitation

FR : Fonds de Roulement

FRN : Fonds de Roulement Net

FRNG : Fonds de Roulement Net Global

GE : Général Emballage

GIMSI : Généralisation Information Méthode et Mesure Système Individualité et Initiative

HEC : Hautes Etudes Commerciales

IBS : Impôt Sur Bénéfice

IMB: Immobilisation

ISO: International Organization for Standardization

KP : Capitaux Permanents

MC : Marge Commerciale

OFAI : Objectifs, Facteurs clés de succès, Actions, Indicateurs

OVAR : Objectifs, Variables d'Action, Responsables

PE : Production de l'Exercice

PME : Petites et Moyennes Entreprises

PC : Passif Courant

PNC : Passif Non Courant

RAF : Ratio d'Autonomie Financière

RCAI : Résultat Courant Avant Impôt

RCR : Ratio de Capacité de Remboursement

RE : Résultat d'Exploitation

RE : Ratio d'Endettement

REN : Rentabilité Economique Net

RFI : Ratio de Financement d'Investissement

RFP : Ratio de Financement Permanent

RIF : Ratio d'Indépendance Financière

RLG : Ratio de Liquidité Générale

RLI : Ratio de Liquidité Immédiate

RLR : Ratio de Liquidité Réduite

ROCE : Return On Capital Employed

ROE: Return On Equity

ROI: Return On Investment

RRC : Ratio de Rentabilité Commerciale

RRE : Ratio de Rentabilité Economique

RRF : Ratio de Rentabilité Financière

RSG : Ratio de Solvabilité Générale

RT : Résultat

RT. EXP : Résultat d'Exploitation

SARL : Société A Responsabilité Limitée

SIG : Soldes Intermédiaire de Gestion

SPA : Société Par Action

TDB : Tableau de Bord

TDG : Tableau de Bord de Gestion

TN : Trésorerie Net

TTC : Tout Taxes Comprises

VA : Valeur Ajoutée

VD : Valeur Disponible

VE : Valeur d'exploitation

VR : Valeur Réalisable

ZAC : Zone d'Aménagement Concerté

Sommaire

Remerciements

Dédicaces

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Introduction générale1

Chapitre I : Généralité sur le contrôle de gestion5

Section 01 : Notion sur le contrôle de gestion5

Section 02 : Place et processus du contrôle de gestion dans l'organisation12

Section 03 : Outils et Méthodes du Contrôle de Gestion16

Chapitre II : le tableau de bord et son rôle dans la mesure de la performance financière23

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

Section 02 : Démarches et méthodes de conception d'un tableau de bord31

Section 03 : Concepts et mesure de la performance financière de l'entreprise41

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier pour Général Emballage59

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil59

Section 02 : Analyse de la performance financière de l'entreprise 'Général Emballage'71

Section 03 : La mise en forme d'un tableau de bord financier106

Conclusion Générale.....114

Bibliographie117

Table des matières121

Annexes

Introduction Générale

Introduction Générale

La mondialisation croissante des marchés, l'état de saturation concurrentielle et l'accélération des processus d'innovation et du cycle de vie des produits ont profondément affecté l'environnement des entreprises, aujourd'hui, les entreprises quelle que soit leurs activités évoluent dans un tel environnement turbulent où le rythme du changement bat son plein. Les métiers du contrôle de gestion sont en pleine mutation. Afin d'étayer leur prise de décision, les dirigeants et managers demandent de plus en plus d'analyses. Le contrôleur de gestion devient un manager de la performance. Il peut s'appuyer sur des outils informatiques performants, s'améliorent en continue. Il s'agit de donner aux managers une déclinaison régulière des performances de l'entreprise, c'est-à-dire retranscrire le Reporting en indicateur doivent également être suffisamment parlants et explicites pour qu'ils puissent, au moins partiellement s'adresser également à l'ensemble des employés.

L'efficacité dépend essentiellement de la capacité des décideurs, c'est-à-dire que si les décisions ne sont pas pertinentes, elles ne peuvent pas répondre rapidement et efficacement au défi du milieu et ainsi l'entreprise peut se trouver devant des difficultés qui vont la remettre en cause. Le contrôle joue un rôle d'actif et réactif, car il a comme objectif principale d'assurer la conformité entre les activités réalisées et les objectifs de l'organisation.

Les dirigeants ont donc besoin d'un outil qui permet d'avoir une vision synthétique des indicateurs de l'entreprise et de son environnement ; le tableau de bord est donc l'outil qui répond à ce besoin, il est un outil du contrôle de gestion, il est au cœur du processus de management et de l'évaluation de la performance.

Une entreprise qui aspire à être performante dans un tel environnement doit bénéficier d'un pilotage efficace et dynamique lui conférant une certaine flexibilité et une capacité d'anticipation, permettant la maîtrise opérationnelle et stratégique de ses activités. Les décideurs doivent disposer d'un véritable outil de pilotage qui leur permet de disposer d'informations nécessaires à la prise des décisions adaptées au contexte de l'entreprise en temps réel, destiné aux responsables de l'entreprise, le tableau de bord est l'outil le plus prisée

Par ailleurs, évaluer, piloter et mesurer la performance de l'entreprise figure parmi les objectifs principaux du tableau de bord ; notamment évaluer et améliorer la stratégie financière de l'entreprise en analysant les indicateurs pertinents, mesurer la performance de l'entreprise et savoir quelle est son évolution par rapport à sa stratégie globale et enfin avoir une gestion financière saine et prévenir les difficultés en contrôlant les dépenses.

Du même, la performance consiste à obtenir un résultat à partir d'objectifs donnés, en utilisant des moyens limités et dans un environnement soumis à des changements imprévisibles,

autrement dit, la performance s'agit d'un résultat optimal obtenu par des ressources utilisées d'une manière efficiente, elle est donc une notion relative.

La mise en place d'un tableau de bord est un véritable investissement stratégique. En effet, les entreprises sont confortées à une concurrence accrue où elles doivent remettre en question de manière quasi permanente leur politiques (commerciale, financière, de production, sociale...). Réagir rapidement, anticiper et déléguer la prise de disposition de l'ensemble des éléments permettant de suivre leur activité (à l'aide d'information pertinente).

Pour mieux cerner notre thème, nous avons pris le cas de la SPA GENERAL EMBALLAGE, qui est le producteur numéro 1 en Algérie d'emballage en carton ondulé, ses missions principales sont la fabrication et la transformation de carton ondulé. Dans le cadre de notre travail nous allons chercher à évaluer sa performance financière à travers le tableau de bord. L'objectif de notre étude consiste à élaborer un tableau de bord financier pour la société GENERAL EMBALLAGE, dans le cadre de son pilotage efficace pour pouvoir mettre en évidence l'importance du sujet, nous avons orienté notre travail de recherche sur **la problématique** suivante : "*Comment mettre en place un tableau de bord financier au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE et quel est son incidence sur la performance financière de l'entreprise ?* »

Afin de répondre à cette problématique nous sommes amenés à poser les interrogations suivantes :

- Quels sont les concepts liés au contrôle de gestion ?
- Quelle est la démarche de construction d'un tableau de bord financier ?
- La variété du contenu des tableaux de bord influence-elle l'utilité des indicateurs dans le pilotage de la performance financière ?

Pour répondre à ces questions nous avons besoin d'un raisonnement scientifique, pour cela nous avons formulé deux hypothèses qui peuvent être corroborée ou réfutée

Hypothèse 01 : Le tableau de bord évalue la performance financière de l'entreprise à travers les différents indicateurs.

Hypothèse 2 : L'analyse des indicateurs du tableau de bord est suffisante pour se faire une opinion sur la situation financière de l'entreprise.

Hypothèse 3 : Quel que soit l'organisme concerné, la mise en place d'un système de tableau de bord financier efficace n'est pas une tâche facile.

Afin de vérifier notre hypothèse, nous avons adopté une démarche méthodologique qui se base d'une part sur une approche théorique qui est axée sur les notions théoriques à partir

Introduction Générale

des ouvrages, mémoires, revues et articles scientifiques ainsi que les sites internet. D'autre part, sur l'approche empirique qui est un aspect pratique qui vise à répondre à notre problématique de recherche à travers le cas réel qui est la SPA GENERAL EMBALLAGE à travers l'analyse de ses documents comptables et financiers.

L'élaboration et la mise en place d'un tableau de bord financier est un processus long, dans le cadre de ce travail nous allons aborder uniquement la phase d'élaboration, le choix et la définition des indicateurs de performance.

Pour mener notre recherche, nous avons scindé notre travail en trois axes, dont le premier est consacré aux généralités sur le contrôle de gestion qui est l'instrument qui donne naissance au tableau de bord, par la suite nous allons nous intéresser au tableau de bord et à son rôle dans la mesure de la performance de l'entreprise et en dernier nous allons élaborer un tableau de bord pour la SPA GENERAL EMBALLAGE et analyser sa performance à travers les différents indicateurs de performance.

Chapitre I :

Généralités sur le contrôle de gestion

Après avoir posé notre problématique et nos objectifs, il est nécessaire de mettre en avant les concepts liés au contrôle de gestion afin de pouvoir traiter l'un de ces outils qui est le tableau de bord.

Le contrôle de gestion s'est développé de façon inégale selon les secteurs d'activités, son champ d'intervention est centré principalement sur des problématiques industrielles. Il est désormais comme un système de pilotage mis en œuvre dans une société ou une institution, afin d'optimiser les performances des services, et d'améliorer le rapport entre les moyens engagés et les résultats.

Ainsi, dans ce chapitre nous allons un coup d'œil sur les aspects théorique et les concepts généraux du contrôle de gestion, nous l'avons répartie en trois sections au cours desquelles sera abordé en premier lieu les notions sur le contrôle de gestion en deuxième lieu nous allons voir la place et le processus du contrôle de gestion au sein de l'organisation et en dernier lieu nous allons présenter les outils et méthodes de contrôle de gestion.

Section 01 : Notion sur le contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est actuellement un processus et une fonction indispensable pour toutes les entreprises de tous types.

Dans cette section nous allons mettre en relief quelques définitions et généralités du contrôle de gestion.

1. Aperçu historique sur le contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est une fonction très récente dans le domaine de la gestion. La naissance officielle peut être fixée en 1939, lorsque se créa aux Etats-Unis le *Controllers' institute of America*. En France il n'a fait ses débuts qu'après la seconde guerre mondiale.

N'ayant eu encore qu'une existence très courte en France cette fonction semble encore pleine de mystères. Naturellement, elle a donné naissance à nombre d'idées fausses, qui sont souvent plus dommageables pour les entreprises que la simple ignorance. On entend souvent des hommes d'affaires avertis émettre des opinions aussi divergentes que : le contrôle de gestion est l'arme de la croissance et de la rentabilité, et que le contrôle de gestion n'est qu'une comptabilité améliorée, même dans le monde universitaire, l'utilité du contrôle de gestion est parfois contestée.

La période des années 60 jusqu'aux années 70 est une période de forte évolution des outils techniques de cette discipline avec le déploiement des outils classiques du contrôle de gestion (l'utilisation de la comptabilité analytique, les budgets et le contrôle budgétaire) c'est

donc une époque technique d'installation des outils, centré sur la fonction la comptabilité/budget.

La période des années 1980 a connu le développement de l'activité du contrôle qui à contribuer à l'émergence des différents métiers au sein du contrôle de gestion lui-même, cette période a connu de nouveaux outils tels que les plans à moyen terme et les outils de Reporting, notamment le tableau de bord.

Le contrôle de gestion est souvent confondu avec le contrôle budgétaire, or ce dernier n'est qu'une partie, qu'un élément du contrôle de gestion. Si l'on détache cet élément de l'ensemble, il perd l'essentiel de sa signification et de son utilité.

Aujourd'hui, le contrôle de gestion s'entend plutôt « pilotage de la performance », il est défini comme une démarche permettant à une organisation de piloter la réalisation progressive de ces objectifs de performance, tout en assurant la convergence des actions engagées par les différentes entités de sa structure.

2. Définition du contrôle de gestion

Pour définir le contrôle de gestion il est nécessaire de planifier le sens qu'ils convient d'attribuer au concept contrôle et gestion

Définition du concept contrôle / gestion

Le contrôle, est porteur de significations multiples, P. DRÜKER, l'un des fondateurs du contrôle de gestion, souligne que « mot contrôle est ambigu, il signifie la capacité à se diriger soit même et à diriger son travail, il peut aussi signifier la domination d'une personne par une autre » (GIRAUD. F, SAULPIC. O , NAULLEAU. G , DELMOND. M,H, & BESCOS. P.L, 2002, p. 21).

On peut retenir de cette définition qu'il est important de clarifier l'objectif générale de la démarche et son objet, c'est-à-dire ce que l'on cherche à contrôler.

La gestion, c'est l'utilisation optimale des moyens mis à la disposition d'un dirigeant pour atteindre les objectifs fixés préalablement. Il est possible de définir deux niveaux de gestion en fonction de l'axe temporel :

- La gestion stratégique : porte sur les axes de développement que l'entreprise souhaite mettre en œuvre au cours des prochaines années, elle doit se poser des questions suivantes : quels objectifs dois-je fixer à long terme ? quelles stratégies dois-je choisir ?
- La gestion opérationnelle : s'intéresse à exécuter les opérations courantes et accomplir les tâches quotidiennes de manière efficace (elle est concernée par le court terme).

Plusieurs spécialistes en gestion ont proposé de nombreuses définitions, On cite parmi : **Robert N. ANTHONY** : R. ANTHONY est considéré comme le père fondateur du contrôle de gestion, car il était le premier en 1965 à avoir théorisé la discipline en définissant le contrôle de gestion comme : « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation » (ANTHONY. R.N , Planning and control systems, A Framework for Analysis, 1965, p. 17).

En 1988, il ajoute une autre définition « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre la stratégie de l'organisation (ANTHONY. R.N , 1988, p. 10).

F. GIRAUD et COLLEGUES :

Selon ces auteurs : « le contrôle de gestion est une démarche permettant à une organisation de clarifier ses objectifs de performance et d'en piloter la réalisation progressive, en assurant la convergence des actions engagées par les différentes entités de la structure » (GIRAUD. F, SAULPIC. O , NAULLEAU. G , DELMOND. M,H, & BESCOS. P.L, 2002, p. 34).

JEAN-MARIE FOTSO : définit le contrôle de gestion comme « un ensemble de dispositions permettant de fournir aux dirigeants de l'entreprise des données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'entreprise visée. Leur comparaison avec les données prévues peut déclencher des mesures correctives appropriées » (Fotso Jean-Marie, 2014, p. 11).

Aussi, L'ONU, 1976 définit, le contrôle de gestion comme étant un examen objectif de la performance financière et opérationnelle d'une organisation, d'un programme, d'une activité ou d'une fonction. Il cherche à identifier les possibilités de réaliser de plus grandes économies, d'obtenir une meilleure marche et d'accroître l'efficacité. En bref c'est un service qui doit aider la gestion.

A travers ces différentes définitions, nous pouvons retenir que le contrôle de gestion est un outil de pilotage de la performance de l'entreprise, il vise à atteindre les objectifs que l'entreprise s'est fixés tout en recherchant l'optimisation des moyens mis en œuvre, il constitue aussi une fonction d'aide à la décision.

3. Objectifs et mission du contrôle de gestion

3.1. Objectifs du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion lors de son exercice a de multiples objectifs bien définies et identiques pour toutes entreprises peu importe leur secteur d'activité et leur taille, ces objectifs peuvent être précisés en référence à deux aspects majeurs :

➤ **La mesure des performances** : elle a pour but de mettre en place un ensemble d'instruments lui permettant :

- Le suivi des réalisations de l'entreprise par rapport à ses objectifs stratégiques et cela grâce à un certain nombre d'outils de Reporting et de tableau de bord ;
- La prise de décision au cours du cycle d'exploitation pour s'assurer de la réalisation des objectifs ;
- De rendre les buts individuels cohérents avec les objectifs globaux de l'organisation.

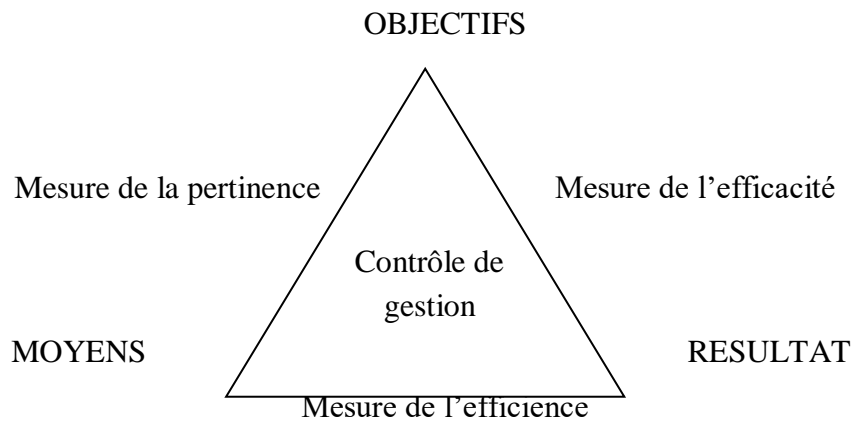
➤ **La mise au point du système du pilotage** : rappelons-nous que le contrôle de gestion est défini comme « une démarche de pilotage de la performance de l'entreprise », cette définition indique que l'objectif visé par le contrôle de gestion est le pilotage de l'organisation, piloter c'est à la fois fixer des objectifs, mettre en œuvre des moyens et prévoir des régulations. (GIRAUD. F, SAULPIC. O , NAULLEAU. G , DELMOND. M,H, & BESCOS. P.L, 2002, p. 19).

➤ **Au niveau stratégique** : le contrôle de gestion remplit une fonction d'auto-apprentissage de la réalité, dans la mise en œuvre des stratégies, il vise :

- L'efficacité : une entreprise est dite efficace, quand elle réalise ses objectifs, c'est-à-dire elle rend ses résultats conformes à ses intentions ;
- L'efficience : il s'agit de minimiser les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs, un système de production est efficace s'il produit un nombre donné d'unités ;
- La pertinence : les moyens dont on dispose et la façon de les utilisés pour atteindre les objectifs, ce qui implique l'adéquation entre objectif et moyen.

Si le contrôle de gestion se définit comme un ensemble de mécanisme capable de fournir aux responsables, les éléments nécessaires à la maîtrise de la gestion dans le cadre d'objectifs préétablis, on admettra que cette fonction se situe au centre d'un triangle mettant en relation **objectifs-moyens-résultat**.

Figure N°01 : Finalités du contrôle de gestion



Source : (Löning.H, et al., 2008, p. 06).

La relation entre les moyens, les objectifs et les résultats constitue la base du contrôle de gestion ;

Toutes organisations à un but, des moyens qu'elle met en œuvre pour les atteindre et obtient des résultats au terme de ce processus.

Objectifs - Moyens : C'est l'aide apporté aux dirigeants et aux opérationnels pour définir les moyens nécessaires à réunir pour atteindre les objectifs qu'ils ont fixés. (Axes : Budgétisation et plan d'action).

Moyens - Objectifs : C'est renseigner sur les moyens existants et les résultats que l'on peut en attendre. (Axes : Aide à la formulation d'objectifs, identification des leviers de gestion).

Objectifs - Résultats : Le contrôle de gestion analysera les résultats obtenus au regard des objectifs que l'organisation s'était fixés. (Axes : constat et explication des écarts entre prévu et réalisé).

3.2. Missions du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est une activité transversale dans l'entreprise, qui travaille au service de la direction générale pour faire parler les chiffres.

Selon A. **KHEMAKHEM** et J.L **ARDON** « le contrôle de gestion a pour mission d'obtenir une mobilisation permanente et efficace des énergies (les hommes) et des ressources

(biens, capitaux ...Etc.) » (KHEMAKHEN.A & ARDOUIN.J.L, Introduction au controle de gestion, 1971, p. 10).

De ce fait, on peut résumer les missions du contrôle de gestion en ces quelques points :

- Il fournit aux décideurs les résultats d'analyses économiques et financières pour le pilotage de l'entreprise ;
- Il accompagne la direction générale et les responsables opérationnels dans la gestion de l'activité et éclair leurs décisions ;
- Fournir des outils pertinents et les améliorer en permanence en fonction des besoins de l'organisation ;
- Nourrir le dialogue de gestion entre les différents niveaux de responsabilités (responsable de programme, responsable d'unité opérationnelles, opérateurs).

Également, on a les missions traditionnelles assignées à la fonction de contrôle de gestion, telles que :

- Elaboration des budgets et le suivi des résultats ;
- Le choix des indicateurs clés dans le tableau de bord ;
- La production et la diffusion des outils de pilotage ;
- La réalisation des études financières ;
- Coordination et liaison avec les autres services.

4. Limites du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion quoi qu'il soit efficace, il a des limites qui peuvent remettre en cause sa précision, ces limites peuvent être résumées en ces quelques points :

- Il n'est pas possible de tout mesurer à un cout raisonnable, et pourtant il faut quand même piloter le système ;
- Les managers doivent se déplacer sur place pour constater ce qui se passe dans l'entreprise ainsi que les clients, car les indicateurs ne détectent pas tout et sont pas suffisants pour établir un suivi précis ;
- Les indicateurs risquent d'être utilisés pour un but en soi qui endommagera la confiance accordée au contrôle de gestion ;
- Le système d'information sur le quel s'appuie le contrôle de gestion ne donne pas une image correcte de la performance ;
- Le contrôle de gestion n'a aucun pouvoir hiérarchique pour modifier la structure et l'objectif de l'entreprise, si l'objectif est inadapté à l'entité ou à

son environnement, et si la structure est un frein à l'efficacité, il peut émettre un avis qui peut être influent ou non, dans ce cas il ne doit que les respecter.

5. Différents niveaux du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion couvre trois niveaux dans l'entreprise, suivant une dimension hiérarchique et temporelle, ces trois niveaux se présentent comme suit :

- **Le contrôle stratégique :** Le contrôle stratégique définit les buts de l'entreprise ainsi que les stratégies pour les atteindre, à la différence du processus du contrôle de gestion, il ne présente pas un caractère systématique, son horizon est le long terme. Les décisions stratégiques sont prises par les dirigeants, par exemple : la déclinaison d'indicateurs stratégiques dans l'organisation.
- **Le contrôle de gestion :** Le contrôle de gestion est « le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre les objectifs que vise cette entité » (KHEMAKHEN.A, La dynamique du contrôle de gestion, 1976, p. 10). Autrement dit, le contrôle de gestion est formé de processus et systèmes qui permettent aux dirigeants d'avoir l'assurance que les choix stratégiques seront, sont et ont été mis en œuvre, notamment grâce au contrôle d'exécution. Les décisions de gestion sont prises au niveau intermédiaire de la hiérarchie qui a une incidence par exemple sur une fonction, un département (partielle), son horizon est le court terme.
- **Le contrôle opérationnel :** Appelé aussi le contrôle d'exécution, il consiste à s'assurer que les tâches spécifiques sont exécutées avec efficacité et efficience sur un horizon de très court terme. Les décisions d'exécution sont réalisées de façon quotidienne dans l'entreprise. Cette typologie de contrôle se déroule selon un cycle temporel qui va du long au très court terme, une liaison et une cohérence doivent être assurées entre les niveaux, car chacun d'eux constitue un sous-système et chaque anomalie détectée par importance peut déclencher des signaux pour les autres niveaux et mener ainsi des actions correctives.

Section 02 : Place et processus du contrôle de gestion dans l'organisation

La place du contrôle de gestion dans les entreprises varie d'une société à une autre selon des critères (la taille, l'activité, statut, moyens et objectifs). Le contrôle de gestion passe un processus de 03 phases pour arriver à sa finalité.

Dans cette section nous allons étudier en détail ces 03 phases ainsi que les différents rattachements du contrôle de gestion.

1. Positionnement du contrôle de gestion dans l'organisation

Le contrôle de gestion est le navigateur de l'entreprise, il accompagne en permanence l'entreprise et renseigne les dirigeants sur les écarts, afin que ceux-ci puissent prendre les mesures préventives ou correctives nécessaires et à temps.

La place du contrôle de gestion dans les entreprises en général varie d'une société à l'autre. Elle dépend :

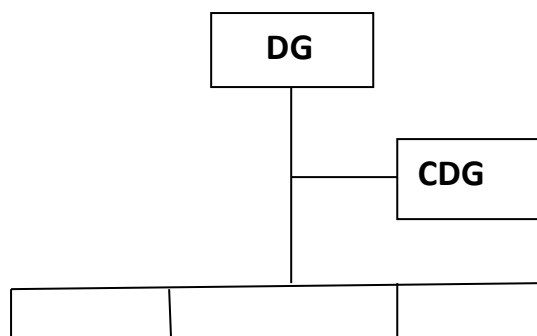
- De la taille de l'organisation ;
- De son activité et de son mode de fonctionnement (décentralisée ou non) ;
- De son statut et ses moyens disponibles ;
- Des objectifs poursuivis par la direction générale.

1.1. Rattachement du contrôle de gestion à la direction générale

Son champ d'action s'étend sur l'ensemble de l'activité de l'entreprise, il aide chaque membre de l'organisation sans exception, du directeur général au service le plus bas de la hiérarchie, c'est pour cela qu'il est nécessaire que le contrôleur de gestion occupe une position de staff auprès de la direction générale. Cette position lui offre une autorité de conseiller et de maîtrise et lui permet :

- D'avoir une certaine indépendance dans la gestion ;
- De bénéficier du soutien direct du directeur générale ;
- D'animer et coordonner le système de contrôle de gestion.

La figure ci-dessous, nous présente le rattachement du contrôle de gestion au directeur générale :

Figure N°02 : Rattachement du CDG au directeur général

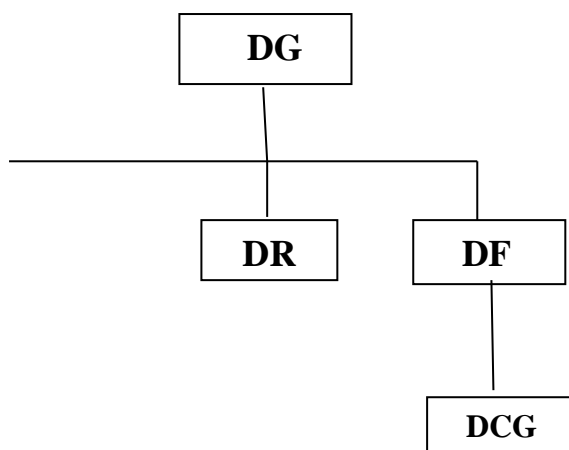
Source : (BOUIN.X & SIMON.F.X , 2009, p. 56).

1.2. Rattachement à la direction financière

Ce rattachement présente certains inconvénients :

- Diminution de l'influence du contrôleur de gestion sur les décisions stratégiques dans le cas où il n'y a pas de lien direct avec la direction générale ;
- La qualité de "directeur financier" peut rendre plus difficile les rapports du contrôleur de gestion avec les opérationnels, car il sera à la fois juge et partie.

Voici une figure qui résume le rattachement du contrôle de gestion au directeur financier :

Figure N°03 : Rattachement a la direction financière

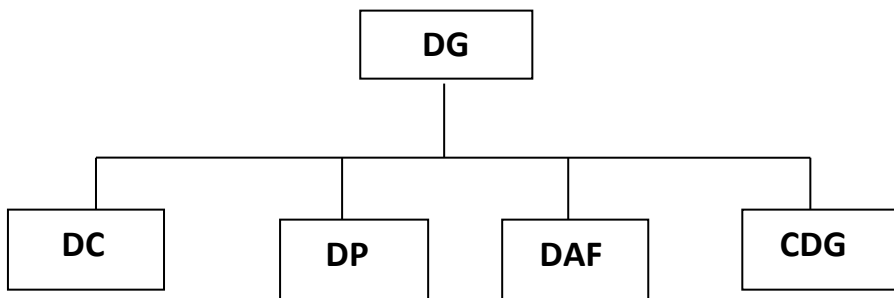
Source : (BOUIN.X & SIMON.F.X , 2009).

1.3. Autre positionnement

Le CDG est le consultant interne de l'organisation, il est souvent placé au même niveau que les principaux responsables de l'entreprise, une place égale est accordée à toutes les directions en dessous de la direction générale, ce qui accorde au contrôleur un pouvoir identique à celui des autres directeurs, et qui facilitera leur communication.

La figure ci-dessous, nous montre le rattachement en réseau, différent des deux énumérés plus haut.

Figure N°04 : Rattachement en réseau



Source : (BOUIN.X & SIMON.F.X , 2009, p. 57).

2. Processus du contrôle de gestion

Le processus du contrôle de gestion a et a toujours pour vocation d'orienter les différents managers de l'entreprise vers la réalisation des objectifs fixés. Anthony l'a défini comme « le processus par lequel les managers s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées effectivement et efficacement pour atteindre les objectifs de l'organisation ».

Il correspond aux phases traditionnelles suivantes, où le contrôleur de gestion joue le rôle d'un centralisateur, un analyste, un producteur et un diffuseur d'information :

2.1. La planification

Consiste à fixer des objectifs qui se traduisent en actes opérationnels et le suivi régulier des réalisations (définition des objectifs à long terme).

2.2. La budgétisation

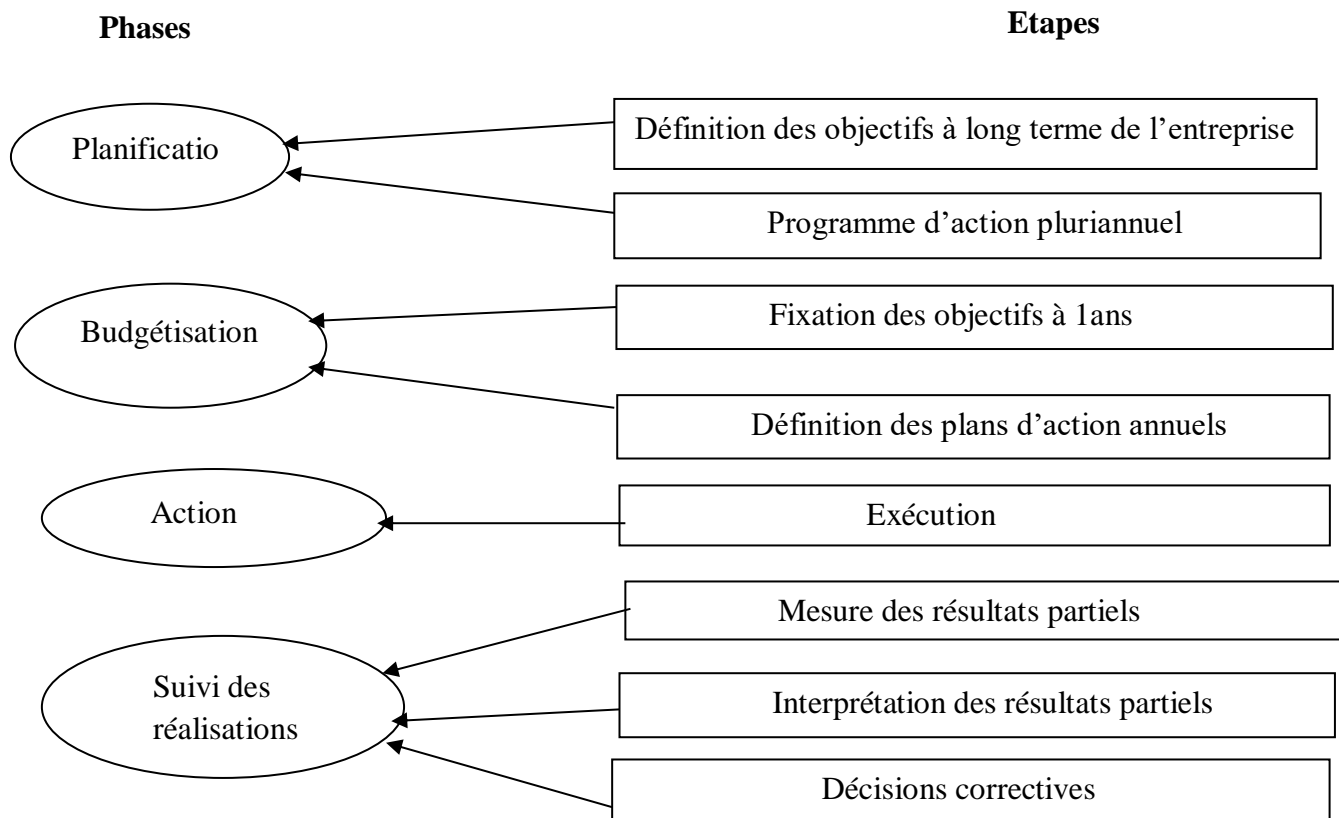
Organise l'animation du processus d'élaboration du budget à travers lequel les objectifs et les moyens de chaque service soit définis (définition des objectifs à court terme).

2.3. Le suivi des réalisations et les actions de correction

Pour remplir ces missions, la surveillance est importante à travers la mise à la disposition des managers des informations standardisées, qui va leur permettre aussi de prendre des mesures correctrices en cas d'écart par rapport aux résultats attendus.

Le processus du contrôle de gestion peut être résumé en ce schéma suivant :

Figure N°05 : Processus du contrôle de gestion



Source : (LARDOUIN.J.L, MICHEL.D, & SCHMIDT.J, 1968).

Le processus de contrôle est donc inévitable dans la gestion de l'entreprise, puisqu'il permet la formalisation des phases d'activité en se focalisant sur l'aménagement des moments de réflexion/prévision qui permettent de distinguer les meilleurs plans d'action à choisir.

Section 03 : Outils et Méthodes du Contrôle de Gestion

Pour parvenir aux fins de ses missions, le contrôle de gestion dispose des outils permettant d'évaluer et de suivre la performance des organisations afin de les conduire vers l'objectif souhaité. On entend ici par outils de contrôle un ensemble d'indicateurs définis par la fonction contrôle en adéquation au contexte auquel l'entreprise évolue permettant d'évaluer de manière efficace et efficiente son rendement ou sa rentabilité. La fonction de contrôle de gestion nécessite l'utilisation de différentes techniques et méthodes, dont les outils vont servir pour le suivi des résultats des actions des décideurs. On les regroupe en deux catégories selon l'évolution de la discipline et beaucoup sont influencés par les facteurs de contingence. Nous pouvons citer : les outils de contrôle traditionnels et les outils de contrôle moderne encore appelés outils modernes de pilotage. Les outils traditionnels sont accompagnés par de nouvelles méthodes plus pertinentes telles que la gestion budgétaire... etc.

1. Les outils de contrôle traditionnels

Considérés comme les premiers outils d'évaluation des performances des entreprises, les outils traditionnels sont apparus dans les années 20, il existe plusieurs outils, bien entendu que dans le cadre de notre recherche, nous allons voir que l'essentiel.

1.1. La comptabilité analytique

1.1.1. Définition

Selon **DUBRULLE** et **JOURDIN**, la comptabilité analytique peut être définie comme « un outil de gestion pour mettre en relief les éléments constitutifs des coûts et des résultats de nature à éclairer en place, la collecte et le traitement des informations qu'il suppose, dépendant des objectifs recherchés par les utilisateurs » (DUBRULLE.L & JOURDIN.D, 2007, p. 11).

La comptabilité analytique est d'avantage destinée aux chefs de projets et aux cadres comptables. En fonction de l'information recherchée, elle peut utiliser différentes méthodes comptables (ABC, du direct costing, des coûts complets, des coûts standard). La comptabilité analytique est un outil de gestion indispensable à l'aide de décision. La comptabilité analytique qui a évolué au fil des années, elle est passée d'une comptabilité des coûts de revient à une comptabilité de gestion opérationnelle, pour devenir au début du 21^{ème} siècle un véritable outil de gestion.

1.1.2. Objectifs

Les objectifs de la comptabilité de gestion ont changé avec son développement, on cite parmi :

- La maîtrise de l'organisation et fournisseur d'information nécessaire à la prise de décision ;
- Accomplissement des missions avec efficacité et efficacie ;
- Détermination des bases d'évaluation de certains éléments du bilan de l'entreprise (les stocks par exemple) ;
- Permet de répartir les charges entre les différents coûts.

De ces définitions, on peut conclure que la comptabilité analytique (de gestion), est un système d'information fortement conseillé dans la gestion d'une société, elle calcul et traite différents informations suivants différentes méthodes de calcul.

1.1.3. Les principales méthodes de la comptabilité de gestion

La comptabilité de gestion regroupe un ensemble de méthodes importantes étant au nombre de quatre méthodes à savoir : méthode des coûts complets, des couts variables, coûts directs et coûts standard.

a) La méthode des coûts complets

Considérée comme la plus ancienne et la plus efficace, cette méthode nécessite une prise en compte complète des charges directes et indirectes de l'entreprise afin de déterminer un coût (le coût d'un produit). Il s'agit de rapprocher les produits vendus de leur coût de revient, ce dernier représente l'ensemble des coûts supportés par une entreprise pour arriver à fabriquer et à distribuer un produit.

Malgré ces imperfections, cette méthode reste encore solidement implantée dans les organisations, et la compréhension de ces principes est une nécessité.

b) La méthode des coûts variables (Direct Costing)

C'est la plus simple pour calculer pour calculer un coût, le direct costing qu'on peut traduire en français par ' méthode des coûts variables' est souvent confondue avec les coûts directs dans la traduction. Elle consiste principalement à distinguer les coûts variables des coûts fixes, et ne pas rattacher aux produits que les coûts variables qui les concernent. Les coûts variables évoluent à court terme en fonction des quantités produites. La différence entre

le chiffre d'affaires et le total des charges variables produit la marge sur coût variable. Une MCV positive indique que le produit couvre ses coûts ensuite ses coûts fixes. (DEUTOU NKENGWOU.Z, TONYE.A.F, & MARKANI.S.R, 2020, pp. 88-118).

c) La méthode des coûts partiels

Résultent de l'affectation d'une partie des charges sur des activités (intermédiaires u définitives), les coûts partiels sont d'une part des coûts fixes et variables, d'autre part des coûts directs et indirects. Contrairement aux coûts complets, ici on rapporte à chaque produit non seulement les coûts variables mais aussi la part des coûts fixes qui le concernent directement, il ne restera pas donc de dépenses non affectées que la part des charges indirectes.

d) La méthode des coûts standards

Méthode qui utilise des normes de volume d'activité, des normes de consommation propres à des tâches précises (des rendements normaux ou des productivités normales). Elle est utile à des entreprises qui proposant une large gamme de produits.

e) La méthode ABC (Activity Based Costing)

Afin de répondre aux inconvenances des systèmes de coûts traditionnels, la méthode ABC a fait son entrée au début des années de 1980 dans les entreprises manufacturières américaines pour supporter la prise de décisions stratégiques en entreprise. Cette nouvelle approche propose de fonder le contrôle de gestion non plus sur les produits mais sur les activités. C'est une méthode de calcul du coût de revient d'un produit (le coût par activité), dans le but de modéliser les coûts par activité pour mieux les maîtriser.

1.2. La comptabilité générale

1.2.1. Définition

La comptabilité générale est un système d'information pertinent qui produit des informations significatives et un langage qui donne une image réelle de la situation de l'entreprise. Contrairement à la comptabilité analytique qui n'est pas une obligation légale, la comptabilité générale est indispensable et obligatoire. La comptabilité analytique qui a évolué au fil des années, elle est passée d'une comptabilité des coûts de revient à une comptabilité de gestion opérationnelle, pour devenir au début du 21ème siècle un véritable outil de gestion.

1.2.2. Objectifs

La comptabilité générale a pour objectif de :

- Fournir des informations financières aux différents utilisateurs externes pour la prise de décision ;
- Saisir et communiquer d'information sur les richesses et leur mouvement ;
- Valorisation du patrimoine ;
- Etablissement des états financiers fiables.

1.3. La gestion budgétaire (contrôle budgétaire)

1.3.1. Définition

Avant d'être une science le contrôle budgétaire est d'abord une pratique qui a évolué avec la mutation avec les mutations économiques, techniques et culturelles. Elle a fait face au début des années 1920 pour les Etats-Unis et aux années 1930 pour la France.

Le budget, est un ensemble de prévisions qu'une entité effectue, cette technique existe presque dans toutes les entreprises de nos jours.

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

De cette définition, on peut retenir que la gestion budgétaire est mise en œuvre par le contrôle de gestion et que tout simplement il s'agit d'une comparaison entre le résultat obtenu et les prévisions établis dans le budget, afin de pouvoir déduire les causes des écarts s'ils existent et mettre en place des actions correctives adéquates.

1.3.2. Objectifs

Le contrôle budgétaire est un processus qui permet d'orienter vers l'avenir, et il permet à l'entreprise :

- D'être plus performante, et de maîtriser les risques ;
- D'avoir une assurance à court terme grâce au résultat prévisionnel ;
- De désigner les responsabilités et de motiver le personnel par les formations.

2. Les outils de contrôle modernes

Dès le début des années 90, les outils de contrôle de gestion s'avère insuffisants et ne peuvent plus expliquer les performances des entreprises, ils été constitués d'indicateurs très lourds et difficile à cerner pour cela de nouveaux outils font face avec de nouvelles normes permettant ainsi l'évaluation de la rentabilité de l'entreprise avec efficience et efficacité. Parmi les nouveaux outils on cite :

2.1. Le tableau de bord

« Le tableau de bord rassemble des indicateurs significatifs à caractère commercial, financier, technique, utiles au pilotage de la performance à court terme. Il y'a lieu d'établir un tableau de bord par centre de responsabilité ou par niveau hiérarchique avec ses propres spécificités » (Grandguillot, L'essentiel du controle de gestion, 2009).

Le tableau de bord est donc un système d'information, il a une finalité qui est le pilotage de l'organisation à l'aide des indicateurs et la communication des résultats aux managers, c'est un outil clé d'aide à la prise de décision.

En matière de contrôle de gestion, on distingue deux types de tableau de bord :

- **Le Balanced Scorecard (le tableau de bord équilibré)**

Le Balanced Scorecard est né au début de la décennie 1990, il a été introduit par Kaplan et Norton comme un outil de pilotage de la performance.

Le Balanced Scorecard traduit en français, renvoie au Tableau de Bord Equilibré, la notion de « Balanced » soulève la condition d'équilibre.

Il peut être définie comme un outil d'évaluation de la stratégie et de mesure de la performance, il permet de communiquer et de déployer la stratégie, de fixer des objectifs opérationnels à chacun, bref d'orienter les comportements à travers la responsabilisation, la motivation et l'évaluation des individus et d'aider au pilotage (DEUTOU NKENGWOU.Z, TONYE.A.F, & MARKANI.S.R, 2020, p. 96).

- **Le tableau de bord de gestion**

Le tableau de bord de gestion peut être défini comme un système d'information alertant le responsable dans sa gestion et qui sert à mieux situer l'action du responsable dans le contexte interne et externe, grâce à un langage commun et cohérent avec les plans stratégiques de l'entreprise.

2.2. Le Reporting

D'après **P. CAMUS** : « le Reporting est un ensemble de documents qui ont pour objectifs d'informer la hiérarchie de la situation et des résultats des centres de responsabilités » (CAMUS.P, 2000, p. 319).

De cette définition, on retient que le Reporting est un outil de contrôle, il permet de remonter l'information de la hiérarchie, il focalise l'intention des managers sur les objectifs délégués à leurs subordonnés.

Conclusion

Le contrôle de gestion accompagne les responsables dans la prise de décision et dans l'évolution de leur entité, à travers ses différentes missions, mais cela n'empêche pas que certains tabous le freinent.

Il est constitué de différents niveaux hiérarchiques (contrôle stratégique, de gestion et opérationnel) qui sont liés et qui se complètent.

Pour finir, le contrôle de gestion ne sera jamais aussi important sans l'évolution de ces différents outils tels que : la comptabilité analytique, la gestion budgétaire et le Tableau de bord que nous allons voir dans le deuxième chapitre.

Chapitre II :

Le tableau de bord et son rôle dans la mesure de la performance financière de l'entreprise

Chapitre II Le tableau de bord et son rôle dans la mesure de la performance financière

A travers le premier chapitre nous avons vu que l'objectif ultime de l'organisation est principalement la performance, un objectif difficile à atteindre pour cela, les dirigeants cherchent à utiliser des différentes méthodes et outils afin de faciliter leur démarche, et parmi ces outils seul le Tableau de Bord répond à leur besoin.

Dans cette perspective, nous allons en toute logique se pencher sur le tableau de bord, le principal outil de pilotage qui donne à l'entreprise le privilège d'être informé rapidement pour réagir plus vite.

Au cours de ce chapitre, on va voir dans un premier lieu, la définition ainsi que toute généralités liées au tableau de bord, par la suite, la deuxième section sera consacrée à la démarche de conception du tableau de bord financier en détail, enfin, dans la dernière section, nous allons aborder des concepts sur la performance financière de l'entreprise la finalité du tableau de bord.

Section 01 : Généralités sur le Tableau de Bord

Le suivi régulier et approfondi de l'activité permet de détecter rapidement les failles et les contrôler par la suite afin d'éviter leur propagation, seul le tableau de bord permet ce suivi, c'est un outil qui permet de mesurer le degré de réalisation des objectifs déjà fixés. Chaque entreprise l'exerce de sa manière du fait de la variation des secteurs d'activité.

1. Evolution de la notion du tableau de bord

Le tableau de bord trouve ses origines au début du 20ème siècle, après l'apparition de la 1ère industrielle et l'obligation des grands patrons de contrôler les usines installées à cette époque. Durant les vingt premières années de son apparition, plusieurs méthodes statistiques et mathématiques ont évolué dans le contrôle de gestion de l'entreprise, malgré ces évolutions le tableau de bord venait toujours en deuxième position après le contrôle budgétaire tout au long de cette époque.

Vers les années 40, la notion du tableau de bord est enfin apparue aux Etats-Unis, la définition qui lui a été attribué signifier « la mise en circulation d'une masse de données au sein de l'entreprise, il transférer l'information de la périphérie vers le centre.

Au début des années 60, certaines grandes firmes ont mis en place un système de saisie, de traitement et de diffusion interne d'informations quantitatives qui accompagne et correspond réellement à la notion du tableau de bord indépendamment du contrôle de gestion, et cela dû

Chapitre II Le tableau de bord et son rôle dans la mesure de la performance financière

principalement au développement des méthodes de gestion américaines tels que la notion de centre de responsabilité.

Jusqu'aux années 80, le tableau de bord été considéré comme un outil de Reporting, c'est qu'à l'arrivé des années 90 que les notions du tableau de bord évoluent, vers une approche plus orientée sur des plans d'actions et plus engagées.

2. Définition du tableau de bord

Plusieurs auteurs ont essayé de donner une définition au tableau de bord, voici quelques-unes qui nous ont sembler intéressante et plus adapté :

Selon **B. DORIATH & C. GOUJET**, le tableau de bord est « un ensemble d'indicateurs qui informent les responsables d'un centre de responsabilité sur l'état du système qu'il pilote et sur les degrés de réalisations de ses objectifs » (DORIATH.B & GOUJET.C, 2007).

De plus, **C. ALAZARD & S. SEPARI**, ont défini le tableau de bord comme « un ensemble d'indicateurs organisés en système suivis par la même équipe ou le même responsable, pour aider à décider, à cordonner, à contrôler les actions d'un service. Le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer » (ALAZARD.C & SEPARI.S, Controle de gestion, 2010, p. 143).

Pour **M. LEROY**, un 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 (LEROY.M, 1998, p. 14).

Par ailleurs, le tableau de bord révolutionné par l'informatique décisionnelle apporte désormais aux décideurs une assistance précieuse afin d'apprécier une situation, formaliser les choix et favoriser l'amélioration permanente. Loin de se limiter au facteur coût, il permet de mesurer la performance pour toutes les autres formes de valeurs créées (clients actionnaires, personnels, système d'information...) (FERNANDEZ A. , 2000).

On finit avec une définition de **M. GERVAIS**, où il définit le tableau de bord comme « un instrument qui permet au responsable d'effectuer en permanence un contrôle sur les recettes et/ou dépenses liées à sa zone d'investigation » (GERVAIS, 1987, p. 56).

Chapitre II Le tableau de bord et son rôle dans la mesure de la performance financière

A l'aide de ces définitions accordées, nous allons essayer de cerner quelques points essentiels que nous avons retenu sur le tableau de bord :

- Tout d'abord, on remarque que le point commun entre toutes ces définitions est que le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs (jusqu'à 25 indicateurs) ;
- C'est un outil de pilotage et d'aide à la décision ;
- Le TDB est destiné à chaque responsable ;
- Un instrument qui détecte les failles et met en place des actions correctives adéquates ;
- Il est interpellé sous forme de représentation graphiques qui montre clairement son évolution.

Voici un exemple d'un tableau de bord :

Tableau N°01: Présentation simplifiée du tableau de bord

Eléments	Mois :			
	Prévu	Réel	Ecart	Action correctrice
CA	-	-	-	-
CA par client	-	-	-	-
Nombre de clients	-	-	-	-
Nombre de nouveaux clients	-	-	-	-
CA par famille de produits	-	-	-	-
Marge commerciale	-	-	-	-
Charges fixes	-	-	-	-
Charges variables	-	-	-	-
Stocks (en valeur)	-	-	-	-
Indicateur physique	-	-	-	-
Délais de livraisons	-	-	-	-
Satisfaction clients	-	-	-	-

Source : (VOYER. P , 2002, p. 44).

3. Rôle du tableau de bord

Le tableau de bord est un instrument soigneusement structuré, il n'est pas un simple panneau d'affichage des résultats, il est bien plus complexe. Son rôle dans l'organisation a évolué dans les entreprises de nos jours.

Voici un aperçu détaillé qui représente à la fois le rôle du tableau de bord ainsi que ces fonctions principales (FERNANDEZ. A , 2005, pp. 8-9) :

➤ **Réduire l'incertitude**

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

➤ **Stabiliser l'information**

L'entreprise ne s'arrête pas, et l'information est changeante par nature. Stabiliser l'information et ne montrer que l'essentiel, sont des services indispensables pour le décideur.

➤ **Faciliter la communication**

Lorsque le tableau de bord est utilisé par un groupe de travail, il remplit aussi le rôle de référentiel commun en offrant une perception unifiée de la situation. Il facilite autant les échanges à l'intérieur du groupe qu'avec le reste de l'entreprise.

➤ **Dynamiser la réflexion**

Le tableau de bord ne se contente pas de gérer les alertes. Il propose aussi des outils d'analyse puissants pour étudier la situation et suggérer des éléments de réflexion.

➤ **Maitriser les risques**

Toute décision est une prise de risque, avec un tableau de bord bien conçu chaque responsable en situation de décider dispose d'une vision stable et structurée de son environnement, selon l'éclairage des axes de développement choisis. Le tableau de bord offre une meilleure appréciation du risque de la décision.

4. La typologie du tableau de bord

Il existe plusieurs tableaux de bord dont nous allons citer les plus utilisés au sein de l'entreprise. On distingue :

4.1. Le tableau de bord de gestion

« Le tableau de bord de gestion regroupe des informations nécessaires au pilotage des activités. Le temps de cet outil est donc différent du précédent : en général, il se focalise sur le court terme. L'objectif est ici de proposer aux différents responsables de l'entreprise des données actualisées régulièrement, qui permettent une réactivité suffisante pour modifier ou anticiper une action » (BERLAND.N & ROUNGE.Y.DE, 2012, p. 420).

4.2. Le tableau de bord stratégique (Balanced Scorecard)

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

Chapitre II Le tableau de bord et son rôle dans la mesure de la performance financière

L'horizon retenu est donc le moyen ou le long terme. L'outil présente une synthèse des informations contenues au sien des tableaux de bord des échelons hiérarchiques inférieurs. Historiquement, l'information financière y occupe une place prépondérante » (BERLAND.N & ROUNGE.Y.DE, 2012, p. 420).

4.3. Le tableau de bord opérationnel (de performance)

« Un ensemble formaté d'informations et de données sélectionnées permettant au responsable d'avoir une vue générale de son activité, de déceler les éventuelles dérives et de prendre les décisions afin de converger vers les objectifs stratégiques de l'entreprise. Les indicateurs utilisés sont généralement exprimés en termes de coût, délai et qualité (niveau de qualité, niveau de stocks, productivité, flexibilité des moyens, efficacité du personnel). Le tableau de bord opérationnel est donc bien un instrument au service de la décentralisation des responsabilités » (DJERBI. Z, DURAND. X, & KUSZLA. C , 2014, p. 271).

5. Les outils du tableau de bord

Les instruments les plus utilisés sont :

5.1. Les écarts

« L'écart est la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée ; écart entre coût prévu et coût réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée » (DORIATH. B , Controle de gestion en 20 fiches , 2008, p. 72). L'objectif est de rechercher les causes des écarts et de prendre des actions correctives nécessaires.

5.2. Les ratios (ALAZARD.C & SEPARIS, Controle de gestion, 2010, p. 642)

Les ratios sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise. 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 augmentation du ratio soit signe d'une amélioration de la situation.

5.3. Les clignotants

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

Chapitre II Le tableau de bord et son rôle dans la mesure de la performance financière

qu'ils « s'allument » témoigne d'une anomalie, d'une dégradation, d'un écart par rapport à l'objectif. Tant qu'ils ne se déclenchent pas, le fonctionnement est supposé correct et la performance bonne. Ils permettent de concentrer l'action sur l'urgence et l'essentiel.

L'aspect visuel du clignotant peut être :

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

5.4. Les graphiques

Ils permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance » (ALAZARD.C & SEPARI.S, Contrôle de gestion, 2010, p. 642). C'est-à-dire qu'ils sont utilisés pour simplifier les fluctuations de certaines données dans le temps.

Parmi les graphiques les plus utilisés, nous citons : les histogrammes, le camembert.

5.5. Les tableaux

Fournissent des données détaillées et laissent la possibilité à l'utilisateur d'effectuer des calculs complémentaires. Nous avons cité dans la définition du tableau de bord un exemple de la présentation d'un tableau.

6. Objectifs du tableau de bord

Un tableau de bord présenté de façon cohérente permet d'anticiper une activité et gérer au mieux, en vue de la réalisation des objectifs.

Le tableau de bord est un outil d'aide à la décision, son objectif comporte deux volets : un premier qui concerne le constat, destiné au Reporting, (fournit des informations significatives pour faciliter) la prise de décision et un deuxième pour l'action destiné au pilotage du service (contient des informations permettant de prendre des décisions rapides et efficace) (FONTAINE-GAVINO & ZAMBEAUX.A, 2005, p. 15).

Selon **R.N. ANTHONY** l'objectif du tableau de bord est de « permettre au manager de montrer l'évolution d'un maximum d'indicateurs pour ne pas passer à côté d'un changement dans le business qui pourrait être dramatique. La data est fournie de façon régulière (évolution des ventes, évolution de la marge par ligne de produits » (ANTHONY , 2010).

Chapitre II Le tableau de bord et son rôle dans la mesure de la performance financière

D'après ces auteurs nous pouvons résumer les objectifs du tableau de bord en ces quelques points :

- Analyser l'évolution des indicateurs à l'aide des instruments (écarts, ratios...);
- Aide à la prise de décision et observe leur impact ;
- Réagir efficacement et dans des délais courts ;
- Mettre en place des actions de corrections.

7. Les missions du tableau de bord

La première mission des tableaux de bord répond aux exigences opérationnelles pour piloter les activités d'usine, notamment celle de la production, il s'agit de la mission de pilotage (ZIAN.H, 2013, p. 67).

La deuxième mission est relative à l'expansion des méthodes de gestion américaines introduisant entre autres la notion de centre de responsabilité, qui a augmenté la variété des tableaux de bord, chaque centre possède un TDB contenant des données budgétaires, il s'agit donc de la mission de Reporting (BOUAMAMA.M, 2015, p. 68).

La dernière mission concerne la mission de communication, le tableau de bord informe les équipes d'une situation tels que le niveau d'activité de l'entreprise, évolution à venir et actions en cours...).

8. Limites du tableau de bord

Plusieurs insuffisances apparaissent dans la réalité actuelle des entreprises (ALAZARD.C & SEPARI.C, Contrôle de gestion, manuel et applications, 2007, pp. 635-636) :

- Le tableau de bord est souvent figé pendant des années sans souci d'adaptation à de nouveaux besoins, de nouveaux objectifs ou moyens ;
- L'objectif du tableau de bord reste trop souvent celui du contrôle sans aide au changement ou aux améliorations ;
- La périodicité du tableau de bord est souvent la même pour tous les services alors qu'elle peut apparaître inadaptée pour certains métiers ;
- La conception des tableaux de bord est trop peu souvent laissée à l'initiative de ceux qui vont les utiliser mais plutôt centralisée loin du terrain ;

Chapitre II Le tableau de bord et son rôle dans la mesure de la performance financière

- Les indicateurs utilisés sont parfois déconnectés de la stratégie globale et ne permettent pas d'orienter l'action au bon moment ;

- Les tableaux de bord sont souvent conçus de manière interne, en fonction du style de gestion de l'entreprise sans souci de comparaison avec des organisations concurrentes meilleures ;

- Les tableaux de bord ne mettent pas assez en évidence les interactions entre les indicateurs, ne favorisant pas la gestion transversale ;

- Les indicateurs ne sont pas remis en cause et le manque de recul sur une longue période conduit à une gestion routinière.

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

- Pas assez adapté aux spécificités de chaque service ;
- Pas assez relié aux actions de pilotage, dans une approche transversale.
- Élaboré de manière séquentielle, avec retard ;
- Ponctuel, dans une optique de contrôle.

9. Caractéristiques du tableau de bord

D'après P. CABANE un bon tableau de bord doit posséder cinq caractéristiques (CABANE.P, 2004):

- **Le tableau de bord doit être synthétique** : Le tableau de bord étant un outil permettant à son utilisateur de prendre des décisions en un temps record, de ce fait il ne doit contenir que les informations nécessaires et des indicateurs qui sont présentés d'une manière concise ;
- **Le tableau de bord doit être significatif** : Cela veut dire que les éléments présentés dans cet instrument doivent avoir un sens et une utilité, dont la disponibilité d'informations pertinentes est essentielle pour atteindre les objectifs préalablement fixés. En général le tableau de bord doit répondre aux exigences des responsables ;
- **Le tableau de bord doit être disponible rapidement** : Chaque dirigeant cherche à évaluer les performances et à piloter efficacement son organisation, pour ce faire, il doit mettre en place un tableau de bord caractérisé par la rapidité dans l'identification des écarts et la surveillance des changements afin d'agir prestement et de prendre des actions correctives ;

- **Le tableau de bord doit être facilement exploitable** : D'après les définitions que nous avons vues précédemment, le tableau de bord peut être considéré comme un ensemble d'indicateurs, et donc lors de sa conception il est nécessaire de bien choisir ce qu'il faut mettre à l'intérieur, c'est-à-dire de choisir les indicateurs pertinents pour que sa lecture soit intelligible et compréhensible et son utilisation soit facile ;
- **Le tableau de bord doit être adapté** : Autrement dit il n'existe pas un modèle type ou bien un tableau de bord standard, chaque responsable, service et entreprise détient un tableau de bord qui s'adapte à ses besoins.

Section 02 : Démarches et méthodes de conception d'un tableau de bord

A travers cette section nous allons dans une première phase voir les étapes d'élaboration d'un tableau de bord, l'intérêt de cette démarche, ainsi que les étapes à suivre, dans une deuxième phase nous allons mettre l'accent sur le tableau de bord financier, les différentes étapes de son élaboration, la démarche de sa conception ainsi que l'intérêt de cette démarche.

1. Les étapes et méthodes d'élaboration d'un tableau de bord

La conception d'un tableau de bord pertinent passe par une méthodologie à suivre de la manière suivante :

1.1. Définition des objectifs organisationnels concernés par le tableau de bord

La formalisation d'un objectif est l'étape première et essentielle pour toutes les entreprises, quel que soit son secteur d'activité ou sa taille, le genre de but qu'une entité se fixe prouve son degré de performance. Cette étape est le pilier de la construction du tableau de bord.

1.2. Sélection des indicateurs appropriés

Trouver les indicateurs parfaits est presque impossible, mais cela n'empêche pas de trouver les plus pertinents et bien formulés, cela nécessite uniquement un travail de réflexion. « Un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'informations significatives, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextuelle selon une préoccupation de mesure, résultante de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation » (LANGLOIS. G, BRINGER. M, & BOUNNIER. C, 2010, p. 547).

On distingue trois types d'indicateurs choisis sur le critère de la taille de l'entreprise : grande entreprise, le cas de notre organisme d'accueil (Selmer. C, 1998, pp. 42-54):

- **Les indicateurs de performance**

La performance recouvre deux aspects distincts :

- L'efficacité (la réalisation des résultats prévus) ;
- L'efficience (le respect de la contrainte de coût) ;

Les indicateurs de performances mesurent la réalisation des objectifs, tout en respectant la contrainte de coût.

- **Les indicateurs de pilotage**

Pour **Selmer. C**, les indicateurs de pilotage sont « des documents d'informations particulièrement significatifs, qui ont un sens immédiat pour celui qui les regarde » (Selmer. C, 1998, p. 68). En d'autres termes, ils renseignent sur les conditions de réalisation et le suivi d'une action ou d'une activité.

- **Les indicateurs d'éclairage**

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

1.3. Mise en place et collecte de données

Après le choix des indicateurs vient l'étape de sélection des indicateurs en relation avec l'objectif fixé, pour le pilote. Ensuite établir une procédure à suivre pour la collecte de données sur chaque indicateur à travers plusieurs sources à savoir :

- La documentation interne à l'entreprise (rapport d'activité) ;
- Investigation sur l'activité de l'entreprise ;
- Entretien (à l'aide du guide d'entretien).

1.4. Suivi et réalisation

Il s'agit de mettre des touches finales telles que :

- Révision des références ;
- Modification, suppression ou ajout de certains indicateurs ;
- Modification de la cible.

1.5. Mise en forme et présentation du tableau de bord

Une fois que toutes les étapes précédentes sont bien établies, il est temps de mettre les informations fournis sous forme visuelle agréable (graphique, pictogramme, histogrammes...), illustrant les évolutions des indicateurs choisis.

Le tableau de bord est une présentation synoptique qui reflète la réalité d'une manière très réductrice, et permet de rendre compte de manière fidèle (Maisonneuve. M , 2002, pp. 205-218).

Il n'existe pas de modèle type, mais la forme et les conditions d'utilisation sont propres à chaque entreprise. Il est aussi important de faciliter la présentation du tableau de bord, afin que l'utilisateur ne se perd pas et sa lecture lui sera facile.

1.6. Choix de la méthode d'élaboration d'un tableau de bord

Il existe plusieurs méthodes d'élaboration d'un tableau de bord, tel que la méthode **OVAR**, **GIMSI**, **JANUS**, **5 étapes et 14 outils** et **OFAI**. Ces méthodes sont résumées ci-dessous :

1.6.1. La méthode GIMSI

(**G** : Généralisation, **I** : Information ; **M** : Méthode et Mesure ; **S** : système et Systématique, **I** : Individualité et Initiative).

L'acronyme GIMSI signifie « Généralisation de l'accès aux Informations décisionnelles en s'appuyant sur une Méthodologie d'inscription Systémique facilitant l'expression des Individualités de l'entreprise » (FERNANDEZ A. , Les Nouveaux tableaux de bord des Managers , 2013, p. 38).

Selon **Alain FERNANDEZ**, La méthode GIMSI est structurée en 10 étapes, chacune traite une préoccupation particulière du projet. Chacune des 10 étapes marque un seuil identifiable dans l'avancement du système (FERNANDEZ A. , Les nouveaux tableaux de bord des managers, 2008, p. 125) :

Tableau N°02: les 10 étapes de la méthode GIMSI

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

Source : (FERNANDEZ A. , Les nouveaux tableaux de bord des managers, 2008, p. 131).

1.6.2. La méthode JANUS

La méthode JANUS est une méthode proposée par Caroline SELMER dans son ouvrage « elle se caractérise par sa simplicité dans son processus de mise en œuvre et la distinction, très utile, qu'elle opère entre les indicateurs de performance et les indicateurs de pilotage » (Selmer. C, 1998, p. 26).

La démarche de la méthode JANUS se représente comme suit (SELMER.C, 2003, p. 21) :

- **Jalonner toutes les étapes du projet** : Déterminé les grandes orientations du projet, concevoir des tableaux de bord et mettre en place une gestion du projet. ;
- **Justifier d'un cadre pour l'action** : Intégré les spécificités de l'organisation, formaliser les missions des responsables et formaliser les enjeux des processus ;
- **Analyser les besoins des utilisateurs** : Recenser les besoins des utilisateurs et cataloguer les informations existantes ;
- **Architecturer le réseau des tableaux de bord** : Veiller à la cohérence des informations et définir des règles communes de remontée des informations ;
- **Normaliser les différentes mesures de performance** : Choisir les indicateurs de performance appropriés ;
- **Normés les liens entre performance et pilotage** : A partir des déterminants de la performance, déterminer les indicateurs de pilotage pertinents. ;
- **Unifier les modes de représentation** : Unifier les modes de représentation de l'information afin que tous les intervenants utilisent le même langage ;
- **Utilisé un Système informatique adapté** : L'informatique est l'outil indispensable pour mettre en place un réseau de tableau de bord car la saisie et l'extraction des données se feront d'autant plus facilement que l'outil informatique se révélera performant ;
- **Structurer la mise en œuvre du tableau de bord** : Formaliser la procédure de gestion du tableau de bord et déterminer les règles d'ajout de nouveaux indicateurs ;
- **Situer le tableau de bord au cœur du management** : Les tableaux de bord prendront réellement toute leur valeur en association avec ces nouvelles

pratiques de management. Ils constituent alors un formidable vecteur pour associer les hommes à la mise en œuvre du changement.

1.6.3. La méthode OVAR (Objectifs, Variable d'Action, Responsables)

La méthode OVAR est une méthode française qui a été inventée et enseignée dès 1981 par trois professeurs de HEC (Hautes Etudes Commerciales) : D. MICHEL, M. FIOL et H. JORDAN. « C'est une démarche de pilotage de la performance en déclinant les objectifs poursuivis à chaque niveau de responsabilité, et en s'assurant que les axes stratégiques sont en concordance avec les plans d'action grâce au suivi de variables d'action. C'est aussi une méthode de conception des tableaux de bord et des indicateurs » (ALAZARD.C & SEPARIS, Contrôle de gestion, 2010, p. 646).

La méthode OVAR est composée de 04 étapes importantes (Löning.H, et al., 2008, pp. 83-87):

Etape 01 : Cette étape englobe deux phases du processus décisionnel expliqués dans les phases de prise de décision de Simon (la phase d'intelligence et la phase de conception).

Etape 02 : Attribution des responsabilités (la phase de conception et choix de solution) dans cette phase on s'intéresse à l'analyse de la délégation.

Etape 03 : Conception des grilles objectives / variables d'action : c'est une phase de conception du tableau de bord où les variables d'action de l'entreprise deviennent des objectifs pour les gestionnaires (niveau N - 1) et où on détermine les variables d'action des gestionnaires (Niveau N - 1) pour pouvoir choisir les indicateurs de niveaux plus bas (Niveau N-1).

Etape 04 : Mise en forme du tableau de bord : c'est la phase de conception et implantation, elle se caractérise par le choix de la forme sous laquelle les indicateurs seront présentés.

Cette méthode est une démarche structurée qui peut répondre à trois types de besoins (FIOL. M , JORDAN.H, & SULLA.E , 2004) :

- **Piloter la performance** : en assurant le déploiement des axes, cibles et objectifs stratégiques dans toute l'organisation ; il s'agit alors d'un processus de management visant à relier la stratégie aux plans opérationnels concrets conduits par les responsables ;
- **Offrir une méthodologie** : favorisant le dialogue interhiérarchique et/ou fonctionnel dans l'organisation, elle suscite de manière construite la

Chapitre II Le tableau de bord et son rôle dans la mesure de la performance financière

communication et la discussion sur deux questions principales « où allons-nous ? » et « comment y allons-nous ? » ;

- **S'appuyer sur une démarche formalisée** : pour concevoir les tableaux de bord de l'entreprise à partir des besoins clés d'information pour les décisions concrètes opérationnelles aux différents niveaux de responsabilités.

1.6.4. La méthode de conception du TBG à 5 étapes et 14 outils

Cette méthode proposée par **Alain Fernandez**, est parfaitement adaptée aux structures légères en environnement concurrentiel, comme une PME ou une entité responsable d'un groupe plus importants. Fondée sur la méthode GIMSI, elle est relativement rapide à mettre en œuvre pour un coût particulièrement réduit. Ces étapes peuvent être résumées dans le tableau suivant :

Tableau N°03: La méthode à 5 étapes et 14 outils

Étapes	Intitulés des outils	Outil N°
Sélectionner les axes de progrès	- Identifier les gains de l'entreprise	Outil N°1
	- Situer l'entreprise sur le marché	Outil N°2
	- Evaluation des attentes des clients	Outil N°3
	- Repérer les principaux leviers	Outil N°4
	- Evaluation et le choix des axes de progrès	Outil N°5
Déterminer les points d'intervention	- Identifier les processus et les activités critiques	Outil N°6
Sélectionner les objectifs	- Choisir les objectifs	Outil N°7
	- Mesurer les risques	Outil N°8
	- Elaborer les plans d'action	Outil N°9
Sélectionner les indicateurs	- Choisir les indicateurs	Outil N°10
	- Présenter l'indicateur sur le poste du travail	Outil N°11
Structurer le tableau de bord	- Personnaliser la présentation	Outil N°12
	- Personnaliser le contenu	Outil N°13
	- Maintenir le tableau de bord	Outil N°14

Source : (FERNANDEZ. A , 2005, p. 2).

1.6.5. La méthode OFAI (Objectifs, Facteurs clés de Succès, Actions, Indicateurs).

Par cette méthode, les objectifs sont déclinés en facteurs clés de succès, qui représentent les forces de l'entreprise à travers desquelles peuvent se réaliser les objectifs. Cette méthode part des objectifs mais propose les indicateurs après avoir défini des facteurs clés de succès et des actions.

2. Démarche et méthodologie de la conception d'un tableau de bord financier

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

2.1. Définition du tableau de bord financier

« Les tableaux de bord financiers sont chargés de mettre en évidence les éléments critiques de la santé financière de l'entreprise d'après le bilan et du compte de résultat » (Niessen & Chanteux, 2005, p. 12).

Dans de nombreuses entreprises les tableaux de bord financiers ont été le point de départ d'un système de pilotage. Ceci s'explique par les éléments suivants :

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

2.2. Les avantages d'un tableau de bord financier

Pour l'entrepreneur, les avantages du tableau de bord financier sont nombreux. À ce titre, cet outil financier lui permet de (<https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/financement/tableau-de-bord-financier/>, 2022) :

- **Suivre l'évolution de la situation financière** : les indicateurs financiers interprétés les uns à la lumière des autres permettent à l'entrepreneur d'avoir une vision précise des résultats de l'entreprise. Grâce à ces indicateurs, il peut notamment prendre connaissance des dépenses de l'entreprise ainsi que de l'évolution de la réalisation des objectifs fixés ;
- **Mesurer les performances** : le tableau de bord financier est une donnée incontournable de la stratégie commerciale. Grâce à cet outil, l'entrepreneur

Chapitre II Le tableau de bord et son rôle dans la mesure de la performance financière

dispose d'un véritable aperçu de l'évolution de son entreprise. Il peut suivre l'efficacité des nouveaux projets ainsi que leur rentabilité pour comprendre quels sont les moyens les plus efficaces pour atteindre les objectifs visés ;

- **Anticiper les éventuelles difficultés** : grâce à un suivi régulier du tableau de bord financier, l'entrepreneur peut identifier les situations à risques. Ainsi, dès lors qu'apparaît une baisse d'activité, des problèmes de trésorerie ou un écart sur l'un des indicateurs clé, l'entrepreneur peut être réactif et corriger la conjoncture ;
- **Prendre des décisions éclairées** : le tableau de bord financier permet d'apprécier statistiquement les risques encourus par la prise de telle ou telle décision. À ce titre, il s'agit d'un outil d'aide à la décision qui est essentiel pour établir une stratégie financière efficace ;
- **Motiver ses équipes** : lorsque les salariés sont impliqués dans le suivi de l'évolution des résultats et dans la réussite des objectifs, ils se sentent investis. Le tableau de bord est donc un outil intéressant pour impliquer et motiver ses équipes.

2.3. Objectifs du tableau de bord financier

Un tableau de bord financier a pour objectif principale (CABANE.P, 2004, p. 305) :

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

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

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

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

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

2.4. Les principaux indicateurs du tableau de bord financier

Les instruments les plus utilisés dans le tableau de bord financier sont les écarts, les clignotants, les ratios, les graphiques que nous avons déjà bien définis dans la section 01

De plus d'autres indicateurs financiers sont utilisés tels que le fonds de roulement net (FRN), besoin en fonds de roulement (BFR), la trésorerie net (TN), la capacité d'autofinancement (CAF), les soldes intermédiaires de gestion (SIG) et les ratios d'analyse du bilan.

2.5. La construction d'un tableau de bord financier

Le tableau de bord financier de l'entreprise incite au dialogue et à la motivation des responsables. Son rôle dépasse alors la stricte fonction de contrôle qu'il était censé de remplir. Pour un tableau de bord facile à comprendre, il faut le représenter visuellement à travers ses différents instruments (tableaux, représentations graphiques...).

Un tel système d'information n'est pas efficace, et donc utile, que si sa conception répond à certains règles précises (ALAZARD.C & SEPARI.S, Contrôle de gestion, 2010, pp. 637-640) :

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

Pour assurer une évaluation pertinente du système de pilotage de la performance financière de l'entreprise il faut suivre une démarche méthodologique de 04 étapes pour l'élaboration d'un tableau de bord financier selon la méthode **OVAR** :

- Fixation des objectifs ;
- Détermination des responsabilités ;
- Choix des bons indicateurs financiers ;
- Mise en forme et présentation des maquettes du tableau de bord.

Section03 : Concepts et mesure de la performance financière de l'entreprise

La performance s'apprécie en fin d'exercice c'est à dire après l'exécution, plus précisément à la fin de l'année. Sa démarche est un dispositif de pilotage ayant pour objectif d'améliorer l'efficacité de l'organisation en orientant la gestion vers l'atteinte des résultats dans le cadre des moyens prédéterminés.

Après le traitement du contrôle de gestion et le tableau de bord financier, nous allons analyser la question de performance de l'entreprise elle-même : sa définition, son typologie et sa relation avec le contrôle de gestion et le tableau de bord ainsi que la mesure et l'évaluation de la performance.

1. Définitions et concepts liés à la performance financière

1.1. Définitions de la performance

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

KHEMAKHEN a expliqué la performance dans son ouvrage « dynamique de contrôle de gestion » comme suit : la performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Il provoque beaucoup de confusion. La racine de ce mot est latine, mais c'est l'anglais qui lui donné sa signification. Les mots en proches de performance sont « performer » en latin, « to perform » et « performance » en anglais. (KHEMAKHEN.A, La dynamique du controle de gestion, 1976, p. 6).

Aussi, dans le langage courant, la performance désigne le succès ou l'exploit. En gestion elle peut signifier l'atteinte des objectifs fixés. Mais en réalité, le concept de performance de l'entreprise reste une notion difficile à cerner et ambiguë. C'est d'ailleurs à ce propos que **H. BOUQUIN (2004)**, confirme cette ambiguïté ; puisqu'il souligne qu'il s'agit bien « d'une notion ambiguë maniée par des personnages ambigus ». (BOUQUIN.H, 2004).

Selon **Marchesnay** : « la performance de l'entreprise peut se définir comme le degré de réalisation du but recherché » (MARCHESNAY. M, 1991, p. 38).

De plus, le Maitre-assistant **B. SOGOBOSSI**, dans son article tiré de la revue des sciences de gestion il présente le concept de performance comme suit : « La Performance est un concept couramment utilisé dans le domaine de la vie des affaires. En effet, ce concept recouvre un vaste corpus de définitions et de pratiques diverses, dans différents champs de

Chapitre II Le tableau de bord et son rôle dans la mesure de la performance financière

l'activité socio- économique. Cependant, il demeure difficile d'en donner une définition simple du fait de ses multiples dimensions » (SOGOBOSSI. B , 2010).

D'après ces auteurs, on peut comprendre que la performance c'est le fait d'atteindre d'une manière pertinente l'objectif fixé, et qu'il s'agit d'une combinaison entre l'efficacité et l'efficience. D'une manière brève nous pouvons récapituler l'efficacité dans la formule suivante :

PERFORMANCE = EFFICACITE +EFFICIENCE+ ECONOMIE + PERTINENCE

1.2. Les critères de mesure de la performance

Au sens général, la performance est la concomitance de l'efficacité et l'efficience ; la pertinence et l'économie, autrement dit, une entreprise est performance si est seulement appliqué ces notions. Pour qu'une entreprise soit performante elle doit appliquer les critères suivants :

L'efficacité :

« Une entreprise est efficace lorsqu'elle réussit à réaliser la stratégie préalablement définie » (BURLAUD. A & all, 2009, p. 28).

L'efficacité peut être définie aussi comme : « le rapport entre le résultat atteint par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des Objectifs visés plus le système sera efficace. On s'exprimera donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système » (BOISLANDELLE. H. M, 1998, p. 140).

D'une manière plus simple, L'efficacité concerne le rapport entre le résultat obtenu et l'objectif à atteindre, Le concept d'efficacité peut être résumé par la formule suivante :

Efficacités = Résultats atteints/ objectifs visés.

L'efficience

Selon **B. DORIATH** : « l'efficience maximise la quantité obtenue à partir d'une quantité donnée de ressources ou minimise la quantité de ressources consommées pour une production donnée » (DORIATH. B , Controle de gestion, 2005, p. 126).

Chapitre II Le tableau de bord et son rôle dans la mesure de la performance financière

Donc, par efficacité on entend le rapport entre les biens ou les services produits, d'une part et les ressources utilisées pour les produire, d'autre part, L'efficacité peut être définie par cette formule :

$$\text{Efficacités} = \frac{\text{objectifs visés}}{\text{moyens mis en œuvre.}}$$

La pertinence

C'est la relation entre les objectifs fixés et les moyens alloués, si par exemple, l'objectif pour une entreprise est de doubler son chiffre d'affaires l'année prochaine, elle doit s'interroger sur les moyens mis en œuvre (exemple : immobilisations acquies, personnel qualifié, temps disponibles) (SAHEL. F , 2014-2015, p. 28).

Autrement dit, c'est atteindre efficacement et d'une manière efficace l'objectif fixé.

L'économie

Selon **P. VOYER**, l'économie est : « l'acquisition de ressources financières, humaines et matérielles appropriées tant sur le plan de la quantité que celui de la qualité au moment, au lieu et au coût de moindre » (VOYER. P , 2002, p. 110).

1.3. Typologie de la performance

La performance d'entreprise correspond à la capacité d'atteindre des résultats en utilisant les ressources de manière optimale. Pour évaluer la performance de l'entreprise il existe plusieurs types de performance :

➤ La performance organisationnelle

Selon les études de Taylor et de Fayol, la performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre.

➤ La performance stratégique

La performance stratégique peut être définie comme le maintien d'une distance avec les concurrents, entretenue par une forte motivation (système d'incitation et de récompense) de tous les membres de l'organisation et une focalisation sur le développement durable. La performance stratégique est associée à :

- La capacité à remettre en cause les avantages stratégiques acquis ;
- La définition d'un système de volontés visant le long terme ;

- La capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrice de marge ;
- L'excellence à tous les niveaux de l'entreprise.

➤ La performance humaine

La question de la performance humaine est une préoccupation fondamentale de tous les acteurs de l'entreprise aujourd'hui. Elle est perçue, aussi bien du côté des dirigeants d'entreprises que du côté des salariés, comme le facteur essentiel contribuant à la performance économique de l'entreprise.

Pour **M. Lebas**, la clé de la performance humaine se trouve non seulement dans les résultats passés, mais plus en amont, dans les capacités d'action des salariés, c'est-à-dire, dans leur capacité à mettre en œuvre leur sens de l'initiative pour faire face aux aléas du travail. La performance humaine est alors définie comme une question de potentiel de réalisation. Par conséquent, la performance est un concept qui a trait au futur et non au passé. (LEBAS. M, 1998).

1.4. Les objectifs de la performance

La mesure de la performance des entreprises ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit d'après (CAILLAT. A, 2008, p. 38):

- Développer des produits innovants, créativité du personnel et les parts de marché ;
- Récompenser les performances individuelles ;
- Améliorer les processus de fabrication, l'ambiance au travail et le traitement des réclamations ;
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail ;
- Améliorer la rentabilité ;
- Réduire les coûts de fabrication ;
- Lancer de nouveaux produits et Respecter les délais de livraison ;
- Identifier et évaluer les compétences-clés ;
- Consolider et développer les savoir-faire ;

- Fidéliser la clientèle et anticiper leur besoin.

1.5. Relation entre la performance et le contrôle de gestion

Le processus de contrôle exige que soit préalablement clarifiée la nature de la performance recherchée et poursuivie par l'organisation. Le choix d'un système de mesure joue un rôle central dans cette perspective. Donc pour arriver à un bon contrôle et pour que chaque personne responsable dans une entreprise ait son efficacité ou sa performance, le contrôle de chaque tâche est indispensable. Non seulement du point de vue interne mais également le contrôle et la maîtrise de l'environnement externe de l'entreprise. Donc les tâches assurées par les contrôleurs sont des facteurs qui participent à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Le contrôle de gestion a pour responsabilité la définition et la production d'une information permettant aux différents services, centre de responsabilité, atelier ou groupe de projet d'élaborer un diagnostic sur leur performance et d'agir dans le sens de son amélioration, (relation de la participation budgétaire sur la performance organisationnelle).

1.6. Relation entre la performance et le tableau de bord

Comme nous l'avons vu dans la première section, un tableau de bord peut être défini comme un document synthétique rassemblant différents indicateurs. Ces indicateurs jouent un rôle très important, car ils permettent de mesurer et d'évaluer la performance d'une entreprise, c'est un outil interne à chaque unité de décision, il fournit les indicateurs de résultat et de moyens en fonction de ses objectifs.

2. Outils et méthodes d'évaluation de la performance financière de l'entreprise

La performance financière est mesurée par des indicateurs comptables et financiers extraits des documents de la comptabilité d'organisation (bilan, compte de résultats, soldes intermédiaires de gestion), nous allons donc présenter les différents outils pour apprécier la santé financière de l'entreprise, notamment d'équilibre financier et les ratios de mesure ainsi que les états financiers tels que le bilan :

2.1. La structure financière et les grandes masses du bilan

Par l'analyse du bilan, on distingue deux parties principales :

a- L'actif du bilan (emplois)

Actif fixe : l'actif fixe est composé de l'ensemble ses éléments corporels, incorporels et financiers elle décompose :

- **Les valeurs immobilisées :**

Immobilisations incorporelles : ce sont les fonds de commerces, frais d'établissement et les frais de développement ...etc.

Immobilisations corporelles : c'est des terrains, des constructions et les machines.

Immobilisations financières : c'est des titres de participation, titre de placement à plus d'une année.

Actif circulant : il est composé de :

Valeurs d'exploitation : c'est les valeurs d'exploitation comme les matières premières, les marchandises, les produits finis et semi finis.

Valeurs réalisables : ce sont des créances, par exemple créances sur clients et comptes rattachés ...etc.

Valeur disponible : c'est les comptes bancaires, la caisse et les valeurs mobilières de placement.

b- Le passif du bilan financier (ressources)

Les capitaux permanents : sont composés :

- **Capitaux propres** : ce sont des ressources internes détenues par l'entreprise principalement à travers les apports de l'entreprise on distingue :
 - Capital personnel ou social ;
 - -les réserves et les subventions ;
 - -les résultats et les écarts de réévaluation.
- **Les dettes à moyen et à long terme (DLMT)** : sont généralement des dettes d'investissement et emprunt à plus de sept années.

Le passif circulant : est composé de :

- **Les dettes à court terme (DCT)** : sont généralement des dettes qui regroupent les ressources exigibles que l'entreprise va les rembourser durant cette année.

2.2. Les indicateurs de l'équilibre financier

« L'équilibre financier est réalisé à un moment donné, l'entreprise peut acquitter ses exigibles, il convient pour apprécier l'équilibre financier, de confronter la structure de l'actif et exigibilité du passif » (GINGLINGER. E, 1991, p. 11).

Les éléments qui permettent d'apprécier l'équilibre financier sont :

2.2.1. Le fonds de roulement (FRNG)

- **Définition**

Selon **GRANDGUILLOT. B & F** « Le fonds de roulement net global représente une ressource durable ou structurelle mise à la disposition de l'entreprise pour financer des besoins du cycle d'exploitation ayant un caractère permanent » (Grandguillot, Les outils de diagnostic financier à partir des documents comptables établis conformément au plan comptable, 2007, p. 107).

Le fonds de roulement net global (FRNG) représente la partie de l'actif circulant financée par des ressources stables.

- **Mode de calcul**

FRNG= Capitaux Permanents - Actif Immobilisé (méthode du haut du bilan).
FRNG= Actif Circulant – Dettes à court terme (méthode du bas du bilan).

- **Interprétation**

FRNG>0 : Cette situation indique que l'entreprise est en équilibre financier, car elle dégage un excédent de capitaux à long terme destiné à financer son actif circulant (marge de sécurité en cas de besoin à court terme), et on peut dire que les immobilisations ont été financées par les capitaux permanents ($KP > AF$).

FRNG<0 : Dans ce cas, les immobilisations n'ont pas été financées en totalité par les capitaux permanents, cela conduit à un déséquilibre dans la structure de financement de l'actif de l'entreprise (absence de marge de sécurité).

FRNG=0 : équilibre financier minimum atteint. Les ressources à court et long terme égales les emplois à long et court terme.

2.2.2. Le besoin en fonds de roulement (BFR)

- **Définition**

« Le besoin de fonds de roulement est le besoin financier nécessité et engendré par l'exécution des opérations renouvelables qui composent le cycle d'exploitation (achats, ventes, paiement des salaires, etc.) » (DELMARTINO, M , 1993).

- **Mode de calcul**

BFR = Emplois d'exploitation – ressources d'exploitation.
--

BFR = (valeur d'exploitation + valeur réalisable) - (DCT – TR PASSIVE)

- **Interprétation**

BFR > 0 : L'entreprise n'arrive pas à couvrir ses dettes à court terme avec la transformation de son actif cyclique en liquidité. L'entreprise doit donc financer ses besoins à court terme soit à l'aide de son excédent de ressources (FR), soit à l'aide de ressources financières complémentaires à court terme (concours bancaire).

BFR < 0 : Le niveau de l'actif cyclique arrive à couvrir les exigibilités à court terme l'entreprise n'a donc pas besoin d'exploitation à financer puisque le passif circulant excède les besoins de financement de son actif d'exploitation.

BFR = 0 : les emplois d'exploitation de l'entreprise sont égaux aux ressources d'exploitation, L'entreprise n'a pas besoin d'exploitation à financer puisque le passif circulant suffit à financer l'actif circulant, mais elle ne dispose d'aucun excédent financier.

2.2.3. La trésorerie nette (TN)

- **Définition**

La trésorerie de l'entreprise se définit comme étant : « l'ensemble des actifs rapidement transformables en liquidité pour le règlement des dettes à court terme » (EGLEM J-Y, PHILLIPS. A , & RAULET. C , 2000, p. 102).

- **Le calcul de la trésorerie**

Trésorerie nette = Trésorerie actif – Trésorerie passif
--

Trésorerie nette = FRNG – BFR

- **Interprétation**

TN > 0 (FR > BFR) : Dans ce cas, les capitaux permanents arrivent à financer l'intégralité des valeurs immobilisées et de dégager un surplus de liquidité (FR). Néanmoins, l'entreprise arrive également à financer le BFR. Dans ce cas, l'excédent de liquidité (FR) sur le BFR a permis de dégager une trésorerie positive (équilibre financier fonctionnel respecté).

TN < 0 (FR < BFR) : La trésorerie est dite négative si les crédits bancaires sont supérieurs aux liquidités. Dans ce cas, les capitaux permanents n'arrivent pas à financer les valeurs immobilisées d'où le fonds de roulements négatif. C'est le cas le plus critique pour une entreprise. Le recours aux crédits à court terme vient diminuer les besoins en capitaux permanents c'est-à-dire le fonds de roulement nécessaire au maintien de l'équilibre financier.

TN = 0 (FR = BFR) : Dans ce cas, les capitaux permanents arrivent à financer les valeurs immobilisées plus au moins sans dégager un surplus (FR=0) donc le fonds de roulement ne contribue pas au besoin en fonds de roulement. C'est la situation idéale où l'équilibre financier est atteint du moment qu'aucun décalage n'apparaît entre les ressources et les emplois de l'entreprise.

2.3. Les indicateurs de la rentabilité financière et économique

- **Return On Investment (ROI) :** le retour sur investissement est un indicateur financier qui établit le rapport entre les résultats et les capitaux mis à la disposition de l'entreprise. Elle permet de faire une comparaison entre les entreprises qui ont une structure financière différente dans la mesure où l'on élimine les distorsions qui résulteraient de la rémunération différente attribuée aux fonds propres et aux fonds de tiers.

$$\text{ROI} = \text{RT. D'exploitation} / \text{Total Actif}$$

- **Return On Equity (ROE) :** le rendement des capitaux propres permet de calculer la part des résultats d'une opération financière imputable aux ressources internes.

$$\text{ROE} = \text{RT. Net} / \text{Capitaux Propres}$$

- **Return On Capital Employed (ROCE) :** la rentabilité des capitaux investis traduit la capacité à rémunérer des capitaux investis, à créer un certain niveau de bénéfice avant paiement des éventuels intérêts sur la dette.

$$\text{ROCE} = \text{EBE} / \text{Total Actif}$$

- **Rentabilité Economique Nette (REN) :** traduit la rentabilité de l'entreprise au regard de son volume d'activité.

$$\text{REN} = \text{RT. Net} / \text{CA HT}$$

2.4. Les indicateurs du compte de résultat

2.4.1. Les soldes intermédiaires de gestion (SIG)

Les soldes intermédiaires de gestion sont une transcription directe du compte de résultat. Ce sont des indicateurs synthétiques de l'activité de l'entreprise, SIG expliquent donc la formation du résultat de l'exercice en analysant les différentes étapes de création de valeur dans l'entreprise, selon le découpage retenu dans le compte de résultat (exploitation, financier, exceptionnel). On distingue sept niveaux d'analyse :

➤ **Marge Commerciale (MC)**

« La marge commerciale ne concerne que l'activité de négoce. Elle représente les ressources dégagées par l'activité commerciale de l'entreprise, et permet d'apprécier l'évolution de sa politique commerciale » (Béatrice & Francis GRANDGUILLOT , 2014).

$$\text{MC} = \text{Vente de marchandises} - \text{Achats de marchandises} \pm \text{Variation des stocks de marchandises}$$

➤ **La production de l'exercice (PE)**

« La production de l'exercice mesure mieux l'activité de transformation de l'entreprise, quel que soit le sort des produits de cette activité (ventes, stockages, immobilisations) » (Béatrice & Francis GRANDGUILLOT , 2014).

$$\text{PE} = \text{production vendue} \pm \text{production stockée} + \text{production immobilisée}$$

➤ **La valeur ajoutée (VA)**

« La valeur ajoutée mesure le poids économique de l'entreprise et son niveau de croissance. Elle détermine la richesse créée par l'entreprise » (Béatrice & Francis Grandguillot , 2014).

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

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

« L'excédent brut d'exploitation est un solde particulier qui représente le surplus créé par l'exploitation créée par l'entreprise après rémunération du facteur de production et des impôts liés à la production » (Hubert de la Bruslerie , Analyse financière, 2010).

$$\text{EBE} = \text{VA} + \text{subvention d'exploitation} - \text{impôts, taxes et versement assimilés} - \text{charges de personnel.}$$

➤ Le résultat d'exploitation (RE)

Il exprime mieux que l'EBE, la capacité de l'entreprise à optimiser l'ensemble de ses fonctions opérationnelles (investissement, approvisionnement, production et vente).

RE= EBE + reprise sur charges d'exploitation + autre produit de gestion - dotation aux amortissements et provision d'exploitation- autre charge de gestion

➤ Le résultat courant avant impôt (RCAI)

Le RCAI représente le résultat d'exploitation après prise en compte des éléments financiers. Il exprime un résultat provenant des opérations normales courantes, indépendamment des opérations exceptionnelles et de régime d'imposition des bénéfices.

RCAI= RE + produit financier-charges financières+/-quote-part de résultat faite en commun

➤ Le résultat exceptionnel

« Le résultat exceptionnel est le solde net des produits et des charges exceptionnelles » (Hubert de la Bruslerie , Analyse financière, 2010, p. 171).

Résultat exceptionnel= produits exceptionnel - charges exceptionnelle

➤ Le résultat net de l'exercice

C'est l'indicateur qui reflète la rentabilité générale d'une entreprise. C'est la part de la valeur ajoutée qui revient à l'entreprise et aux associés après la rémunération du personnel, l'État et les bailleurs du fonds.

Résultat net de l'exercice= (RCAI+ résultat exceptionnel) - (participations des salariés+ IBS

2.4.2. La capacité d'autofinancement (Cash-Flow)

Pour **P. RAMAGE** « elle est définie aussi comme l'excédent des produits encaissables sur les charges encaissables, et comme la somme des bénéfices de l'exercice et des charges non calculées qui ne correspondent pas à des décaissements » (RAMAGE Pierre , 2000).

La capacité d'autofinancement est destinée pour :

Chapitre II Le tableau de bord et son rôle dans la mesure de la performance financière

- investir : achat d'immobilisations ou financement de l'augmentation du besoin en Fonds de roulement ;
- rembourser ses dettes financières ;
- verser des dividendes à ses actionnaires.

La CAF peut être calculée à partir de L'EBE (**soustractive**) ou être reconstruite à partir du résultat de l'exercice (**additive**)

Tableau N°04: Méthode de calcul de la CAF

Méthode soustractive (à partir de l'EBE)	Méthode additive (à partir du RT Net)
---	--

EBE	Résultat net
+ Transfert de charges d'exploitation	+ Dotation aux amortissements
+ Autres produits d'exploitation	
- Autres charges d'exploitation	+ Dotation aux provisions (d'exploitation, financière, exceptionnelle)
+/- Quote-part d'opération en commun	
+ Produits financiers (sauf reprises de provision)	
-Charge financière (sauf dotation aux amortissements et aux provisions)	-Reprise (d'exploitation, financière, exceptionnelle)
+ Produits exceptionnels (sauf produits en cession d'immobilisation, subventions d'investissement virées au compte du résultat et reprises sur provisions)	+ Valeur nette comptable des actifs cédés
-Charges exceptionnelles (sauf valeur nette comptable des immobilisations cédées et dotations exceptionnelles)	-Produit de cession d'actifs
-Participation des salariés aux résultats de l'entreprise	-Subvention d'investissement virée au compte de résultat
-Impôt sur les bénéfices	

Source : (Hubert de la Bruslerie , Analyse financière : information financière et diagnostic, 2010).

2.5. Les ratios de mesure

La méthode des ratios est largement utilisée par les banquiers et les gestionnaires financiers des entreprises. Elle s'applique non seulement à l'examen du bilan (financier ou à défaut comptable) pour apprécier la structure de l'actif et de l'endettement, mais aussi à l'étude de compte de résultat de façon à analyser l'exploitation et la rentabilité.

2.5.1. Ratios de la structure financière

- **Ratio de financement permanent (RFP)** : mesure le taux de couverture des immobilisations par des ressources que l'entreprise a à sa disposition de manière durable, c'est-à-dire à long terme. Il doit être au moins égale à 1.

$$\text{REP} = \text{Capitaux permanent} / \text{Actif Immobilisé}$$

- **Ratio d'indépendance financière (RIF)** : met en avant l'état de l'endettement financier de l'entreprise par rapport à son fond propre. **RIF** = capitaux propre/capitaux permanent.

$$\mathbf{RIF} = \text{Capitaux propres} / \text{Capitaux Permanent}$$

- **Ratio de financement d'investissement (RFI) :** consiste à connaître l'importance de la politique d'investissement de l'entreprise. Dans le cas d'une entreprise industrielle, il devrait être dans 50% approximativement.

$$\mathbf{RFI} : \text{Actif immobilisé} / \text{Total actif}$$

- **Ratio d'endettement (RE) :** Le ratio d'endettement net mesure le poids de l'endettement au regard des capitaux propres. Il donne une indication sur le taux d'endettement moyen d'une structure.

$$\mathbf{RE} : \text{Total Dettes} / \text{Capitaux Propres}$$

2.5.2. Ratios de liquidité

La liquidité mesure la capacité d'une entreprise à régler ses dettes à court terme arrivées à échéance.

- **Le ratio de liquidité générale (RLG) :** mesure le degré de couverture de passif à court terme par les actifs à court terme. Il correspond au ratio du fonds de roulement de liquidité par le bas du bilan. Il doit être supérieur à 1 (Melyone, p. 162).

$$\mathbf{RLG} = \text{Actif circulant} / \text{Dette à court terme}$$

- **Ratio de liquidité réduite (RLR) :** est mesuré en fonction du montant des crédits à accordés aux clients et des crédits obtenus aux fournisseurs. Toute augmentation de ce ratio dans le temps laisse présager une amélioration de la situation. Toute diminution indique une détérioration (Melyone, p. 162).

$$\mathbf{RLR} = (\text{VR} + \text{VD}) / \text{DCT}$$

- **Ratio de liquidité immédiate (RLI) :** permet de mesurer la couverture des dettes à court terme par les disponibilités. Sa signification est très éphémère (Melyone, p. 162).

$$\mathbf{RLI} = \text{VD} / \text{DCT}$$

2.5.3. Ratios de rentabilité

Les ratios de rentabilité permettent de comparer les résultats obtenus avec les moyens mis-en œuvre qui occupe une place très importante dans la gestion et la finance d'entreprise, la rentabilité peut se décliner sur quatre niveaux (CABANE Pierre , 2004).

- **Ratio de Rentabilité Economique (RRE) :** Ce ratio mesure la rentabilité des actifs investis dans l'entreprise. Il permet de rémunérer les capitaux investis dans l'entreprise (ZAMBATTO. Christian & Mireille , 2001).

$$\text{RRE} = \text{résultat d'exploitation} / \text{total actif}$$

- **Ratio de Rentabilité Financière (RRF) :** La rentabilité financière est un indicateur de mesure et de création de valeur pour l'actionnaire » (RIVET Alain , 2003). Il se calcule par la formule suivante :

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

- **Ratio de Rentabilité Commerciale (RRC) :** Elle traduit l'efficacité commerciale de l'entreprise dans son activité de vente de biens ou de services. Ce résultat ne tient pas compte de la politique financière, puisqu'il est calculé avant frais financiers, ni des éléments exceptionnels. Très influencé par le secteur d'activité, meilleur indicateur de performance de l'entreprise (CABANE Pierre , 2004, p. 341).

$$\text{RRC} = \text{RT. Net} / \text{Chiffre d'affaires HT}$$

2.5.4. Ratios de solvabilité

La solvabilité est la capacité de l'entreprise a remboursés ces dettes on distingue :

- **Ratio de Solvabilité Générale (RSG) :** Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à payer l'ensemble de ses dettes en utilisant son actif. Il devrait naturellement être supérieur à 1.

$$\text{RSG} = \text{Total Actif} / \text{Total Dettes (DCT+DLMT)}$$

- **Ratio d'Autonomie Financière :** permet de mesurer la capacité de résistance de l'entreprise aux variations de la conjoncture, il doit être inférieur à 1.

$$\text{RAF} = \text{Capitaux Propres} / \text{Total Dettes}$$

2.5.5. Ratios de rotation

- **Délai de Rotation Crédit Client (D.R.C.C)** : Ce ratio mesure la durée moyenne des crédits accordés par l'entreprise à ces clients, et par définition, le délai moyen de paiement de ces derniers. Il se calcule en rapportant l'en-cours clients au chiffre d'affaires (Jérôme Caby & Jacky Koehl , 2003/2006).

$$\text{D.R.C.C} = (\text{Créance clients} / \text{Chiffre d'Affaires TTC}) * 360$$

- **Délai de Rotation Crédit Fournisseur (D.R.C.F)** : Le ratio de rotation des délais fournisseurs mesure la durée moyenne du crédit accordé à l'entreprise par ses fournisseurs (ou le délai moyen de paiement de celle-ci). Il rapporte l'encours fournisseurs aux achats journaliers moyens.

$$\text{D.R.C.F} = \text{Fournisseurs et comptes rattachée} / \text{Chiffre d'affaires HT}$$

Conclusion

A travers ce chapitre nous avons retenu que le tableau de bord est un outil incontournable que doit posséder tout chef d'entreprise pour avoir une bonne gestion. En effet lors de sa conception il faut respecter certains principes et suivre des méthodes telles que la méthode OVAR, JANUS, GIMSI... proposée par plusieurs auteurs, afin d'obtenir un tableau de bord efficace qui doit permettre l'accès rapide et facile à l'information clé.

Nous avons aussi mis l'accent sur le tableau de bord financier ainsi que les différentes étapes de son élaboration.

Enfin, nous avons essayé de présenter la performance, dans ses plus minces détails, la mesure et l'évaluation de la performance s'effectue à travers plusieurs indicateurs qui doivent être disponible en temps réel afin de prendre les meilleures décisions.

Chapitre III :

La mise en place d'un tableau de bord financier pour Général Emballage

Chapitre III La mise en place d'un tableau de bord financier pour Général Emballage

Dans la suite logique de notre étude, nous allons mettre en pratique les aspects théoriques développés dans les chapitres précédents.

Afin d'appliquer Ces connaissances théoriques déjà acquises à partir des deux chapitres précédents nous avons choisi comme lieu de stage l'entreprise Général Emballage.

Ce chapitre sera ainsi composé de trois sections. Dans la première, nous allons présenter l'entreprise d'une manière générale. Dans la deuxième section, nous allons procéder à une analyse générale de la structure de l'entreprise à partir des ratios et plus particulièrement à l'analyse des indicateurs de performance et de rentabilité de la « SPA GE » qui porte sur quatre exercices (2017, 2018, 2019, 2020). Quant à la dernière section, elle sera consacrée à l'élaboration d'un tableau de bord financier.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

Général Emballage est une Société de capitaux entrée en exploitation en 2002 avec un capital social de 2.000.000.000 DZD opérant sur 3 sites industriels (Akbou, Oran et Sétif) avec près d'un millier d'employés et un Chiffre d'affaires de 6 milliards DZD. Général Emballage est une entreprise certifiée ISO 9001 : 2008.

Général Emballage est leader en Algérie de l'industrie du carton ondulé. Elle fabrique à la commande, des plaques double- face (cannelures B, C, E et F) et double-double (BC et BE), des emballages et des displays, et réalisent des post-impressions en Haute résolution jusqu'à 6 couleurs avec vernis intégral ou sélectif.

Ses équipes maîtrisent l'ensemble des tâches de production : études, prototypage, réalisations de formes de découpe et de films d'impression, fabrication des emballages et des displays, livraison.

RC N° : 00 B 0183268 du 05/08/2009/ NIF : 000006018326879 / NIS : 099806250344426/ Article d'imposition : 06256000300

1. Localisation

Le siège social est à ZAC Taharacht, Akbou, dans la wilaya (gouvernorat) de Bejaia située à 2.5 km au Nord-est du chef-lieu de la commune d'Akbou, dans la wilaya (gouvernorat) de Bejaïa. D'une superficie de 24HA, elle est un véritable carrefour économique vu le nombre d'unités industrielles qui exercent dans différents domaines.



2. Historique d'évolution de l'entreprise Général Emballage

Suite à la nouvelle politique économique adoptée par l'Algérie et qui encourage les investissements dans l'industrie, plusieurs entreprises privées sont nées, Général Emballage est l'une d'elles.

2000

- 1er Août Création de la SARL Général Emballage avec un capital de 32 millions de dinars dans la Zone d'activités de Taharacht (Akbou.W. de Béjaia) (décision APSI N°13051 du 06 juin 1998), par monsieur BATOUCHE Ramdane

2002

- Entrée en production de l'usine d'Akbou avec un effectif de 83 employés

2006

- Le capital est porté à 150 millions de dinars ;
- Effectif : 318 employés.

2007

- Le capital est porté à 1,23 milliards de dinar ;
- Entrée en production de l'usine de Sétif ;
- Effectif : 425 employés ;
- Trophée de la Production (Euro-Développement PME).

Chapitre III La mise en place d'un tableau de bord financier pour Général Emballage

2008

- Début d'exportation vers la Tunisie ;
- Entrée en exploitation de l'unité d'Oran.

2009

- 03 Juin : Augmentation du capital à 2 milliards de DA et entrée de MAGHREB PRIVATE EQUITY FUND II « Cyprus II » (MPEF II) avec une participation de 40%. Général Emballage devient une société de capitaux (Société par actions).
- Effectif : 597 employés.

2010

- Effectif : 630 employés.

2011

- Effectif : 699 employés ;
- Novembre : Cotation COFACE « @@@ ».

2012

- Mars : Les capacités de production sont portées à 130.000 tonnes ;
- Juin : L'usine d'Oran est transférée à la ZI Hassi-Ameur ;
- Juin : Production des premiers ouvrages en Haute résolution ;
- Juillet 02 : Signature d'une Convention cadre de partenariat avec l'Université de Béjaïa ;
- Décembre 17 : Notation COFACE « @@@ » ;
- Effectif : 830 employés.

2013

- Effectif : 960 ;
- Janvier 23 : Certification ISO 9001 :2008 ;
- Octobre 8 : Démarrage de la 1ère promotion de Licence en Emballage & Qualité à l'Université de Bejaïa.

2014

Chapitre III La mise en place d'un tableau de bord financier pour Général Emballage

- Effectif : 1005 ;
- Février 22 : Signature d'un protocole d'accord de recrutement avec l'Agence Nationale de l'Emploi (ANEM) ;
- Octobre 30 : Début des exportations vers la Libye.

2015

- Effectif : 1100 ;
- Avril : Entrée en production de la nouvelle usine de Sétif à ZI Ain Sfiha ;
- Juin 02 : Prix d'encouragement du Trophée Export 2014 (World Trade Center (WTCA)).

2016

- Février : 1ere exportation en Espagne ;
- Août : Sortie de Maghreb Private Equity Fund et entrée de Development Partners International (DPI) et de la Deutsche Dation Investitions und Entwicklungsgesellschaft mbH (DEG) à hauteur de 49% du capital social ;
- Septembre : 1ere exportation en Mauritanie ;
- Effectif : 1170.

2017

- Effectif : 1200 ;
- Avril 19 : Notation COFACE @@@.

2018

- Effectif : 1200 ;
- Avril 09 : Certification ISO 9001 Version 2015 ;
- Juillet 29 : Notation COFACE @@@.

2019

- Effectif : 1201 ;

Chapitre III La mise en place d'un tableau de bord financier pour Général Emballage

- Janvier 16 : Distinguée comme entreprise « inspirante » pour l'Afrique dans le Rapport « Compagnies to inspire Africa 2019 » du London Stock Exchange Group (Bourse de Londres) ;
- Avril 21 : Première expédition sur la Belgique ;
- Juin 13 : Prix spécial du jury du Trophée Export 2018 (World Trade Center (WTCA) ;
- Juin 19 : Première exportation sur la France ;
- Juillet 25 : Notation COFACE @@@.

2020

- Effectif : 1222 ;
- Janvier 25 : Certifications ISO 14001 :2015 et ISO 45001 :2018 ;
- Juillet 23 : Notation COFACE @@@.

➤ Evolution de l'effectif

Tableau N°05: Évolution des effectifs de l'entreprise Général Emballage

ANNEE	Unité AKBOU	Unité SETIF	Unité ORAN	Unité ALGER	TOTAL GE
2002	83	/	/	/	83
2003	165	/	/	/	165
2004	176	/	/	/	176
2005	185	/	/	/	185
2006	318	/	/	/	318
2007	439	/	/	/	439
2008	479	/	/	/	479
2009	489	56	40	/	585
2010	528	59	43	/	630
2011	589	54	56	/	699
2012	697	75	56	/	828

Chapitre III La mise en place d'un tableau de bord financier pour Général Emballage

2013	812	87	61	/	960
2014	819	115	76	/	1010
2015	802	290	87	/	1179
2016	777	331	84	/	1192
2017	774	323	90	/	1187
2018	774	334	93	/	1201
2019	772	332	118	/	1222
2020	771	348	135	25	1 279

Source : Document interne fourni par l'entreprise Général Emballage.

➤ Evolution des effectifs par catégorie socioprofessionnelle

Tableau N°06 : Effectifs de l'entreprise selon la catégorie socioprofessionnelle

UNITE	CADRE	MAITRISE	EXECUTION	TOTAL
GE DG	39	39	65	143
GE AKBOU	33	149	446	628
GE SETIF	19	71	258	348
GE RECUP/DECHET	3	2	20	25
GE ORAN	8	31	96	135
TOTAL	102	292	885	1279
Taux	7,97%	22,83%	69,19%	

Source : Document interne fourni par l'entreprise Général Emballage

3. Les valeurs de General Emballage

Leadership

Nos politiques d'investissement, de recrutement et de formation reposent sur deux principes fondamentaux : satisfaire la demande et anticiper sur les besoins futurs du marché. Il en découle une mise à niveau continuelle des compétences humaines et des process technologiques.

Proximité

Nous entretenons le rapprochement avec nos clients pour une meilleure compréhension de leurs besoins et pour réduire les coûts et les délais d'acheminement de nos produits et garantir le meilleur rapport qualité/prix.

Citoyenneté

Général Emballage est une entreprise citoyenne qui inscrit son intérêt dans celui de la société et de l'humanité en général.

Développement Durable

Général Emballage s'engage à :

- Recycler l'ensemble de ses déchets de production et de ses rejets industriels ;
- À ne se fournir qu'auprès d'industries respectant les principes du Développement durable ;
- À apporter sa contribution aux efforts visant la préservation de l'environnement et notamment aux actions de reforestation.

4. Les mission et objectifs de GENERAL EMBALLAGE

- Satisfaire la demande et anticiper les besoins futurs du marché ;
- Etablir un meilleur rapprochement avec les clients pour pouvoir répondre à leurs besoins ;
- Garantir le meilleur rapport qualité/prix ;
- Général emballage est une entreprise citoyenne qui inscrit son intérêt dans celui de la société et de l'humanité en général.
- Général Emballage s'engage à :
 - Recycler l'ensemble de ces déchets.
 - À ne se fournir qu'auprès d'industries respectant les principes du développement durable.

5. Situation de l'entreprise par rapport à son environnement

Forces de Général Emballage :

- Leader sur le marché Algérien.
- Exportation des déchets.

Chapitre III La mise en place d'un tableau de bord financier pour Général Emballage

- Forte capacité de production qui peut couvrir le marché local avec ses 3unités de production ; Akbou, Sétif, Oran.
- Moyens de logistiques « achats et vents ».
- Main d'œuvre jeune qualifiée.

Faiblesses de Général Emballage :

- Coûts élevés de la matière première.
- Dépendance de l'entreprise aux importations qui représentent 90% des achats globaux.
- La complexité des procédures d'importation qui ont une influence sur la gestion des stocks.

Opportunités de Général Emballage :

- Le secteur de production de l'emballage en Algérie est encore porteur.
- Franchise accordée aux importations du papier qui est la matière première principale pour la production du carton ondulé.
- Avantages fiscaux dont bénéficie l'entreprise (Exonération de l'impôt sur les exportations).
- Nouvelle infrastructure routière (autoroute est-ouest Bejaia).

Menaces de Général Emballage :

- Rareté du papier.
- Forte concurrence (entrée de nouvelles entreprises sur le marché national et international).
- Dévaluation de la monnaie Algérienne.

Principaux concurrents de General Emballage :

- Maghreb Emballage.
- Eco Emballage.
- Tonic Emballage.
- UNIFEC.
- SACAR.
- SIFKO.

6. Le contrôle de gestion au sein de la SPA GE

6.1. Présentation du service contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est « un système de pilotage mis en œuvre par un responsable dans son champ d'attribution en vue d'améliorer le rapport entre les moyens engagés – y compris les ressources humaines – et soit l'activité développée, soit les résultats obtenus dans le cadre déterminé par une démarche stratégique préalable ayant fixé des orientations ».

Il intervient également pour fournir les outils qui vont servir aux décideurs pour suivre l'impact de leurs actions. Celle-ci résultant de décisions de parties stratégiques et tactiques.

Il permet d'assurer, tout à la fois, le pilotage des services sur la base d'objectifs et d'engagements de service et la connaissance des coûts, des activités et des résultats.

Le service du contrôle de gestion de "Général Emballage" est composé comme suit :

- Un responsable de contrôle de gestion ;
- Un contrôleur de gestion industriel ;
- Un contrôleur de gestion supply chaine ;
- Un contrôleur de gestion marketing ;
- Un contrôleur de gestion investissement.

La finalité du service de contrôle de gestion est l'amélioration de la position concurrentielle de l'entreprise en permettant à ses responsables de :

- Savoir rapidement ce qui se passe à travers les logiciels ;
- Détecter et analyser concrètement les causes et les conséquences des événements ;
- Étudier les possibilités d'action pour atteindre les objectifs ;
- Situer les actions en termes d'échéance.

6.2. Missions du service contrôle de gestion

- La collecte, l'analyse et la diffusion de l'information ;
- Le contrôleur de gestion conçoit et rédige un rapport de synthèse pour la direction générale et propose des mesures correctives ;
- Suivi et modification des paramètres d'exploitation à l'aide des documents et les logiciels ;

- Les calculs des couts et les études relatives aux projets ;
- Assistance des responsables des structures dans la préparation des prévisions budgétaires, ainsi le suivi des réalisations budgétaires ;
- A la fin de chaque année, Le contrôleur de gestion et soumet le rapport d'exécution budgétaire à la direction et au comité stratégique.

6.3. La relation du contrôle de gestion avec les autres services de l'entreprise

Le service de contrôle de gestion au sein de l'entreprise "Général Emballage" doit entretenir, de nombreux contacts avec les autres structures fonctionnelles qui sont considérées comme des sources d'information pour le contrôle de gestion, tel que :

A. La direction finance et comptabilité

Cette direction comporte deux services : le service des finances et le service comptabilité, elle est très sollicitée par le reste de l'entreprise, il a des relations avec, pratiquement, tous les autres services et en particulier le service de contrôle de gestion. Son rôle est de concevoir et mener une gestion financière portant sur l'accès et l'emploi des ressources financières en fonction des objectifs de l'entreprise.

B. Le Département approvisionnement

Ce service fournit au contrôle de gestion à la fin du mois les documents suivants :

- **La balance des stocks** : permet de connaître les mouvements des stocks (stock initial, les entrées en stock, les sorties de stock) ;
- **La consommation par référence** : permet de connaître les quantités, et les valeurs de matières premières sorties du stock vers l'atelier de production pour déterminer le coût d'achat ;
- **L'inventaire physique des stocks en cours** : sont les matières premières non utilisables qui restent dans l'atelier de production.

C. La direction commerciale

Le responsable commercial fournit au contrôle de gestion les documents suivants :

- **Les taux de réalisations des objectifs de ventes** : il indique les ventes réalisées par mois, pour les comparer aux objectifs fixés par la direction générale ;
- **L'inventaire physique des produits finis** : montre les mouvements de stock des produits finis ;
- **Le coût de transport** : il indique par qui est faite la prestation de transport.

D. Le département production

Chapitre III La mise en place d'un tableau de bord financier pour Général Emballage

Il fournit aussi comme tous les services précédents au contrôle de gestion à chaque fin du mois, les documents suivants :

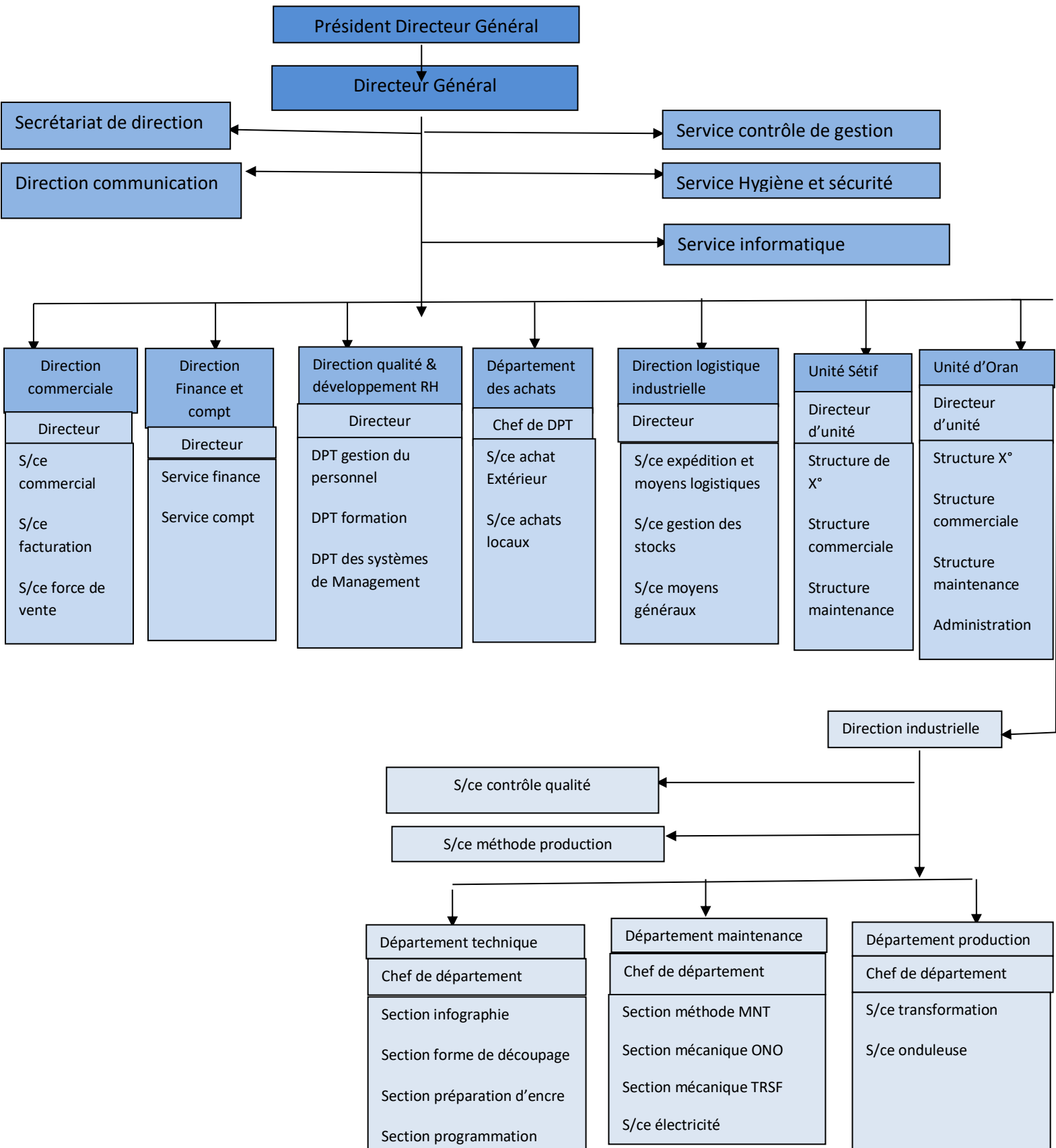
- Etat des consommations des matières premières à base d'une fiche de préparation ;
- Etat des consommations des matières incorporables (les quantités utilisées pour la production d'un certain produit) ;
- État des consommations des sur emballages et autres à base d'une fiche de sur emballage ;
- Les réalisations : indique les quantités produites prêtes à être conditionnées, et les quantités produites palettisées et par quel équipement sont-elles conditionnées ;
- Taux de réalisation des objectifs de production actualisés : le contrôleur de la production passe à la comparaison des quantités produites avec les quantités prévues pour dégager le taux.

7. Organigramme de l'entreprise Général Emballage

L'entreprise "Général Emballage" comporte une organisation administrative hiérarchique qu'on peut représenter à travers le schéma suivant :

Figure N°06 : Organigrammes de l'entreprise 'GE'

Chapitre III La mise en place d'un tableau de bord financier pour Général Emballage



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise 'GENERAL EMBALLAGE'.

Section 02 : Analyse de la performance financière de l'entreprise 'Général Emballage'

Pour que la SPA (GE) mesure, évalue et pilote sa performance elle utilise des indicateurs financiers pertinents, soigneusement sélectionnés et qui sont regroupés dans un tableau appelé tableau de bord financier, ce dernier est élaboré mensuellement par le contrôleur de gestion, c'est un outil conçu selon les besoins et les objectifs de cette entreprise.

Cette section sera consacrée à l'élaboration d'un tableau de bord financier à partir des indicateurs financiers utilisés par la SPA Général Emballage.

1. Les indicateurs du bilan

Ce type d'indicateurs comprend :

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

1.1. Les bilans financiers en grandes masses

Ce rapport financier vise à faciliter l'analyse de l'équilibre financier de l'entreprise, car il permet d'étudier le financement de l'entreprise en distinguant le long terme et le court terme, (l'unité monétaire : DZD).

1.1.1. Structure de l'actif

Chapitre III La mise en place d'un tableau de bord financier pour Général Emballage

Tableau N°07 : Représentation du bilan de grandes masses « structure actif »

Libellé	Méthode de calcul	Année 2017	Année 2018	Variation en DZD	En %	Année 2019	Variation en DZD	En %	Année 2020	Variation en DZD	En %
Actif immobilisé	∑ IMB	3 970 740 581	3 753 830 838	-216 909 744	-5%	4 020 825 739	266 994 901	7%	5 864 628 578	1 843 802 840	46%
Immob incorporelles		25 170 540	15 525 306	-9 645 235	-38%	7 836 953	-7 688 352	-50%	24 946 085	17 109 132	218%
Immob corporelles		3 870 543 090	3 626 656 033	-243 887 057	-6%	3 254 526 842	-372 129 191	-10%	3 279 703 944	25 177 102	1%
Immob en cours		39 439 606	71 726 148	32 286 542	82%	711 953 706	640 227 558	893%	2 509 548 631	1 797 594 925	252%
Immob financières		35 587 345	39 923 352	4 336 006	12%	46 508 237	6 584 885	16%	50 429 918	3 921 681	8%
Actif circulant	VE+VR+VD	4 685 812 418	5 934 388 552	1 248 576 134	27%	7 500 225 368	1 565 836 816	26%	8 401 364 425	901 139 057	12%
VE		1 184 504 753	1 828 715 751	644 210 998	54%	2 730 315 416	901 599 665	49%	2 627 505 363	-102 810 054	-4%
VR		2 939 484 126	3 349 544 900	410 060 774	14%	3 811 860 216	462 315 317	14%	4 055 278 697	243 418 481	6%
VD		561 823 539	756 127 901	194 304 362	35%	958 049 735	201 921 834	27%	1 718 580 365	760 530 630	79%
Total actif		8 656 552 999	9 688 219 389	1 031 666 390	12%	11 521 051 106	1 832 831 717	19%	14 265 993 003	2 744 941 897	24%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise "GENERAL EMBALLAGE".

✚ **Interprétation du bilan de grande masse des quarts exercices « structure de l'actif »**

Les grandes masses du bilan représentent les actifs et passifs de l'entreprise évalués à leur cout historique et classés selon leur cycle d'utilisation (stable ou circulant).

Le bilan de grande masse reflète l'activité de l'entreprise, les politiques de financement, ainsi que ses choix stratégiques.

A la date de clôture, le total du bilan de l'entité a évolué au cours des quatre années, pour 2017, il a été estimé de **8 656 552 999 DZD** (12%), pour augmenter en 2018 à **9 688 219 389 DZD**, il est ensuite passé à **11 521 051 106 DZD** (19%) en 2019, pour enfin atteindre son optimum en 2020 d'un montant de **14 265 993 003 DZD** (24%).

→ L'actif immobilisé a connu une diminution de **5%** en 2018, pour augmenter ensuite de **7%** en 2019, cette hausse s'accélère en 2020 pour atteindre un pourcentage de **46%** ;

- **Les immobilisations incorporelles** : l'entreprise a éprouvé une diminution de **9645 235 DZD** et de **7 688 352 DZD**, soit **38%** et **50%**, compte tenu des années 2018 et 2019 dans l'ordre, cette baisse est causée principalement par la vente de l'entreprise de ses équipements. Par contre l'année 2020, a connu une très forte hausse, soit une variation de **218%** de plus que l'année 2019, ce qui est dû par le fait que l'entité a acquis de nouveaux équipements.

- **Les immobilisations corporelles** : sont passées de **3 870 543 090 DZD** en 2017, à **3 626 656 033 DZD**, en 2018, soit une diminution de **243 887 057 DZD** (**-6%**), cette baisse persiste en 2019, qui a enregistré une variation de **-372 129 191 DZD**, contrairement à l'année 2020, qui a subi une légère augmentation de **1%**, qui a permis ainsi aux immobilisations corporelles de sortir de cette baisse.

- **Immobilisation en cours** : A la différence des immobilisations précédentes, les immobilisations en cours ont augmenté de manière significative au cours des 4 années. pendant l'exercice 2018, une évolution de **32 286 542 DZD** a été constaté par rapport à l'année 2017, une croissance accélérée fait face ensuite d'un montant de **711 953 706 DZD**, en 2019 (**893%**), cette hausse s'explique par le fait qu'à partir de l'année 2019 un projet d'investissement a été placé dans cette catégorie au profit de la nouvelle unité d'Oran , le maximum des immobilisations en cours est atteint en 2020 avec une somme de **2 509 548 631 DZD**, ce qui fait que l'entreprise a réalisé une progression de **252%** de plus que 2019.

- **Immobilisation financière** : concernant les immobilisations financières, de simples croissances ont été mentionnées, un solde de **39 923 352 DZD** a été enregistré avec une variation de **12%**, auprès de **35 587 345 DZD**, en 2017. A l'avenant, l'année 2019 a souligné un accroissement de **6 584 885 DZD**, soit 16% de plus par rapport à l'année 2018, quant à l'activité 2020, elle a connu un montant de **50 429 918 DZD**, et une marge de **8%**, ce qui veut dire que pendant ces quatre années la SPA Général Emballage n'a pas fait de grandes souscriptions à de nouveaux emprunts.

→ L'actif circulant a enregistré des proportions croissantes comparant au total de l'actif, grâce à la hausse des stocks en cours et créances, cela signifie que notre entreprise détient une trésorerie importante durant les 04 années, qui permettra à l'entreprise de renouveler ses investissements, ou déposer des dépôts à terme, pour générer des intérêts ;

- **Total des stocks** : s'élève à **1 828 715 751 DZD**, soit une variation dite de **54%**, en 2018, face à l'année 2017 qui a enregistré un solde de **1 184 504 753 DZD**, l'année 2019 a enregistré une variation de **901 599 665 DZD** de plus que 2018. Au cours de l'année 2020, les valeurs d'exploitation ont connu une légère diminution de **4%** par rapport à 2019.

- **Les valeurs réalisables** : on remarque que les valeurs réalisables ont connus des proportions presque stables par rapport au total de l'actif durant les quatre exercices, soit une variation de **14%** en 2018, ce pourcentage reste inchangé en 2019, et **6%** en 2020.

- **Les disponibilités et assimilés** : après observation, on constate une fluctuation dans les valeurs disponibles, la première période a généré un accroissement d'un montant de **194 304 362 DZD**, qui représente **35%**, pour la deuxième période une progression de **27%** par rapport à l'année 2018 a été observée, quant à la dernière période, elle a connu une forte augmentation de **760 530 630 DZD**, soit une proportion de **79%**, cela s'explique par l'augmentation des placements et autres actifs financiers courants, qui était nuls durant les années précédentes .

1.1.2. Structure du passif

Chapitre III La mise en place d'un tableau de bord financier pour Général Emballage

Tableau N°08: Représentation du bilan de grandes masses « structure passif »

Libellé	Méthode de calcul	Année 2017	Année 2018	Variation en DZD	En %	Année 2019	Variation en DZD	En %	Année 2020	Variation en DZD	En %
Capitaux propres		4 294 053 328	5 567 816 574	1 273 763 246	30%	7 588 016 436	2 020 199 862	36%	10 085 945 963	2 497 929 527	33%
DLMT	PNC	1 351 245 762	760 486 163	-590 759 599	-44%	357 796 173	-402 689 990	-53%	1 209 663 846	851 867 673	238%
DCT	PC	3 011 253 908	3 359 916 652	348 662 744	12%	3 575 238 497	215 321 845	6%	2 970 383 194	-604 855 303	-17%
Capitaux permanant		5 645 299 091	6 328 302 737	683 003 646	12%	7 945 812 609	1 617 509 872	26%	11 295 609 809	3 349 797 200	42%
Total passif	CP+PNC+PC	8 656 552 999	9 688 219 389	1 031 666 390	12%	11 521 051 106	1 832 831 717	19%	14 265 993 003	2 744 941 897	24%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise "GENERAL EMBALLAGE".

✚ Interprétation du bilan de grande masse des quarts exercices « structure du passif

»

→ Le total des ressources a connu une certaine stabilité, la première période de 2017 a connu une variation de **1 031 666 390 DZD**, qui représente **12%** de ce montant, la deuxième période de 2018 à enregistré une variation de **1 832 831 717 DZD**, soit un pourcentage de **19%**, la dernière période de 2018 a connu un optimum de **2 744 941 897 DZD (24%)**.

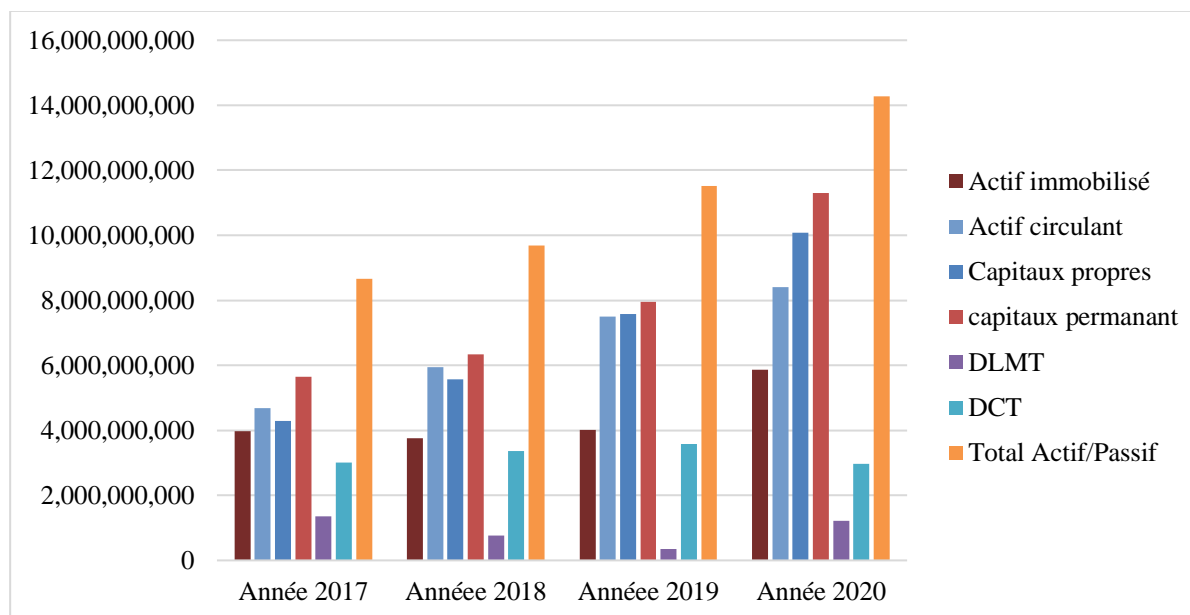
- **Capitaux propres** : d'après les calculs du tableau, l'entreprise a réalisé en 2018 une variation de **30%** de plus que l'année 2017, quant à l'année 2019, un montant de **7 588 016 436 DZD** a été noté contre un solde de **5 567 816 574 DZD** inscrit en 2018. Les capitaux propres de l'année 2020 ont aussi connu un accroissement de **2 497 929 527 DZD**, comparant à l'année 2019, qui est d'un pourcentage de **33%**.

- **Dettes à long et moyen terme** : une baisse de **590 759 599 DZD** et de **402 689 990 DZD**, a été constaté lors des années 2018 et 2019 respectivement, cette baisse est engendrée par le remboursement de l'entreprise de ses dettes financières. A l'opposé de l'année 2020 qui a connu une forte élévation de **851 867 673 DZD**, soit **238%**, cela s'explique par le fait que la société a octroyé d'importants emprunts bancaires, et que durant cette année elle n'a pas encore procédé au règlement de ses dettes (ce qui a permis au total des dettes d'augmenté).

- **Dettes à court terme** : La contribution des DCT au total passif a enregistré des taux positifs durant les trois premières années. Soit **12%** en 2018 et **6%** en 2019, qui est entraîné par l'évolution des dettes fournisseurs et des comptes rattachés, de plus la constatation des stocks à l'extérieur à jouer un rôle important. A l'inverse, l'année 2020 a connu une baisse de **17%** comparant à l'année 2019, cette régression est déclenchée par l'impact des prix du papier (la hausse des prix du papier qui est la matière première et essentielle dans la fabrication du carton ondulé).

A partir des observations citées et des calculs effectués, on à tracer l'évolution des masses du bilan toute au long des quatre exercices

Figure N°07 : Représentation graphique de l'évolution des masses du bilan



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise 'Général Emballage'.

1.2. Indicateurs de l'équilibre financier

L'équilibre financier d'une entreprise est basé sur le suivi des indicateurs financier, ces indicateurs vont nous permettre de s'assurer que l'entreprise arrive à couvrir ces besoins avec des ressources de même cycle. Dans notre cas, nous allons analyser l'équilibre financier de la SPA Général Emballage par trois indicateurs : FRN, BFR et TN, et cela pendant 04 exercices (en fonction : DZD).

Tableau N°09: indicateurs de l'équilibre financier

Libellé	Méthode de calcul	Année 2017	Année 2018	Variation en DZD	En %	Année 2019	Variation en DZD	En %	Année 2020	Variation en DZD	En %
FRN	KP-AI AC-DCT	1 674 558 509	2 574 471 899	899 913 390	54 %	3 924 986 870	1 350 514 971	52 %	5 430 981 231	1 505 994 361	38 %
BFR	VE+VR- (DCT- TR Passive)	3 419 140 439	4 668 534 120	1 249 393 681	37 %	5 020 994 707	352 460 587	8 %	5 430 170 143	409 175 436	8 %
TN	FRN-BFR TR. ACTIVE- TR.PASSIVE	-1 744 581 929	-2 094 062 221	-349 480 292	20 %	-1 096 007 836	998 054 384	-48 %	811 088	1 096 818 925	-100 %

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise 'Général Emballage'.

Interprétation

- **Fonds de roulement net** : durant les quatre exercices, l'entreprise dispose d'un fonds de roulement net positif ($KP > AI$) et qui évolue chaque année, cela signifie que les ressources stables peuvent couvrir les emplois stables, cette situation est acceptable car l'entreprise peut dans ce cas financer ses autres besoins de financement à court terme, puisqu'elle dispose d'une marge de sécurité, dans le cas contraire, l'entreprise devrait financer ses immobilisations par les DCT. Après cette interprétation, on peut déduire que l'entreprise Général Emballage respecte la règle d'équilibre financier minimale (structure de financement de l'actif de l'entreprise équilibré).

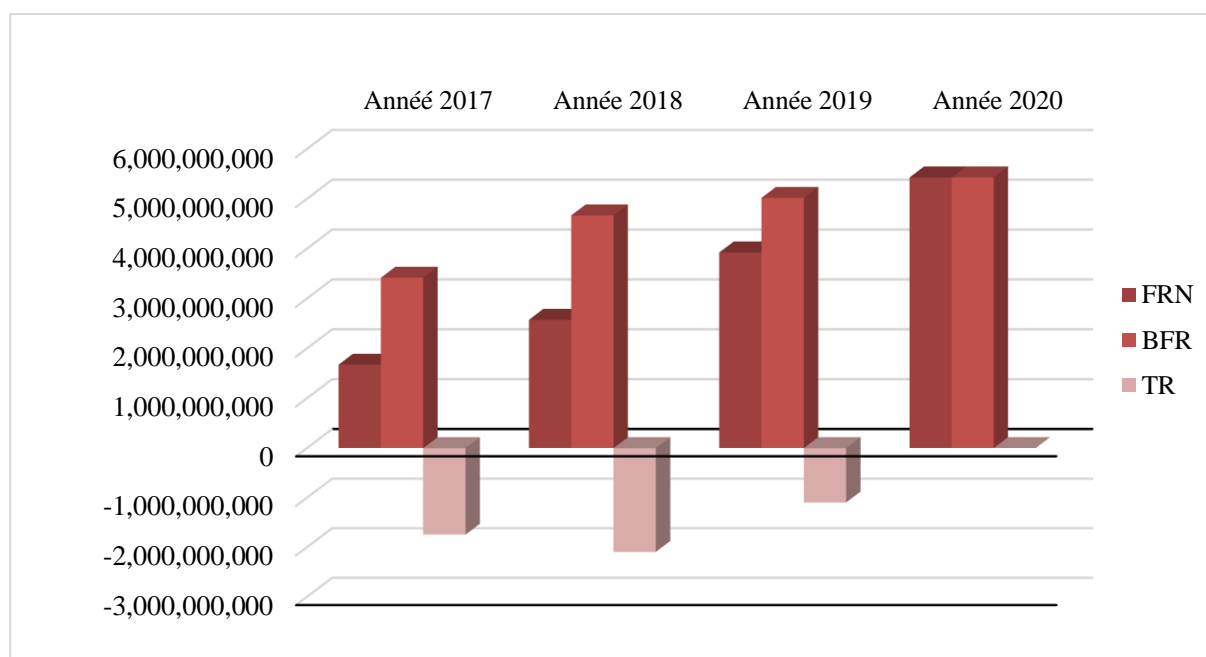
- **Besoin en fonds de roulement** : le BFR exprimé pendant toutes les années étudiées est positif, autrement dit l'actif circulant d'exploitation et hors exploitation (besoin) sont supérieurs au passif circulant d'exploitation et hors exploitation (ressources), par conséquent, la dette circulante ne parvient pas à couvrir tous les actifs courants. L'entreprise devra donc, financer ses besoins à court terme à l'aide de son excédent généré du FRN, on parle alors d'un besoin en fonds de roulement, dans ce cas il n'y pas un surplus de liquidité qui sera utilisé pour fournir une trésorerie nette.

- **Trésorerie Net** : le montant de trésorerie pour les trois premières années n'est pas très satisfaisant, l'entreprise a subi une insuffisance causée par le fonds de roulement net qui n'a pas pu financer la totalité du besoin en fonds de roulement, qui a obligé la société à faire appel aux concours bancaires aussi le décalage entre les encaissements et les décaissements a participer à la création de cette défaillance (exemple : l'entreprise paye ses fournisseurs à temps, mais les clients ne rembourse pas à temps). C'est à partir de l'année 2020 que la trésorerie commence à être soldé par un solde positif, soit **811 088 DZD**, a cette période, le FRN est presque égale au BFR, ce qui veut dire que l'entreprise a presque épuisé la totalité de son fonds de roulement net, elle court le risque de déséquilibre à tout moment.

A travers l'étude de ces 03 indicateurs, on peut conclure que notre société 'GE' est en état de déséquilibre financier, c'est uniquement à partir de l'exercice 2020 que sa situation commence à se régulariser.

Sur la base de ces observations on peut tracer la figure suivante :

Figure N°08 : Représentation graphique des indicateurs de l'équilibre financier



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise "Général Emballage".

2. Indicateurs de l'équilibre financier et économique

Comprend principalement : ROI, ROE, ROCE et le REN.

Tableau N°10 : Ratios de rentabilité

Libellé	Méthode de calcul	Année 2017	Année 2018	Année 2019	Année 2020
ROI	RT.EXP/CI	0,18	0,17	0,22	0,20
ROE	RT.NET/CP	0,27	0,23	0,27	0,25
ROCE	EBE/CI	0,26	0,23	0,27	0,25
REN	RT.NET/CA HT	0,11	0,10	0,15	0,20

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise 'Général Emballage'.

📌 Interprétation :

- **ROI** (Return On Investment) : il a d'autres appellations tels que rendement, taux de profit, c'est un indicateur financier qui permet de mesurer le montant d'argent investi dans un projet, ainsi que le montant gagné ou perdu, plus ce ratio est élevé, plus le projet est rentable. Dans notre cas, l'entreprise a enregistré des proportions proches les unes des autres, soit **18%** en 2017, **17%** en 2018, **22%** en 2019 et **20%** au cours de l'année 2020.

Chapitre III La mise en place d'un tableau de bord financier pour Général Emballage

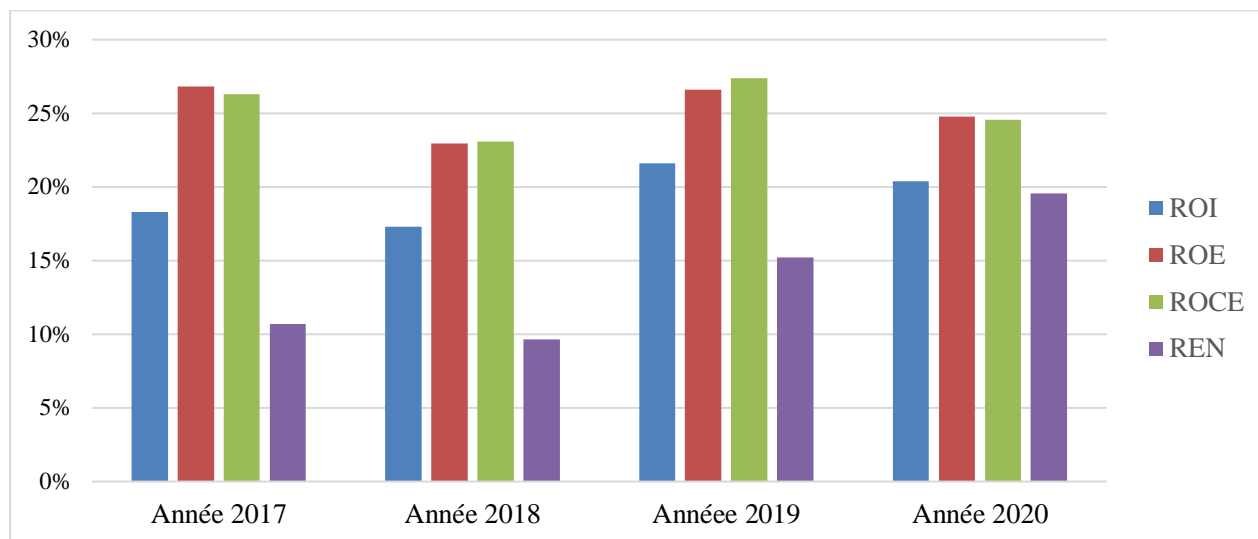
- **ROE** (Return On Equality) : mesure la rentabilité des capitaux propres, il indique la profitabilité de la société et sa capacité à générer des bénéfices avec les actifs investis. Pour la SPA Général Emballage, un ROE de **27%** a été enregistré en 2017, ce qui veut dire que chaque **100 DZD** investis des fonds propres, permet de générer **27 DZD** de bénéfice net, pour l'exercice 2018, le résultat produit est de **23 DZD**, pour augmenter jusqu'à **27%** encore une fois en 2019, suite à la hausse du résultat net, tandis que pour l'année 2020, le ratio baisse à **25%**, qui est du automatiquement à la diminution du résultat net.

- **ROCE** (Return On Capital Employed) : la rentabilité des capitaux investis est un indicateur de performance économique d'une entreprise. Contrairement au ROE, le ROCE prend en considération tous les capitaux, plus une entreprise est efficace dans l'exploitation de son activité et le choix de ses investissements, plus cet indicateur sera élevé. A l'aide du tableau, nous remarquons un ROCE de **26%** enregistré durant l'année 2017, ce qui signifie que lorsque l'entreprise utilise **100 DZD** des fonds propres et de la dette (la totalité des capitaux), pour exercer son activité un résultat d'exploitation de de **27 DZD** (résultat avant intérêt et impôts), et ainsi, le même principe s'applique sur les trois exercices suivants. La diminution de **12%** et de **7%** constaté dans l'année 2018 et 2019 respectivement, renvoi notamment à la baisse de l'excédent brut d'exploitation et la hausse des capitaux investis.

- **REN** (Return On Capital Employed) : le ratio de rentabilité économique traduit la rentabilité de l'entreprise au regard de son volume d'activité mesuré par le chiffre d'affaires. Pendant tous les exercices, l'entreprise a réalisé des ratios avec augmentation chaque année, qui est lié à la hausse du résultat net.

A travers ces observations ci-dessus, les changements dans les indicateurs peuvent être représenté graphiquement.

Figure N°09 : Représentation graphique des indicateurs de l'équilibre financier et économique



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise 'Général Emballage'.

3. Les soldes intermédiaires de gestion (SIG)

A l'aide des résultats obtenus par les comptes de résultat, nous allons élaborer le tableau des soldes intermédiaires de gestion pour les quatre années : 2017, 2018, 2019 et 2020, dans le but de suivre et de mesurer les flux globaux de l'activité. On passe directement à la production de l'exercice qui représente dans notre cas d'étude l'activité industrielle d'une entreprise de transformation, de ce fait la marge commerciale est nulle.

Chapitre III La mise en place d'un tableau de bord financier pour Général Emballage

Tableau N°11: Soldes Intermédiaires de Gestion

Solde	Année 2017	Année 2018	Variation en DZD	En %	Année 2019	Variation en DZD	En %	Année 2020	Variation en DZD	En %
Production vendue	10 756 691 289	13 245 520 002	2 488 828 713	23 %	13 271 853 467	26 333 464	1 %	12 771 582 475	-500 270 991	-4 %
Variation stocks produits et en cours	-7 302 755	54 886 462	62 189 217	-852 %	-18 995 170	-73 881 632	-119 %	1 867 987	20 863 157	-110 %
Production immobilisée	187 245 870	280 832 499	93 586 630	50 %	240 497 218	-40 335 281	-43 %	239 761 590	-735 628	0 %
Production de l'exercice	10 936 939 341	13 582 601 601	2 645 662 260	24 %	13 493 355 514	-89 246 086	-3 %	13 044 052 982	-449 302 532	-3 %
Achats consommés	7 051 086 855	9 588 784 180	2 537 697 325	36 %	8 447 114 075	-1 141 670 106	-45 %	7 584 616 242	-862 497 833	-10 %
Services extérieurs et autres consommations	672 128 533	741 274 515	69 145 982	10 %	816 916 091	75 641 576	109 %	826 670 101	9 754 010	1 %
Consommation de l'exercice	7 723 215 388	10 330 058 695	2 606 843 307	34 %	9 264 030 166	-1 066 028 529	-41 %	8 411 286 342	-852 743 823	-9 %
VA	3 213 723 953	3 252 542 906	38 818 953	1 %	4 229 325 349	976 782 443	2516 %	4 632 766 640	403 441 291	10 %
Subvention d'exploitation	304 938	1 362 638	1 057 700	347 %	0	-1 362 638	-129 %	30 840 930	30 840 930	-
Charges de personnels	824 891 113	914 096 066	89 204 953	11 %	971 841 857	57 745 791	65 %	1 039 125 729	67 283 872	7 %
Impôts, taxes et versements assimilés	112 037 236	103 102 919	-8 934 317	-8 %	102 949 034	-153 885	2 %	88 463 017	-14 486 017	-14 %
EBE	2 276 795 604	2 235 343 921	-41 451 684	-2 %	3 154 534 457	919 190 537	-2217 %	3 505 177 894	350 643 436	11 %
Reprise sur pertes de valeur et provisions	3 618 125	1 860 250	-1 757 875	-49 %	2 406 976	546 726	-31 %	437 963	-1 969 013	-82 %

Chapitre III La mise en place d'un tableau de bord financier pour Général Emballage

Autres produits opérationnels	10 286 809	111 449 207	101 162 398	983 %	88 243 486	-23 205 721	-23 %	438 319 248	350 075 762	397 %
Dotations aux amortissements et aux provisions	688 383 661	659 476 537	-28 907 124	-4 %	744 639 610	85 163 073	-295 %	957 376 678	212 737 068	29 %
Autres charges opérationnelles	17 130 108	12 166 183	-4 963 925	-29 %	11 340 613	-825 570	17 %	77 156 421	65 815 808	580 %
RT. Opérationnel	1 585 186 770	1 677 010 658	91 823 889	6 %	2 489 204 696	812 194 038	885 %	2 909 402 005	420 197 308	17 %
Produits financiers	38 231 796	32 384 658	-5 847 137	-15 %	13 633 862	-18 750 797	321 %	130 583 139	116 949 277	858 %
Charges financières	209 745 599	238 755 482	29 009 883	14 %	190 857 362	-47 898 120	-165 %	190 499 433	-357 929	0 %
RT financier	-171 513 804	-206 370 824	-34 857 020	20 %	-177 223 500	29 147 324	-84 %	-59 916 294	117 307 207	-66 %
RCAI	1 413 672 966	1 470 639 834	56 966 868	4 %	2 311 981 196	841 341 362	1477 %	2 849 485 711	537 504 515	23 %
Impôts exigibles sur résultat ordinaire	269 363 251	173 290 457	-96 072 794	-36 %	284 865 806	111 575 349	-116 %	365 097 997	80 232 191	28 %
Impôt diffères sur résultat ordinaire	-7 912 599	19 679 729	27 592 328	-349 %	6 915 540	-12 764 189	-46 %	-13 541 813	-20 457 353	-296 %
Total des produits des activités ordinaires	10 989 076 071	13 728 295 717	2 739 219 646	25 %	13 597 639 838	-130 655 879	-5 %	13 613 393 332	15 753 494	0,1 %
Total des charges des activités ordinaires	9 836 853 756	12 450 626 068	2 613 772 312	27 %	11 577 439 988	-873 186 080	-33 %	11 115 463 805	-461 976 183	-4 %
Résultat ordinaire	1 152 222 314	1 277 669 648	125 447 334	11 %	2 020 199 850	742 530 202	592 %	2 497 929 527	477 729 677	24 %
Résultat net	1 152 222 314	1 277 669 648	125 447 334	11 %	2 020 199 850	742 530 202	592 %	2 497 929 527	477 729 677	24 %

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise 'Général Emballage'

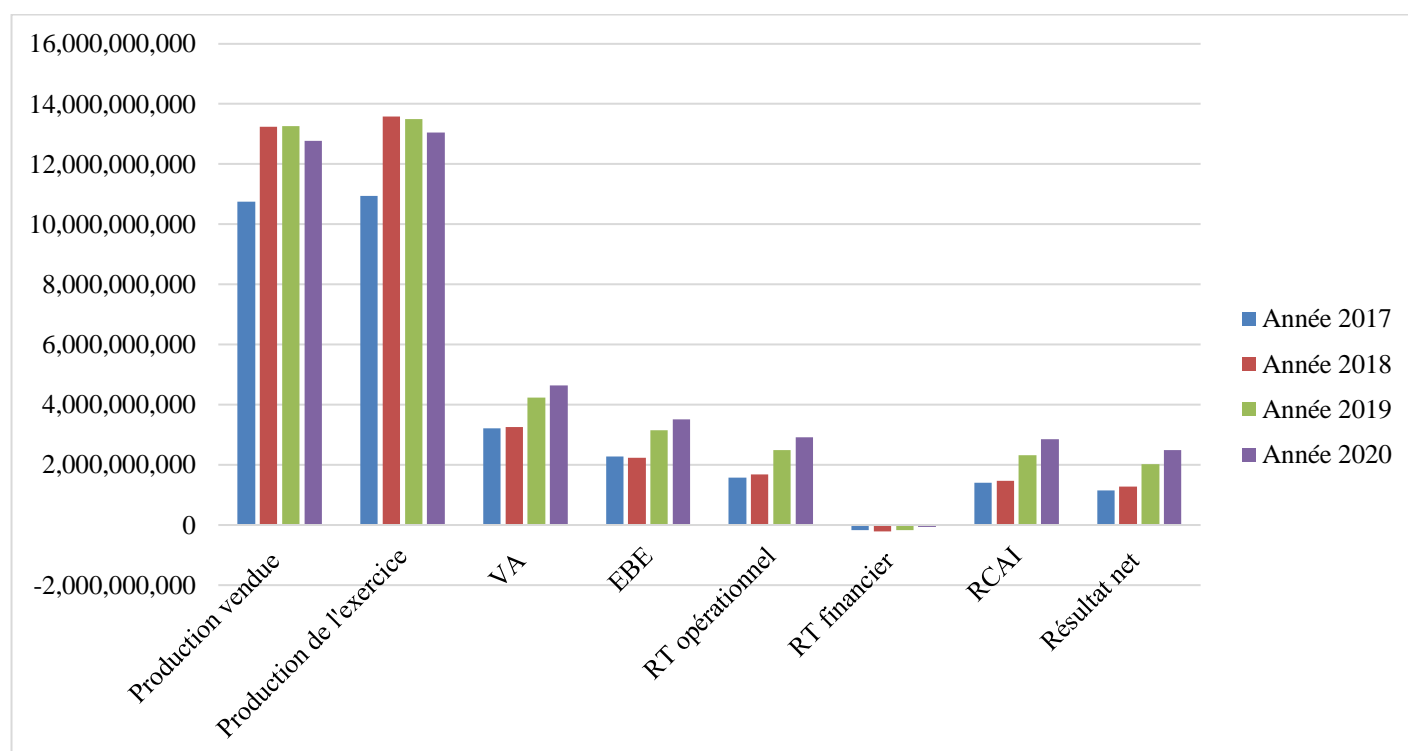
Interprétation

- **Production de l'exercice** : La production de l'exercice a enregistré une augmentation durant les trois premières années, cela est dû à la hausse des ventes et des stocks. A l'opposé, l'année 2020 a noté une baisse légère de **4%**, qui s'explique par la diminution de la production vendue et stockée (situation de déstockage de production).
- **Valeur ajoutée** : Considérée comme la richesse créée par l'entreprise, la valeur ajoutée a connu une augmentation de **1%** durant l'année 2018 par rapport à l'année 2017, qui est causé par la régression des consommations de l'exercice, une autre diminution de **10%** a été constaté en 2020 comparant à 2019. L'analyse de la VA confirme la performance de l'entreprise.
- **Excédent Brut d'Exploitation** : C'est la ressource d'exploitation dégagée au cours d'une période par l'activité principale de l'entreprise. L'entreprise a connu une baisse de **2%** en 2018 par rapport à 2017, provoqué par la hausse des subventions d'exploitation et des charges de personnels, malgré cela cette diminution n'a pas un grand impact car la valeur ajoutée est très importante durant ces deux années, de plus l'année 2019 et l'année 2020 ont connus un accroissement de l'excédent brut d'exploitation en dépit de l'augmentation des charges de personnels en 2020, donc on peut dire que notre entité est financièrement fiable.
- **Résultat d'exploitation** : Mesure la performance de l'entreprise sur le plan industriel et commercial. Le résultat d'exploitation est positif et accroît durant les quatre années parallèlement avec l'augmentation de l'EBE, ce qui permettra à l'entreprise de rembourser ses intérêts d'emprunts et de couvrir les opérations exceptionnelles lorsqu'elles existent.
- **Résultat financier** : Le résultat financier est négatif tout au long des années observées, du fait que les charges financières dépassent les produits financiers. Un résultat financier négatif signifie que l'entreprise a contracté un lourd endettement.
- **Résultat courant avant impôt** : Mesure la performance de l'activité économique et financière de l'entreprise. Pendant toutes les années étudiées, la SPA (GE) a pu générer un résultat positif, soit une évolution de **4%** en 2018 par rapport à l'année 2017, et une autre de **23%** en 2020 comparant à l'année 2019, et cela grâce à la diminution des charges financières.

- Résultat net de l'exercice** : C'est la somme réelle que l'entreprise a gagnée après avoir retiré les impôts. En ce qui nous concerne, nous avons obtenu des résultats positifs et satisfaisants tout au long des quatre années, ce qui veut dire que notre entité est performante et bénéficiaire. L'année 2018 a connu une croissance de **11%** par rapport à 2017, et une autre hausse de **58%** est constatée en 2019, enfin l'exercice 2020 se clôture avec un résultat net de **2 497 929 527 DZD**, soit une variation de **24%** de plus que l'année 2019.

En raison des calculs effectués ci-dessus, nous pouvons utiliser le graphique à barres pour suivre l'évolution des Soldes Intermédiaires de Gestion.

Figure N°10 : Représentation schématique de l'évolution des SIG



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise 'Général Emballage'.

4. La capacité d'autofinancement (CASH FLOW)

La CAF est un indicateur très important qui désigne l'ensemble des ressources internes générées par l'entreprise qui permet d'assurer le financement de ses activités, en effet plus la CAF est importante plus l'entreprise est en mesure de faire face à ses besoins de financement.

Il existe deux méthodes pour le calcul de la capacité d'autofinancement :

Tableau N°12: Calcul de la CAF à partir du résultat net

Libellé	Pour 2017	Pour 2018	Pour 2019	Pour 2020
Résultat net	1 152 222 314	1 277 669 648	2 020 199 850	2 497 929 527
+ Dotation aux amortissements et provision	688 383 661	659 476 537	744 639 610	957 376 678
- Reprise sur amortissements, dépréciation et provision	3 618 125	1 860 250	2 406 976	437 963
+Valeur comptable des éléments d'actif cédés	0	0	0	0
-Produit des cessions d'éléments d'actifs immobilisés	0	0	0	0
-Quotes-parts des subventions d'investissements virées au résultat de l'exercice	0	0	0	0
CAF	1 836 987 850	1 935 285 935	2 762 432 484	3 454 868 243

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise 'Général Emballage'.

Tableau N°13: Calcul de la CAF à partir de l'EBE

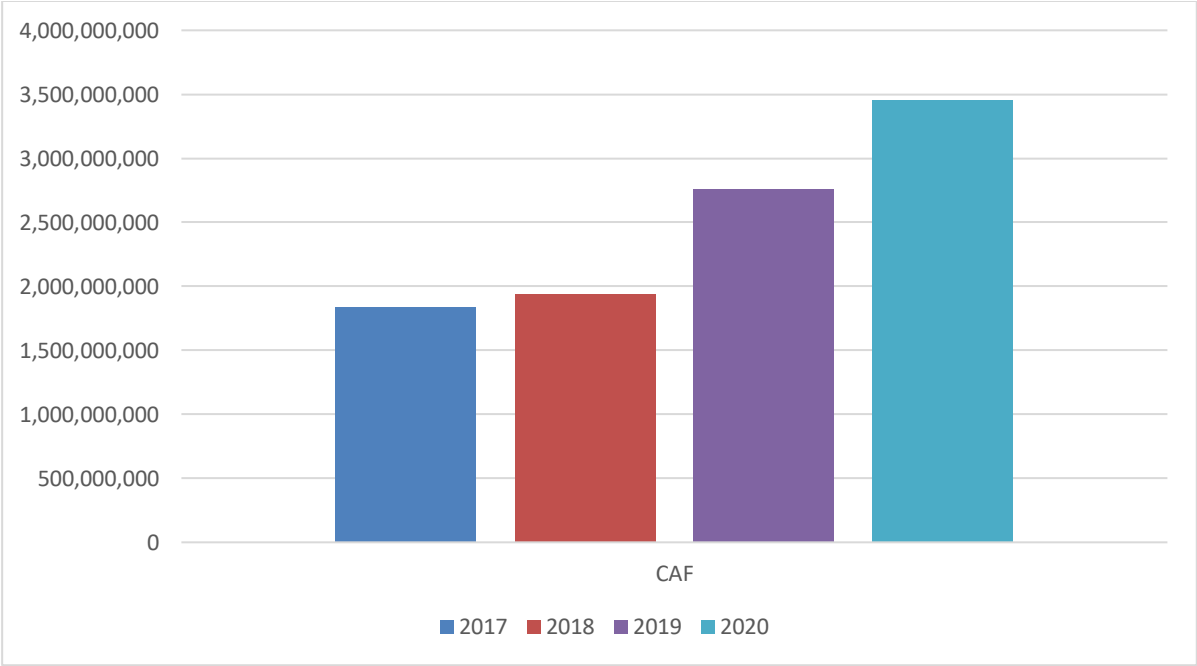
Libellé	Pour 2017	Pour 2018	Pour 2019	Pour 2020
EBE	2 276 795 604	2 235 343 921	3 154 534 457	3 505 177 894
+transferts de charge d'exploitation	0	0	0	0
+Autre produit	10 286 809	111 449 207	88 243 486	438 319 248
-Autre charge d'exploitation	17 130 108	12 166 183	11 340 613	77 156 421
± Quotes parts de résultat sur opérations faites en commun				
+Produit financier	38 231 796	32 384 658	13 633 862	130 583 139
-Charges financier	209 745 599	238 755 482	190 857 362	190 499 433
-Charges exceptionnels				
Impôts différés	-7 912 599	19 679 729	6 915 540	-13 541 813
-Impôt sur les bénéfices	269 363 251	173 290 457	284 865 806	365 097 997
CAF	1 836 987 850	1 935 285 935	2 762 432 484	3 454 868 243

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise 'Général Emballage'.

Interprétation

On note que l'entreprise (GE) a enregistré une CAF nettement positive durant les quatre années, ce qui signifie qu'elle a dégagé un surplus monétaire qui va lui permettre de renouveler ses investissements et d'acquérir de nouveaux, de rembourser ses emprunts, de rémunérer ses associés et de couvrir des pertes probables et risques.

Figure N°11 : représentation schématique de la CAF



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise 'Général Emballage'.

5. L'analyse des ratios

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

5.1. Ratios de structure financière (Ratios de fonds de roulement)

Utilisés pour analyser et apprécier l'équilibre financier de l'entreprise et sa capacité à respecter les engagements, On cite : (en fonction : DZD)

- **Ratio de financement permanent (RFP) :** ($>$ ou $=$ 1)

$$\text{Ratio de financement permanent} = \text{capitaux permanent} / \text{actif fixe}$$

Tableau N°14 : Ratio de Financement Permanent

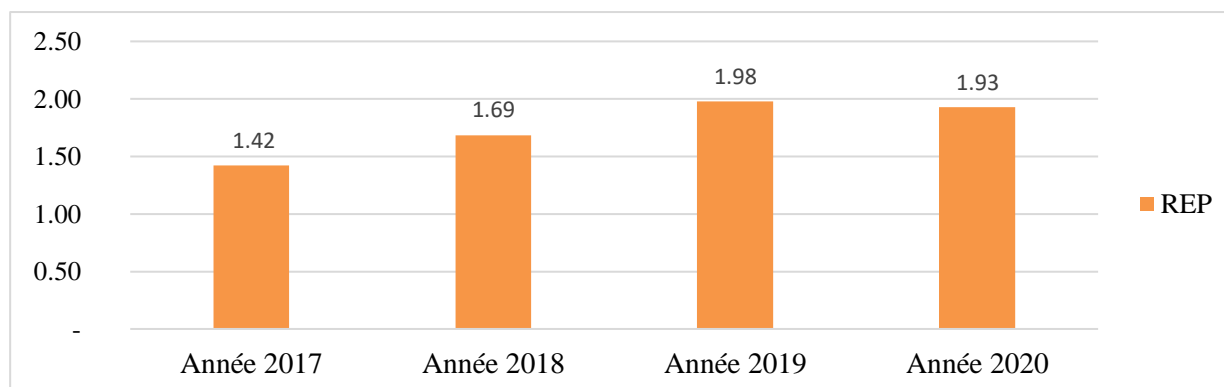
Libellé	Année 2017	Année 2018	Année 2019	Année 2020
Capitaux permanent	5 645 299 091	6 328 302 737	7 945 812 609	11 295 609 809
Actif fixe	3 970 740 581	3 753 830 838	4 020 825 739	5 864 628 578
RFP	1,42	1,69	1,98	1,93

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise 'Général Emballage'.

Interprétation :

Le ratio de financement permanent est un ratio qui estime la partie de l'actif immobilisé (AF), financée par les capitaux longs (KP). Dans le cas étudié, le REP est supérieur à 1 ($KP > AI$), donc notre entreprise est équilibrée structurellement, c'est-à-dire que les ressources stables arrivent à financer la quasi-totalité des valeurs immobilisées, et elle possède des capitaux permanents supplémentaires pour financer ses besoins d'exploitation.

Figure N°12 : Représentation schématique du Ratio de Financement Permanent



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise 'Général Emballage'.

- **Ratio de capacité de remboursement (RCR) :**

$$\text{Ratio de capacité de remboursement} = \text{DLMT}/\text{CAF}$$

Tableau N°15: Ratio de Capacité de Remboursement

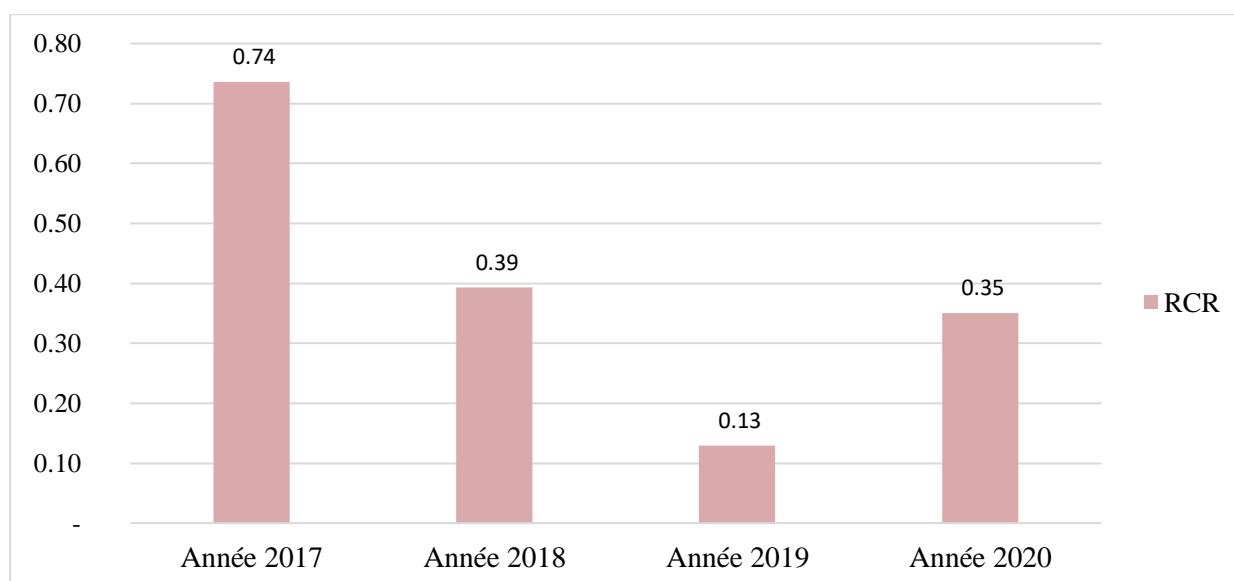
Libellé	Année 2017	Année 2018	Année 2019	Année 2020
DLMT	1 351 245 762	760 486 163	357 796 173	1 209 663 846
CAF	1 836 987 850	1 935 285 935	2 762 432 484	3 454 868 243
RCR	0,74	0,39	0,13	0,35

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise 'Général Emballage'.

Interprétation :

Représente la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes financières, c'est le rapport entre les ressources externes de financement (endettement global) et la capacité d'auto-financement. Ce ratio doit être inférieur à **3**, qui est le cas pour l'entreprise (GE), **0,74%** en 2017, **0,39%** en 2018, **0,13%** en 2019 et **0,35%** en 2020. Dans le cas où le RCR est supérieur à **3** ou **4**, il reflète ainsi un mauvais signe, l'entité va supporter un lourd endettement compte tenu de la rentabilité qu'elle génère.

Figure N°13 : Représentation schématique du Ratio de Capacité de Remboursement



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise 'Général Emballage'.

- **Ratio de financement d'investissement (RFI) :**

$$\text{Ratio de financement d'investissement} = \frac{\text{actif immobilisées}}{\text{total actif}}$$

Tableau N°16: Ratio de Financement d'Investissement

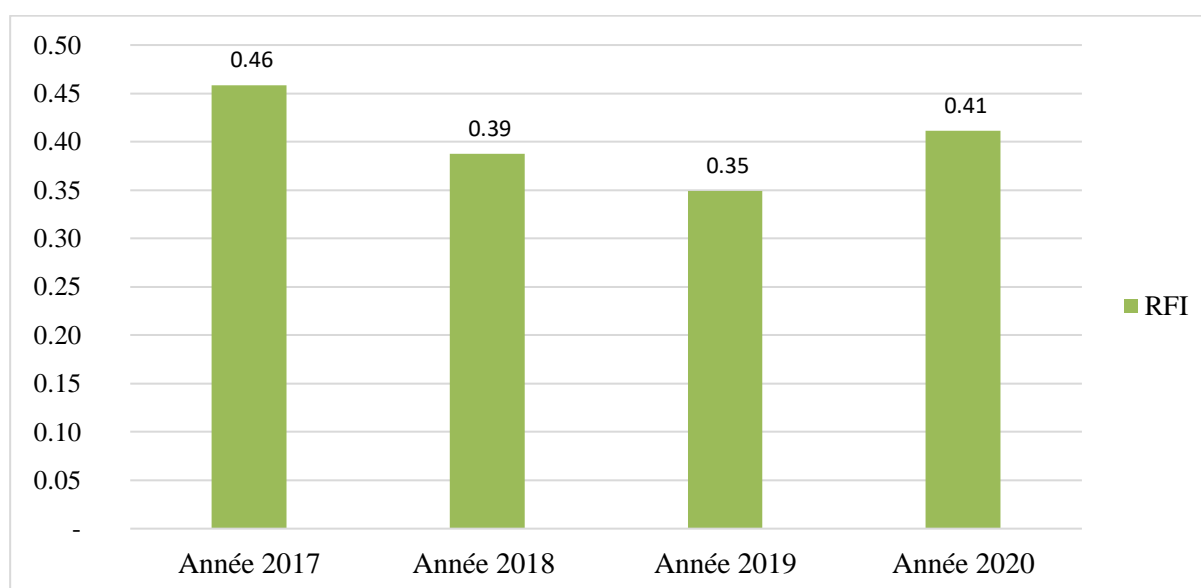
Libellé	Année 2017	Année 2018	Année 2019	Année 2020
Actif immobilisé	3 970 740 581	3 753 830 838	4 020 825 739	5 864 628 578
Total actif	8 656 552 999	9 688 219 389	11 521 051 106	14 265 993 003
RFI	0,46	0,39	0,35	0,41

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise 'Général Emballage'.

Interprétation

L'objectif du calcul de ce ratio est de connaître l'importance de la politique d'investissement dans l'entreprise. Lorsqu'il est supérieur à **50%** la politique d'investissement est importante, et dans le cas contraire la politique d'investissement est moins intéressante. Pour notre cas le ratio d'investissement est inférieur à **50%** dans les quatre années ce qui explique que la politique d'investissement dans la SPA de (GE) est négligeable.

Figure N°14 : Représentation schématique du ratio de Financement d'Investissement



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise 'Général Emballage'

- **Ratio d'indépendance financière (RIF) :** (< à 1)

Ratio d'indépendance financière = capitaux propre/capitaux permanent

Tableau N°17: Ratio d'Indépendance Financière

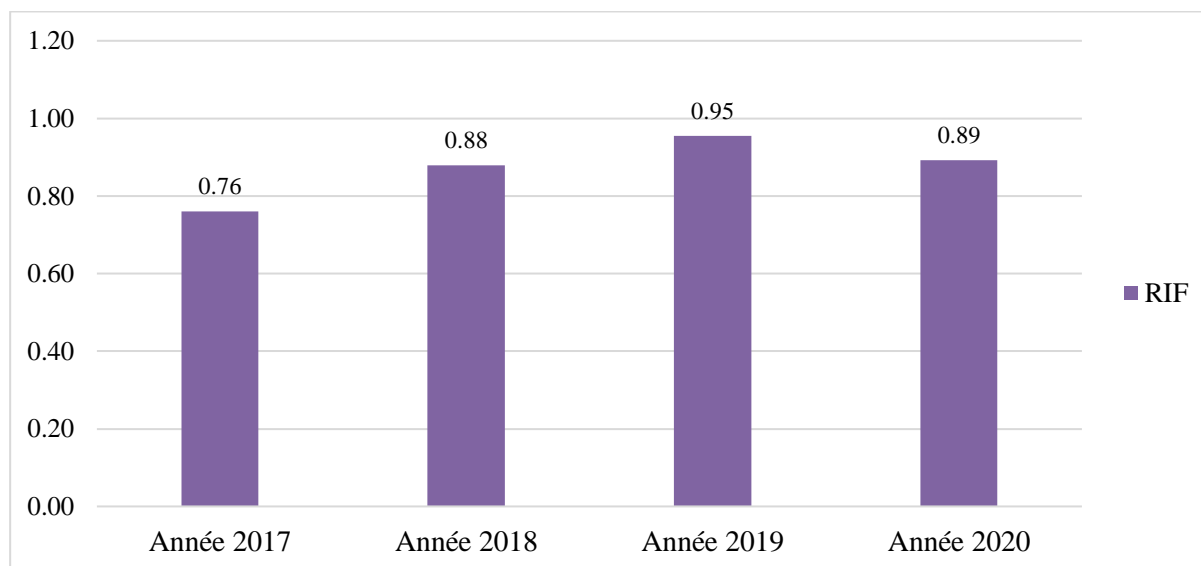
Libellé	Année 2017	Année 2018	Année 2019	Année 2020
Capitaux propres	4 294 053 328	5 567 816 574	7 588 016 436	10 085 945 963
Capitaux permanents	5 645 299 091	6 328 302 737	7 945 812 609	11 295 609 809
RIF	0,76	0,88	0,95	0,89

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise 'Général Emballage'.

Interprétation

On constate que le ratio de l'indépendance financière est inférieur à **0.5** pendant les 04 exercices, ce qui confirme que la société ne recourt pas souvent à l'emprunt bancaire, et qu'elle indépendante financièrement, un ratio supérieur à **50%** indique un recours trop important à l'emprunt bancaire.

Figure N°15 : Représentation schématique du Ratio d'Indépendance Financière



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise 'Général Emballage'.

- **Ratio d'endettement (RE) :**

Ratio d'endettement= total dette/capitaux propre

Tableau N°18: Ratio d'Endettement

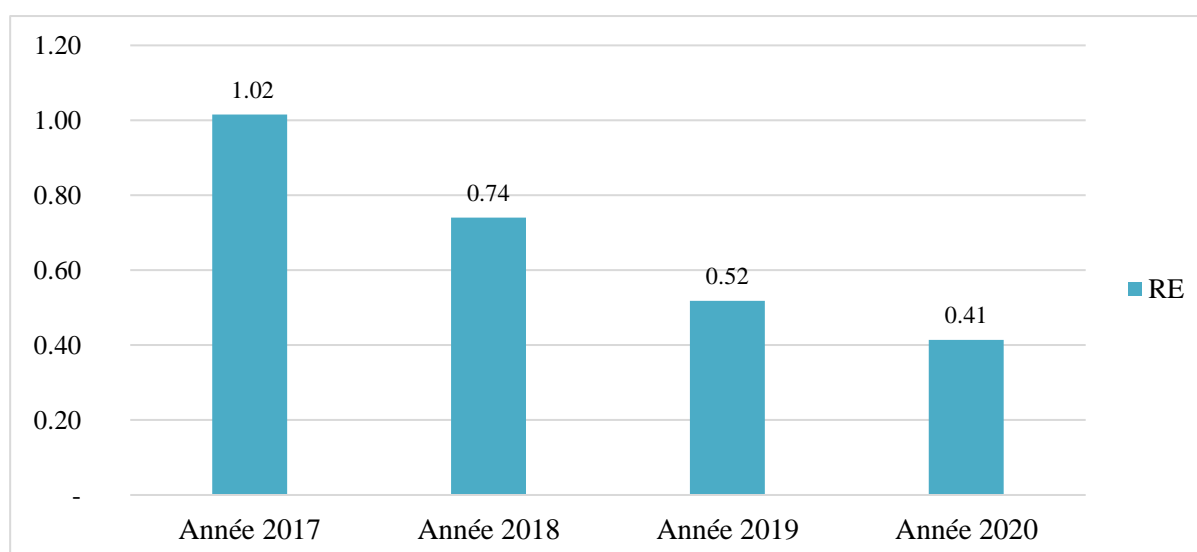
Libellé	2017	2018	2019	2020
Total dette	4 362 499 671	4 120 402 815	3 933 034 670	4 180 047 040
Capitaux propres	4 294 053 328	5 567 816 574	7 588 016 436	10 085 945 963
RE	1,02	0,74	0,52	0,41

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise 'Général Emballage'.

Interprétation

Le ratio d'endettement sert à mesurer le niveau de dettes d'une entreprise par rapport à ses actifs, et donc détermine le niveau de dépendance financière de l'entreprise vis-à-vis des tiers. Le niveau d'endettement pour les quatre exercices confirme que notre entreprise dispose d'une marge d'endettement satisfaisante pour emprunter en cas de besoin, et lui offre le degré de solvabilité nécessaire qui permettra à l'entreprise d'éviter l'endettement à l'extérieur.

Figure N°16 : Représentation schématique du Ratio d'Endettement



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise 'Général Emballage'.

5.2. Ratios de liquidité

L'entreprise a plusieurs méthodes d'évaluation de la performance financière, cette analyse englobe le calcul et l'interprétation de certains ratios de liquidité, qui servent à mesurer la capacité de l'entreprise à régler ses dettes à court terme arrivées à la date d'échéance. On distingue :

- **Ratio de liquidité générale (RLG) :**

Ratio de liquidité générale= actif circulant/dette à court terme

Tableau N°19: Ratio de Liquidité Générale

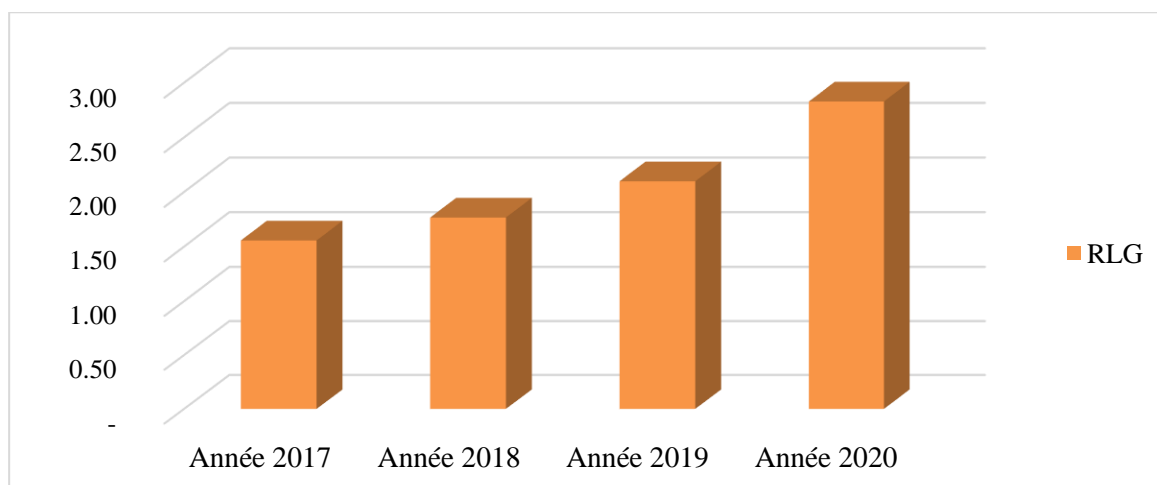
Libellé	Année 2017	Année 2018	Année 2019	Année 2020
Actif circulant	4 685 812 418	5 934 388 552	7 500 225 368	8 401 364 425
Dette à court terme	3 011 253 908	3 359 916 652	3 575 238 497	2 970 383 194
RLG	1,56	1,77	2,10	2,83

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise 'Général Emballage'.

Interprétation

Le ratio de liquidité générale estime le degré de liquidité de l'actif du bilan., plus il est élevé, plus l'entreprise est liquide. Pour les quatre années, nous constatons que Général Emballage n'a aucun problème d'équilibre à court terme, car ce ratio est supérieur à 1. L'entreprise assume ses DCT, en les mettant au regard de ses actifs à court terme, cette dernière dispose d'une capacité suffisante, elle peut donc rembourser ses dettes à court terme (l'entreprise est solvable à court terme).

Figure N°17 : Représentation schématique du Ratio de Liquidité Générale



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise 'Général Emballage'.

- **Ratio de liquidité réduite (RLR) :**

Ratio de liquidité réduite= (valeurs réalisables + valeurs disponibles) /dette à court terme

Tableau N°20 : Ratio de Liquidité Réduite

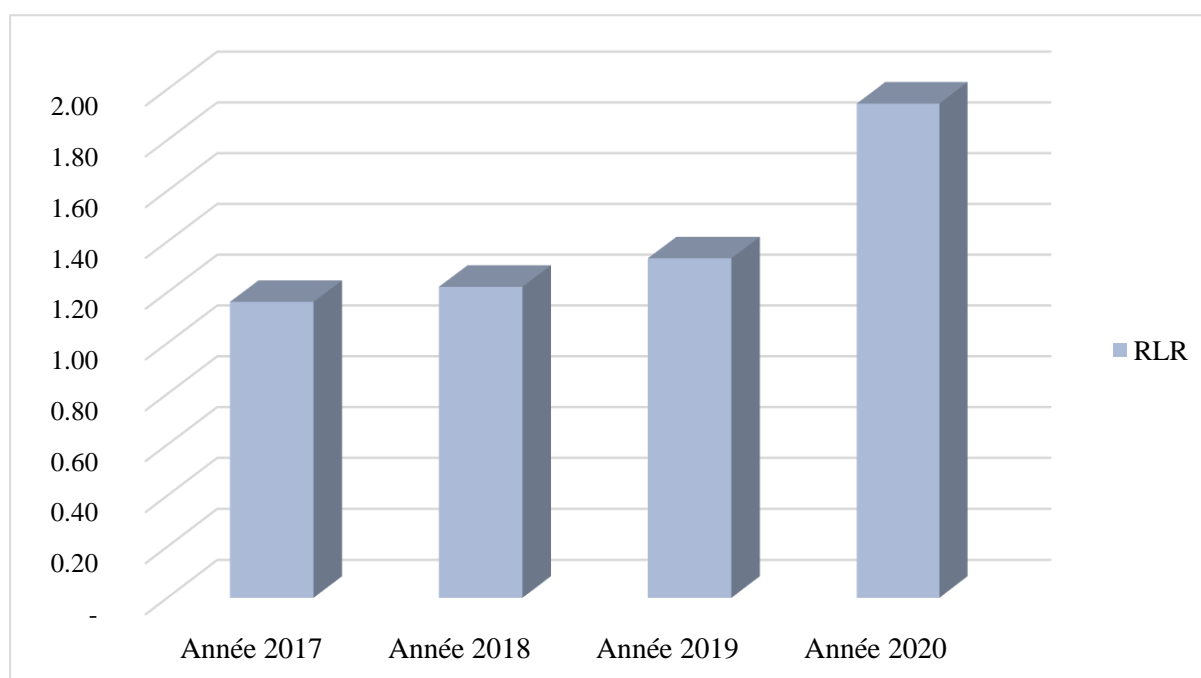
Libellé	Année 2017	Année 2018	Année 2019	Année 2020
VR+VD	3 501 307 665	4 105 672 801	4 769 909 951	5 773 859 062
DCT	3 011 253 908	3 359 916 652	3 575 238 497	2 970 383 194
RLR	1,16	1,22	1,33	1,94

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise 'Général Emballage'.

Interprétation

Ce ratio est réduit aux éléments les plus liquides de l'actif circulant avec lesquels l'entreprise fait face à ses passifs à court terme (les valeurs réalisables et les valeurs disponibles). La valeur acceptable de ce ratio se situe entre **0.3** à **0.5**, notre entreprise a enregistré des proportions supérieures à 1 durant les quatre exercices, ce qui signifie que la SPA dispose des valeurs réalisables et disponibles suffisantes qui ont remboursé ses dettes à court terme.

Figure N°18 : Représentation schématique du Ratio de Liquidité Réduite



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise 'Général Emballage'.

- **Ratio de liquidité immédiate (RLI)**

Ratio de liquidité immédiate= valeur disponible/dettes à court terme
--

Tableau N°21: Ratio de Liquidité Immédiate

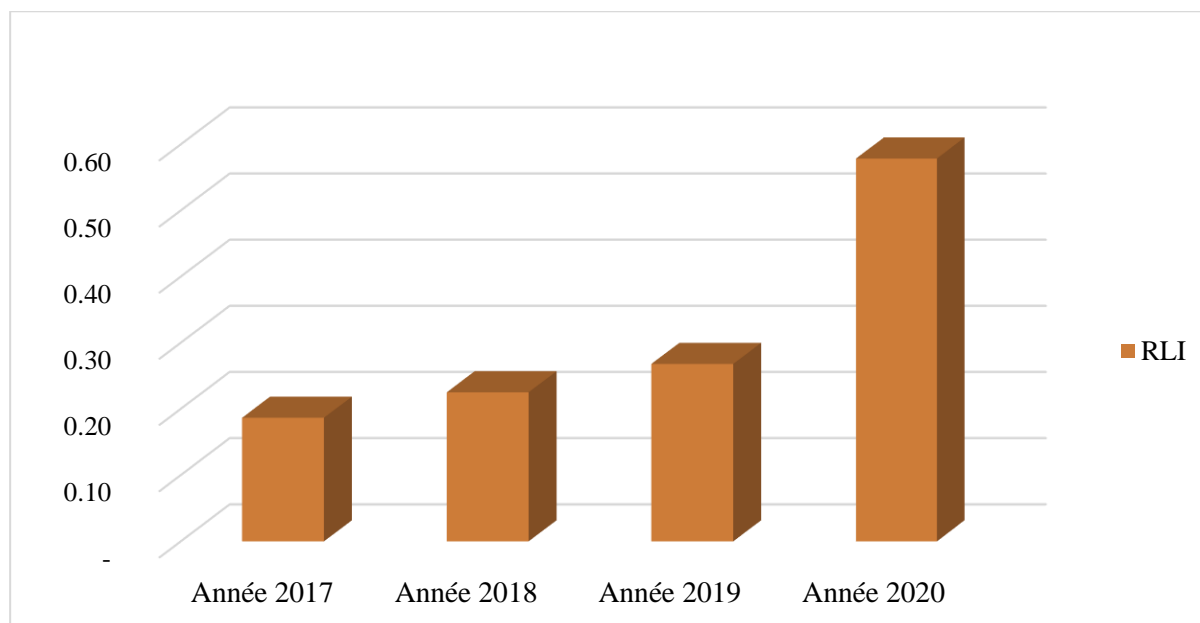
Libellé	Année 2017	Année 2018	Année 2019	Année 2020
VD	561 823 539	756 127 901	958 049 735	1 718 580 365
DCT	3 011 253 908	3 359 916 652	3 575 238 497	2 970 383 194
RLI	0,19	0,23	0,27	0,58

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise 'Général Emballage'.

Interprétation

Le ratio de liquidité immédiate permet de savoir si l'entreprise arrive à régler ses dettes à la date d'échéance, de ce fait ce ratio est considéré plus restrictif que les deux précédents. Durant la première année, le RLI est inférieur à **0.5 (19%)**, donc, la SPA (GE) à trouver des difficultés dans le remboursement de ces dettes à court terme par ses disponibilité (l'argent disponible ne lui permet pas de rembourser la totalité de ses DCT), par contre pour les années qui suivent ce ratio est supérieur à 0.2, cela signifie que la société a réussi à rembourser ses dettes à court terme dans l'immédiat (si les prêteurs réclament leurs crédits, l'entité pourra immédiatement les rembourser).

Figure N°19 : Représentation Schématique du Ratio de Liquidité Immédiate



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise 'Général Emballage'.

5.3. Ratios de rentabilité

Permettent à l'entreprise la capacité à générer une valeur par rapport à des moyens, nous avons trois ratios de rentabilité :

- **Ratio de rentabilité économique (RRE) :**

Ratio de rentabilité économique=Trésorerie Opérationnelle/Total actif

Tableau N°22: Ratio de Rentabilité Economique

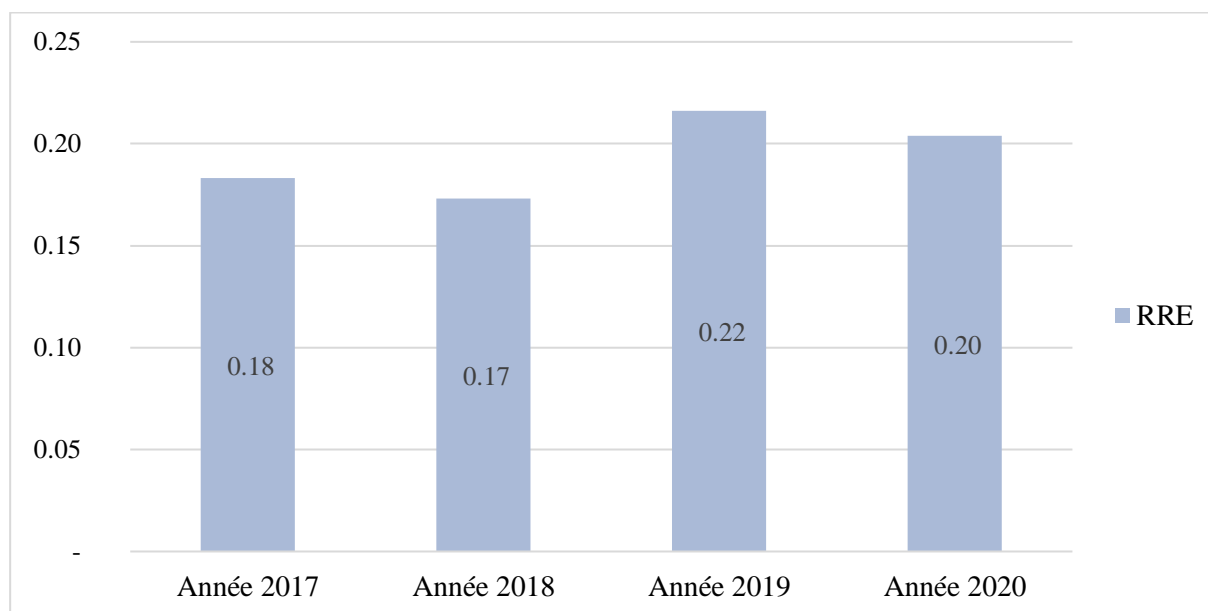
Libellé	Année 2017	Année 2018	Année 2019	Année 2020
Trésorerie Opérationnelle	1 585 186 770	1 677 010 658	2 489 204 696	2 909 402 005
Total actif	8 656 552 999	9 688 219 389	11 521 051 106	14 265 993 003
RRE	0,18	0,17	0,22	0,20

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise 'Général Emballage'.

Interprétation

On remarque que le ratio de rentabilité économique est inférieur à 1 durant les quatre années, soit **0,18** en 2017, **0,17** en 2018, **0,22** en 2019 et **0,20** au cours de l'année 2020, ce qui n'est pas très satisfaisant et qui revient à l'actif qui est supérieur au résultat net de l'exercice.

Figure N°20 : Représentation schématique du Ratio de Rentabilité Economique



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise 'Général Emballage'.

- **Ratio de rentabilité financière (RRF) :**

Ratio de rentabilité financière= résultat net/capitaux propres

Tableau N°23 : Ratio de Rentabilité Financière

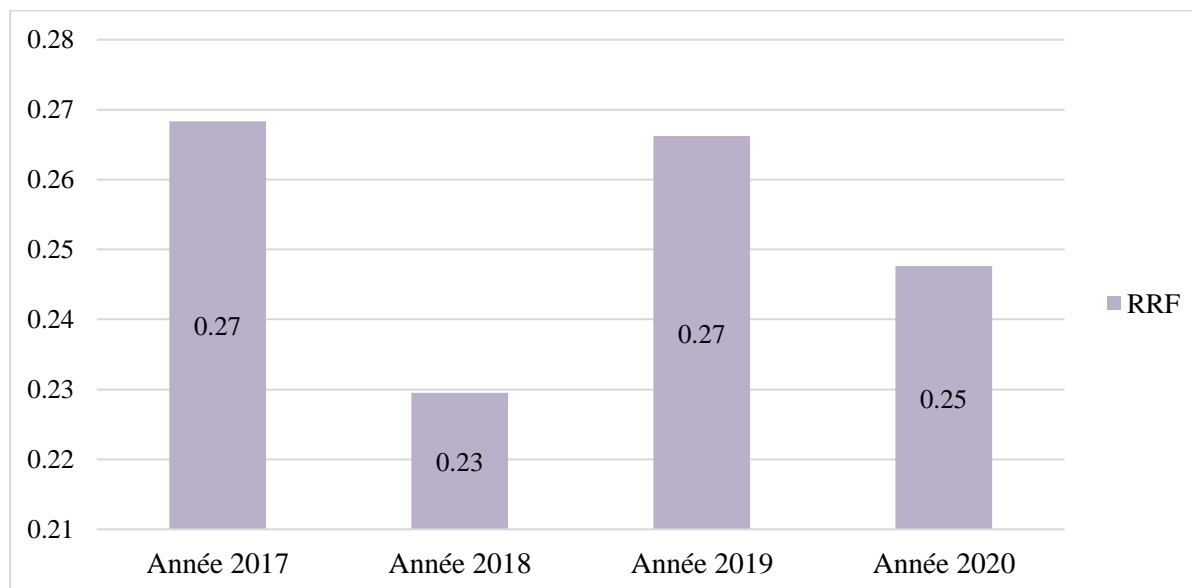
Libellé	Année 2017	Année 2018	Année 2019	Année 2020
Résultat net	1 152 222 314	1 277 669 648	2 020 199 850	2 497 929 527
capitaux propres	4 294 053 328	5 567 816 573,98	7 588 016 435,85	10 085 945 962,60
RRF	0,27	0,23	0,27	0,25

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise 'Général Emballage'.

Interprétation

L'entreprise a connu pourcentages proches l'un de l'autre, voir même identique durant l'année 2017 et l'année 2019 (**27%**), causé par l'accroissement des capitaux propres, cela est excellent pour la SPA (GE), qui prouve qu'elle est rentable.

Figure N°21 : Représentation schématique du Ratio de Rentabilité Financière



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise 'Général Emballage'.

→ Après le calcul et l'interprétation des deux ratios de rentabilité, on voit que le RRF est supérieur au RRE, par conséquent l'entreprise va profiter d'un effet de levier :

Tableau N°24: Effet de Levier

Libellé	Année 2017	Année 2018	Année 2019	Année 2020
Effet de Levier	-0,09	-0,06	-0,05	-0,04

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise 'Général Emballage'.

Interprétation

D'après les résultats du tableau, l'effet de levier est négatif pour toutes les années, cela s'explique par la hausse de la rentabilité financière par rapport à la rentabilité économique, qui est relative à la variation du résultat net de l'exercice et des capitaux propres.

- **Ratio de rentabilité commerciale (RRC)**

Ratio de rentabilité commerciale= résultat net/CA HT
--

Tableau N°25 : Ratio de Rentabilité Commerciale

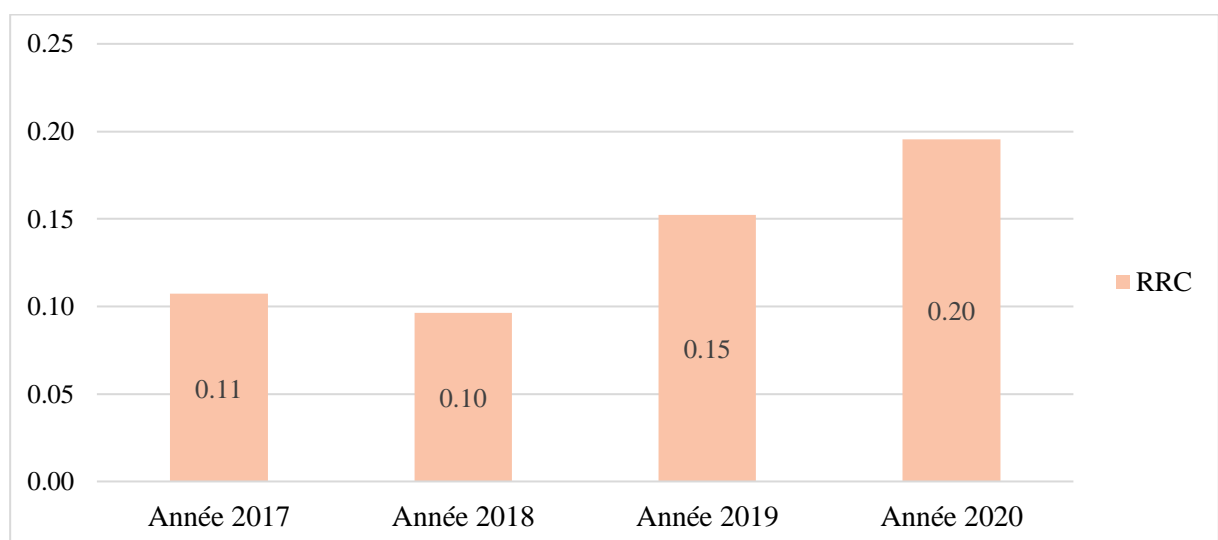
Libellé	Année 2017	Année 2018	Année 2019	Année 2020
Résultat net	1 152 222 314	1 277 669 648	2 020 199 850	2 497 929 527
CA HT	10 756 691 289	13 245 520 002	13 271 853 467	12 771 582 475
RRC	0,11	0,10	0,15	0,20

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise 'Général Emballage'.

Interprétation

Général Emballage a connu une régression de 9% en 2018, relative à la décroissance du résultat de l'exercice, par contre le ratio de rentabilité commerciale a augmenté de 33% en 2020, suite à la croissance du résultat de l'exercice.

Figure N°22 : Représentation schématique du Ratio de Rentabilité Commerciale



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise 'Général Emballage'.

5.4. Ratios de solvabilité

Plusieurs ratios de solvabilité existent, notre étude sur ceux qui exprime l'aptitude d'une entreprise à rembourser ses DCT, nous avons :

- **Ratio de solvabilité générale (RSG)**

Ratio de solvabilité générale= total actif/total dette

Tableau N°26: Ratio de Solvabilité Générale

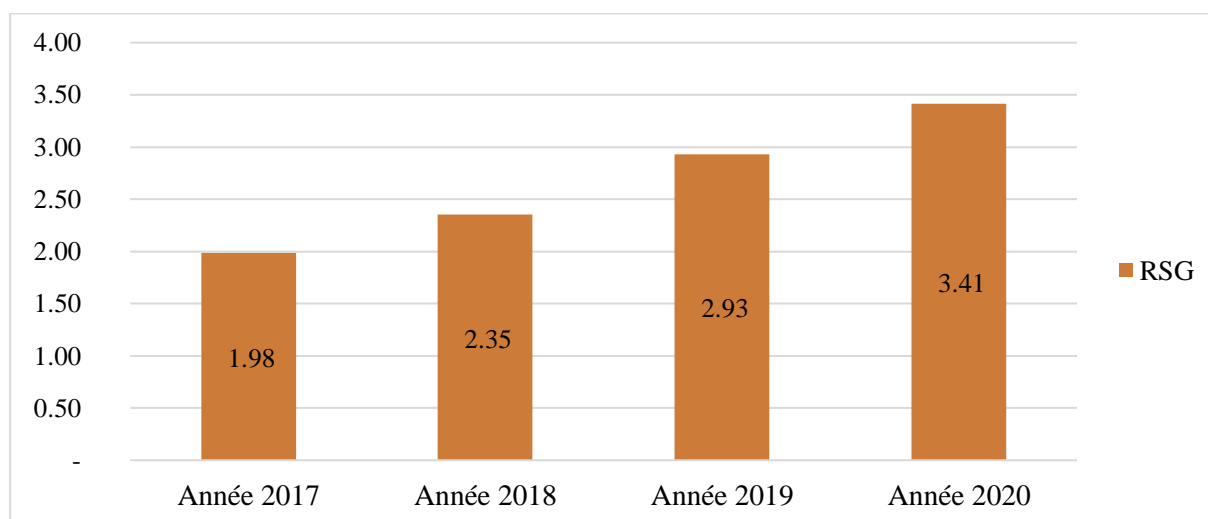
Libellé	Année 2017	Année 2018	Année 2019	Année 2020
Total actif	8 656 552 999	9 688 219 389	11 521 051 106	14 265 993 003
Total dette	4 362 499 671	4 120 402 815	3 933 034 670	4 180 047 040
RSG	1,98	2,35	2,93	3,41

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise 'Général Emballage'.

Interprétation

Appelé aussi ratio de fonds de roulement, le ratio de solvabilité générale est supérieur à **1** durant toutes les années étudiées, d'après ces résultats, l'entreprise arrive à assurer et à rembourser ses dettes à court terme rapidement (à l'échéance), en utilisant la totalité de son actif (GE est donc solvable).

Figure N°23 : Représentation Schématique du Ratio de Solvabilité Générale



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise 'Général Emballage'.

- **Ratio d'autonomie financière (RAF)**

Ratio d'autonomie financière= capitaux propre/total dette

Tableau N°27: Ratio d'Autonomie Financière

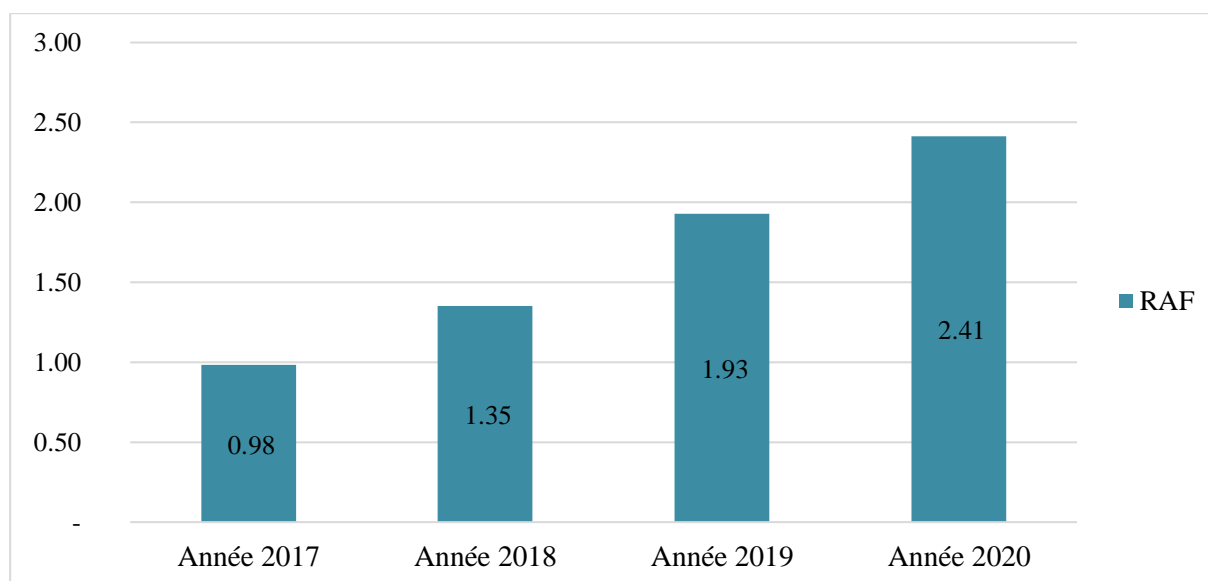
Libellé	Année 2017	Année 2018	Année 2019	Année 2020
Capitaux propres	4 294 053 328	5 567 816 574	7 588 016 436	10 085 945 963
Total dette	4 362 499 671	4 120 402 815	3 933 034 670	4 180 047 040
RAF	0,98	1,35	1,93	2,41

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise 'Général Emballage'.

Interprétation

Le ratio d'autonomie financière, est un ratio qui permet de savoir si l'entreprise est indépendante financièrement qui est le cas de notre société, vu que les capitaux propres dépassent les dettes de la SPA Général Emballage avec un ratio inférieur à 1 (CP plus importants que les dettes financières), sauf pour l'année 2017 qui a enregistré une proportion inférieur mais qui est proche de 1 qui est de **0,98** (CP < dettes financières), néanmoins cela, n'a pas empêcher l'entreprise à être autonome financièrement pendant les années suivantes.

Figure N°24 : Représentation Schématique du Ratio d'Autonomie Financière



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise 'Général Emballage'.

5.5. Ratios de rotation

Permettent de déterminer le temps nécessaire que mettent les clients à payer et que les fournisseurs soient réglés, les ratios suivants sont déterminés en fonction des jours. On a :

- **Délai de rotation de crédit client (DRCC) :**

$$\text{Délai de rotation de crédit client} = \text{créance client} / \text{CA TTC} * 360$$

Tableau N°28: Délai de Rotation Crédit Client

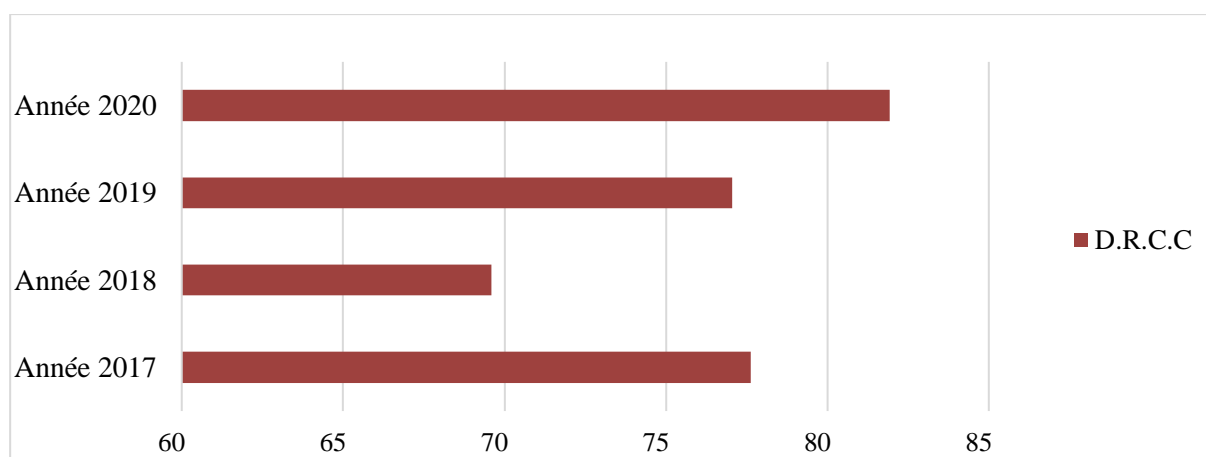
Libellé	Année 2017	Année 2018	Année 2019	Année 2020
Créance/ clients	2 760 093 179	3 047 430 437	3 380 618 038	3 458 642 107
CA TTC	12 800 462 634	15 762 168 803	15 793 505 625	15 198 183 146
D.R.C.C	78	70	77	82

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise 'Général Emballage'.

Interprétation

Le délai de rotation des clients sert à calculer le nombre moyen de jour qu'il faut aux clients pour couvrir les crédits en vigueur de l'entreprise qui met les règles de recouvrement. D'après nos calculs, en 2017 l'entreprise en question a accordé à ses clients un délai moyen de **78 jours**, en 2018 ce délai a baissé de **08 jours** pour atteindre **70 jours**, pour l'année de 2019 un délai de **77 jours** a été enregistré, et enfin pour l'année de 2020 **82 jours** ont été accordés. Les délais constatés durant les quatre années sont trop élevés, ce qui indique que l'efficacité des politiques de crédit pratiquées par l'entreprise ne sont pas bonnes, et que les clients avec lesquels elles s'engagent sont douteux., elle fait donc face à des difficultés de trésorerie.

Figure N°25 : Représentation schématique du Délai de Rotation Crédit Client



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise 'Général Emballage'.

- **Délai de rotation crédit fournisseur (DRCF)**

Délai de rotation crédit fournisseur = fournisseurs et comptes rattachés / CA TTC * 360

Tableau N°29: Délais de Rotation Crédit Fournisseurs

Libellé	Année 2017	Année 2018	Année 2019	Année 2020
Fournisseurs et comptes rattachés	284 926 486	209 617 350	1 007 730 285	739 719 798
CA TTC	12 800 462 634	15 762 168 803	15 793 505 625	15 198 183 146
D.R.C.F	8	5	23	18

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise 'Général Emballage'.

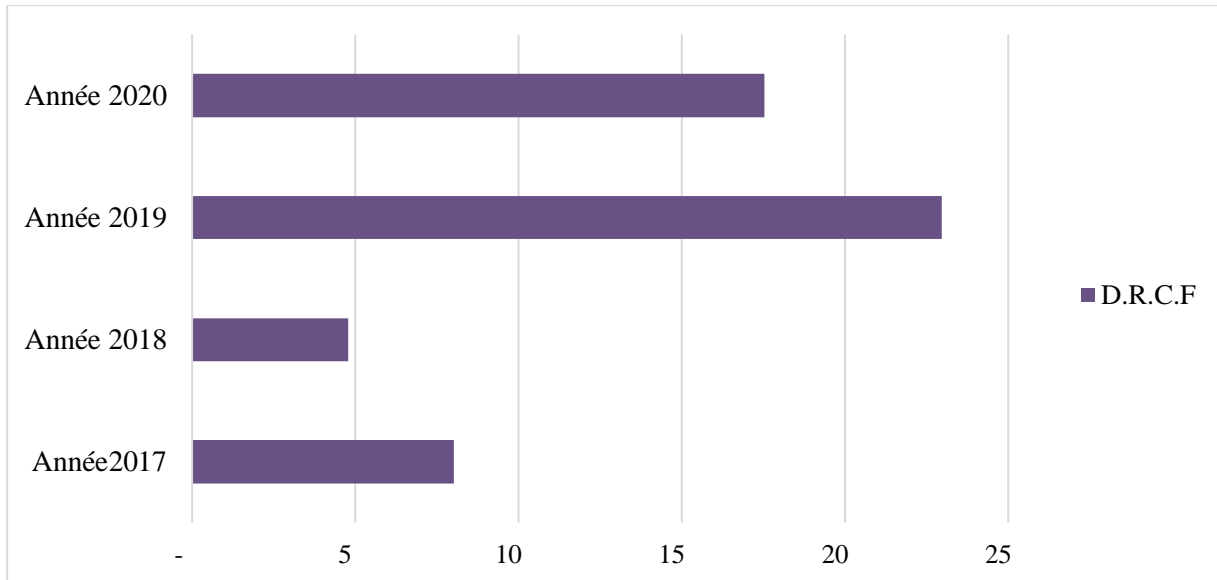
Interprétation

Ce ratio exprime en nombre de jours le délai moyen de paiement accordé par les fournisseurs à l'entreprise. Pour l'année 2017, la SPA (GE) a eu un délai de **8 jours**, pour honorer ses engagements auprès de ses fournisseurs, et elle a connu un délai de **5 jours** pour l'année de 2018, cependant, un tel règlement rapide peut causer des difficultés de trésorerie et manque de fonds en fonction des moyens de l'entreprise, il est conseillé d'élargir les délais et ne pas se précipiter. Un délai de **23 jours** a été accordé à l'entreprise durant l'année de 2019,

Chapitre III La mise en place d'un tableau de bord financier pour Général Emballage

et enfin l'année de 2020 à enregistrer un délai de **18 jours**, ce qui signifie que l'entité a négocié les délais avec ses fournisseurs et elle les a améliorés.

Figure N°26 : Représentation Schématique du Délai de Rotation Crédit Fournisseur



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise 'Général Emballage'.

→ Via ses deux indicateurs, on conclut que les délais de paiement des clients sont supérieurs aux délais de règlement des fournisseurs, c'est-à-dire que l'entreprise Général Emballage doit revoir sa politique de crédit (négocier des meilleurs délais avec ses clients et fournisseurs).

Section 03 : La mise en forme de tableau du bord financier

Il est important que tous les gestionnaires de l'entreprise participent à l'élaboration du tableau de bord financier, car ce dernier nécessite une meilleure compréhension des activités, et dans le but de participer à son amélioration. Dans ce qui suit nous allons présenter le tableau de bord financier qui combine et regroupe tous les indicateurs de résultat, ainsi que les ratios et les écarts qui reflète la situation financière de l'entité, afin d'améliorer la performance de l'entreprise.

Chapitre III La mise en place d'un tableau de bord financier pour Général Emballage

Tableau N°30: Le tableau de bord financier pour Général Emballage

Bilans des grande masses	Indicateurs/ Ratios	Unité	Année 2017	Année 2018	Evolution	EN %	Pictogr ammes	Année 2019	Evolution	En %	Pictog rammes	Année 2020	Evolution	En %	Pictogr ammes
	ANC	DZD	3 970 740 581	3 753 830 838	-216 909 744	-5%	☹️	4 020 825 739	266 994 901	7%	😊	5 864 628 578	1 843 802 840	46%	😊
AC	DZD	4 685 812 418	5 934 388 552	1 248 576 134	27%	😊	7 500 225 368	1 565 836 816	26%	😊	8 401 364 425	901 139 057	12%	😊	
DLMT	DZD	1 351 245 762	760 486 163	-590 759 599	-44%	☹️	357 796 173	-402 689 990	-53%	☹️	1 209 663 846	851 867 673	238%	😊	
DCT	DZD	3 011 253 908	3 359 916 652	348 662 744	12%	😊	3 575 238 497	215 321 845	6%	😊	2 970 383 194	-604 855 303	-17%	☹️	
Total	DZD	8 656 552 999	9 688 219 389	1 031 666 390	12%	😊	11 521 051 106	1 832 831 717	19%	😊	14 265 993 003	2 744 941 897	24%	😊	

Indicateurs de l'équilibre financier	FRNG	DZD	1 674 558 509	2 574 471 899	899 913 390	54%	😊	3 924 986 870	1 350 514 971	52%	😊	5 430 981 231	1 505 994 361	38%	😊
	BFR	DZD	3 419 140 439	4 668 534 120	1 249 393 681	37%	😊	5 020 994 707	352 460 587	8%	😊	5 430 170 143	409 175 436	8%	😊
	TR	DZD	-1 744 581 929	-2 094 062 221	-349 480 292	20%	😊	-1 096 007 836	998 054 384	-48%	☹️	811 088	1 096 818 925	-100%	☹️

Chapitre III La mise en place d'un tableau de bord financier pour Général Emballage

Ratios de la structure	REP	DZD	1,42	1,69	0,26	19%	😊	1,98	0,29	17%	😊	1,93	-0,05	-3%	😞
	RAF	DZD	0,98	1,35	0,37	37%	😊	1,93	0,58	43%	😊	2,41	0,48	25%	😊
	RCR	DZD	0,74	0,39	-0,34	-47%	😞	0,13	- 0,26	-67%	😞	0,35	0,22	170%	😊
	RIF	DZD	0,76	0,88	0,12	16%	😊	0,95	0,08	9%	😊	0,89	-0,06	-6%	😞
	RE	DZD	1,02	0,74	-0,28	-27%	😞	0,52	-0,22	-30%	😞	0,41	-0,10	-20%	😞

Indicateurs du compte de Les principaux soldes	CA	DZD	10 756 691 289	13 245 520 002	2 488 828 713	23%	😊	13 271 853 467	26 333 464	0,2%	😊	12 771 582 475	-500 270 991	-4%	😞
	VA	DZD	3 213 723 953	3 252 542 906	38 818 953	1%	😊	4 229 325 349	976 782 443	30%	😊	4 632 766 640	403 441 291	10%	😊
	EBE	DZD	2 276 795 604	2 235 343 921	-41 451 684	-2%	😞	3 154 534 457	919 190 537	41%	😊	3 505 177 894	350 643 436	11%	😊
	RT net	DZD	1 152 222 314	1 277 669 648	125 447 334	11%	😊	2 020 199 850	742 530 202	58%	😊	2 497 929 527	477 729 677	24%	😊
	CAF	DZD	1 836 987 850	1 935 285 935	98 298 085	5%	😊	2 762 432 484	827 146 549	43%	😊	3 454 868 243	692 435 759	25%	😊

Ratios de liquidité	RLG	DZD	1,56	1,77	0,21	14%	😊	2,10	0,33	19%	😊	2,83	0,73	35%	😊
	RLR	DZD	1,16	1,22	0,06	5%	😊	1,33	0,11	9%	😊	1,94	0,61	46%	😊
	RLI	DZD	0,19	0,23	0,04	21%	😊	0,27	0,04	19%	😊	0,58	0,31	116%	😊

Chapitre III La mise en place d'un tableau de bord financier pour Général Emballage

Ratios de solvabilité	RSG	DZD	1,98	2,35	0,37	18%	😊	2,93	0,58	25%	😊	3,41	0,48	17%	😊
	RAF	DZD	0,98	1,35	0,37	37%	😊	1,93	0,58	43%	😊	2,41	1,83	95%	😊

Ratios de rentabilité	RRE	DZD	0,18	0,17	- 0,01	-5%	😞	0,22	0,39	225%	😊	0,20	- 0,01	-6%	😞
	RRF	DZD	0,27	0,23	-0,04	-14%	😞	0,27	0,04	16%	😊	0,25	-0,02	-7%	😞
	RRC	DZD	0,11	0,10	-0,01	-10%	😞	0,15	0,06	58%	😊	0,20	0,04	28%	😊

Ratios de rotation	D.R.C.C	J	78	70	-8	-10%	😞	77	7	11%	😊	82	5	6%	😊
	D.R.C.F	J	8	5	-3	-40%	😞	23	18	380%	😊	18	-5	-24%	😞
	Délais de paiement	J	-70	-65	5	-7%	😞	-54	11	-17%	😞	- 64	- 10	19%	😊

Source : Réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise 'Général Emballage'.

Interprétation

A partir du cas pratique qui consiste essentiellement à l'élaboration du tableau de bord financier de l'entreprise Général Emballage, pour les quatre exercices : 2017, 2018, 2019 et 2020, et a base des bilans, comptes de résultat mis à notre disposition par l'organisme d'accueil, ainsi que l'aide des différents responsables du service Contrôle de Gestion, nous pouvons conclure que la situation financière de la société est performante.

Tout d'abord, l'analyse des bilans financier a montré que l'actif et le passif ont augmenté d'une façon admissible. Ensuite, nous nous sommes approfondies dans notre étude par le calcul des différents indicateurs de l'équilibre et les différents types de ratios dont l'entreprise a besoin et qu'elle utilise le plus, qui ont donc montré le degré de sa rentabilité et de liquidité financière et sa performance.

On a aussi des Fonds de Roulement Net et des Besoin en Fonds de Roulement positifs tout au long des années d'étude, qui ont logiquement engendré une trésorerie négative du fait que le BFR est supérieur au FRN. Mais la TN commence à se régulariser à partir de l'année 2020 et devient positif, malgré cela, l'entreprise doit vérifier et garder un œil de façon continue sur le taux d'évolution de ces indicateurs. D'après ces analyses, nous avons pensé à donner quelques conseils sur l'amélioration de sa situation de déséquilibre de trésorerie :

- Par l'augmentation du FRN : augmentation des KP ou du capital, contracter de nouveaux emprunts, chercher de nouvelles ressources stables ;
- Diminuer l'actif stable : cession d'immobilisation corporelle ou financière, réduction de la politique de recherche ;
- Réduire le BFR : réduire le volume des stocks et créances, agir sur le délai de rotation (réduire le volume des dettes sans modifier l'activité), réduire la durée des crédits accordés aux clients et augmenter la durée des crédits obtenus des fournisseurs.

Apart cela, la société a produit une Capacité d'Auto Financement qui lui a procurer une rente suffisante pour investir et s'autofinancer. Enfin, d'après ces analyses, nous pouvons dire que la SPA Général Emballage est autonome et ne dépend d'aucune tierces personnes.

Conclusion

Le cas pratique nous a permis de comprendre la fonction du tableau de bord financier de cette compagnie, ainsi que son système de construction en suivant la démarche de cette entreprise, et procéder à la comparaison des prévisions aux réalisations des années 2017, 2018, 2019, 2020, afin de calculer et d'analyser les écarts .Nous avons également calculé les indicateurs de performance pour pouvoir porter un jugement et connaître le lien entre le tableau de bord et la performance de l'entreprise.

Conclusion Générale

Conclusion Générale

Grâce au développement de l'environnement économique et organisationnel de l'entreprise Général Emballage de nouveaux besoins sont nés, ce qui a poussé la firme à instaurer des outils appropriés à ses besoins (plus souples et plus qualifiés). C'est pourquoi nous avons choisi l'un de ses outils sous le thème « le tableau de bord : outil de pilotage de la performance de la performance financière de l'entreprise ».

La finalité de ce mémoire était de concevoir un tableau de bord performant et d'expliquer son utilité dans le pilotage de la performance. Le tableau de bord provenant du service de contrôle de gestion permet de situer les responsabilités, anticiper les problèmes et identifier les leviers d'action. De plus l'étude de la performance financière au sein de la société (GE), nous a permis de comprendre ce concept à travers les différents indicateurs.

A travers nos études et nos recherches, les hypothèses de départ ont été affirmé comme suit :

- La mise en relation entre les indicateurs et la performance dans le deuxième chapitre nous avons confirmé la première hypothèse ;
- Quant à la deuxième hypothèse : l'analyse des indicateurs du tableau de bord est suffisante pour se faire une opinion sur la situation financière de l'entreprise, nous amène à confirmer partiellement notre hypothèse de recherche, car même si ces outils sont efficaces, ils restent à eux seuls insuffisants, car d'autres indicateurs non financiers comme la formation, la recherche et développement et la publicité sont aussi nécessaires pour mesurer la performance financière des entreprises
- Pour la troisième et dernière hypothèse, après l'élaboration du tableau de bord financier dans le troisième chapitre nous avons déduit que la mise en place d'un système de tableau de bord efficace n'est pas une tâche facile.

A l'aide du stage pratique, nous avons pris connaissance de l'organisme d'accueil, ce qui nous a permis de relever quelques insuffisances :

- Le tableau de bord focalise l'attention des managers sur le court terme ;
- L'attention des managers est souvent orientée vers la réduction des coûts ;
- Les menaces extérieures à la société, dont elle devrait affronter ;

De plus, à la lumière des observations et constatations durant notre stage, nous allons proposer des recommandations à entreprendre :

- Programmer plus de formation pour les employés dans les différentes structures ;

Conclusion Générale

- Mise en place d'un tableau de bord prospectif
- Augmentation du volume des stocks de matières premières pour éviter les ruptures des papiers sur le marché international ;
- Elargir la convention de Général Emballage avec d'autres universités ;
- Mettre en place un système d'information pertinent.

Pour finir, nous tenons à dire que ce stage au sein du service contrôle de gestion nous a permis de découvrir en profondeur le monde de l'entreprise et de concrétiser nos connaissances théoriques et pratiques.

Bibliographie

- **Ouvrages**

- ALAZARD.C, & SEPARI.S. (2010). *Contrôle de gestion* (éd. 2^{ème} édition Dunod). Paris.
- ALAZARD.C, & SEPARI.C. (2007). *Contrôle de gestion, manuel et applications* (éd. édition Dunod). Paris.
- ANTHONY. R.N . (1965). *Planning and control systems, A Framework for Analysis* (éd. Division Of Research, Vol. 180). (H. B. Press, Éd.) Boston, USA.
- ANTHONY. R.N . (1988). *La fonction contrôle de gestion, The Harvard Business School Press, Boston* (éd. Publi-Union). Paris.
- ANTHONY.R.N , & DEARDEN.J. (1993). *la fonction de contrôle de gestion*. Publi-Union.
- Béatrice & Francis GRANDGUILLOT . (2014). *L'essentiel de l'analyse financière* (éd. 12^{ème} édition). Paris.
- Béatrice & Francis Grandguillot . (2014). *l'essentielle de l'analyse financière* (éd. 12^{ème} édition). Paris.
- BERLAND.N, & ROUNGE.Y.DE. (2012). *Contrôle de gestion, perspectives stratégiques et managériales* (éd. édition Pearson Education). France .
- BOISLANDELLE. H. M. (1998). *Gestion des ressources humaines dans les PME* (éd. 2^{ème} édition, ECONOMICA). Paris.
- BOUIN.X, & SIMON.F.X . (2009). *Les nouveaux visages du contrôle de gestion* (éd. 4^{ème} édition Dunod). Paris.
- BOUQUIN.H. (2004, 01 15). La notion de performance. *Journée d'étude I.A.E.*
- BURLAUD. A & all. (2009). *Management et contrôle de gestion* (éd. 3^{ème} édition, Foucher). Paris.
- CABANE Pierre . (2004). *L'essentiel de la finance à l'usage des managers maîtrise des chiffres de l'entreprise* (éd. 2^{ème} édition, EYEROLLES). Paris.
- CABANE.P. (2004). *L'essentiel de la finance à l'usage des managers, Maitriser les chiffres de l'entreprise* (éd. 2^{ème} édition Groupe Eyerolles). paris.
- CAILLAT. A. (2008). *Management des entreprises* (éd. édition HACHETTE LIVRE).
- CAMUS.P. (2000). *Le contrôle de gestion: pour améliorer la performance de l'entreprise* (éd. 3^{ème} édition d'organisation). Paris.

Bibliographie

- DELMARTINO, M . (1993). *Guide financier de la petite et moyenne entreprise* (éd. Edition d'organisation). Paris .
- DJERBI. Z, DURAND. X, & KUSZLA. C . (2014). *Contrôle de gestion* (éd. édition Dunod). Paris.
- DORIATH. B . (2008). *Contrôle de gestion en 20 fiches* (éd. 5^{ème} édition, DUNOD). Paris.
- DORIATH. B . (2005). *Contrôle de gestion* (éd. 4^{ème} édition, DUNOD). Paris.
- DORIATH.B, & GOUJET.C. (2007). *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* (éd. 3^{ème} édition, Dunod). Paris.
- DURBULLE.L, & JOURDIN.D. (2007). *Comptabilité analytique de gestion* (éd. DUNOD). Paris.
- EGLEM J-Y, PHILLIPS. A , & RAULET. C . (2000). *Analyse comptable et financière* (éd. 8^{ème} édition, DUNOD). Paris.
- FERNANDEZ , A. (2013). *Les Nouveaux tableaux de bord des Managers* (éd. 6^{ème} Edition, EYROLLE). Paris .
- FERNANDEZ , A. (2000). *Les nouveaux tableaux de bord des décideurs* (éd. édition, d'organisation). Paris.
- FERNANDEZ , A. (2008). *Les nouveaux tableaux de bord des managers* (éd. 4^{ème} édition, EYEROLLE). Paris.
- FERNANDEZ. A . (2005). *L'essentiel du tableau de bord* (éd. 4^{ème} édition, édition EYEROLLES). Paris.
- FIOL. M , JORDAN.H, & SULLA.E . (2004). *Renforcer la cohérence d'une équipe* (éd. édition DUNOD). Paris.
- FONTAINE-GAVINO, K., & ZAMBEAUX.A. (2005). *Bilan social et tableaux de bord: des outils de pilotage au service des ressources humaines* (éd. Collection: le diagnostics de l'emploi territorial hors-série n°ç).
- Forget.J. (2005). *Gestion budgétaire: prévoir et contrôler les activités de l'entreprise* (éd. 1^{ère} édition, d'organisation). Paris.
- Fotso Jean-Marie. (2014). *Le contrôle de gestion des sociétés d'assurance, le cas de la CIMA* (éd. Harmattan Cameroun).
- GERVAIS, M. (1987). *Contrôle de gestion par le système budgétaire* (éd. VUIBERT).
- GINGLINGER. E. (1991). *Gestion financière de l'entreprise* (éd. Edition Dalloz).
- GIRAUD. F, SAULPIC. O , NAULLEAU. G , DELMOND. M,H, & BESCOS. P.L. (2002). *Contrôle de gestion et pilotage de la performance* (éd. GUALINO). Paris.

Bibliographie

- Grandguillot, B. &. (2009). *L'essentiel du controle de gestion* (éd. 4^{ème} édition, Gualino, Lextenso). Paris.
- Grandguillot, B. &. (2007). *Les outils de diagnostic financier à partir des documents comptables établis conformément au plan comptable* (éd. 11^{ème} édition, Gualino). Paris.
- H. LONING, V. MALLERET, J. MERIC, Y. PESQUEUX, E. CHIAPELLO, D. MICHEL, & A. SOLE. (2008). *Le controle de gestion, organisation, outils et pratiques* (éd. 3^{ème} édition). Paris.
- Hubert de la Bruslerie . (2010). *Analyse financière : information financière et diagnostic* (éd. 4^{ème} édition, DUNOD). Paris.
- Jérôme Caby & Jacky Koehl . (2003/2006). *Analyse financière* (éd. Dareios et Pearson Education). Paris.
- KHEMAKHEN.A , & ARDOUIN.J.L. (1971). *Introduction au controle de gestion* (éd. Bordas Management). Paris.
- KHEMAKHEN.A. (1976). *La dynamique du controle de gestion* (éd. Dunod). Paris.
- KHEMAKHEN.A. (1976). *La dynamique du controle de gestion* (éd. 2^{ème} édition, DUNOD). Paris.
- LANGLOIS. G, BRINGER. M, & BOUNNIER. C. (2010). *Controle de gestion: manuel & application* (éd. 4^{ème} édition, Foucher). France .
- LARDOUIN.J.L, MICHEL.D, & SCHMIDT.J. (1968). *Le controle de gestion* (éd. Publi-Union).
- LEBAS. M. (1998). *performance: mesure et managment, Faire face à un paradoxe* (éd. Groupe HEG). Paris.
- LEROY.M. (1998). *Le tableau de bord service de l'entreprise* (éd. édition d'organisation). Paris.
- Löning.H, Malleret, V., Meric, J., Pesqueux, Y., Chiapello, E., Michel, D., & Sole, A. (2008). *Le controle de gestion, organisation, outils et pratiques* (éd. 3^{ème} édition Dunod). Paris.
- MARCHESNAY. M. (1991). *Economie d'entreprise* (éd. EYROLLES, Vol. 1 (XVIII)). Paris.
- Melyone, G. (s.d.). *Gestion financière* . Paris: Lexifaxe gestion 4^{ème} édition.
- Niessen, W., & Chanteux, A. (2005). *Les tableaux de bord et business plan* (éd. édition des chambres de commerce et d'industrie).
- RAMAGE Pierre . (2000). *Analyse et diagnostic financier* (éd. édition d'organisation). Paris .

Bibliographie

RIVET Alain . (2003). *Gestion financière* (éd. Ellipses). Paris.

SELMER.C. (2003). *Concevoir le tableau de bord : outil de controle, de pilotage et d'aide à la décision* (éd. 2ème édition, DUNOD). Paris.

Selmer. C. (1998). *Concevoir le tableau de bord, outil de controle, de pilotage et d'aide à la décision* (éd. 1ère édition, Dunod). Paris.

VOYER. P . (2002). *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance* (éd. 2ème édition, Presses de l'université du Québec).

ZAMBATTO. Christian & Mireille . (2001). *Gestion financière* (éd. 4ème édition, DUNOD). Paris.

- **Articles**

ANTHONY , R. (2010). Tableaux de bord et Reporting: Quelles différences ? *Revue Finance & BI, n°24*.

BOUQUIN.H. (2004, 01 15). La notion de performance. *Journée d'étude I.A.E.*

DEUTOU NKENGWOU.Z, TONYE.A.F, & MARKANI.S.R. (2020, Avril 03). OUTILS DE CONTROLE DE GESTION ET PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DES PME CAMEROUNAISES. *Revue Internationale des Sciences de Gestion, 2*, 88-118.

Maisonneuve. M . (2002). Construire des indicateurs et tableaux de bord. *presses de l'ENSSIB*, 205-218.

SOGOBOSSI. B . (2010). Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique. *La revue des sciences de gestion. Direction et gestion*(241), 117-124.

- **Thèses**

BOUAMAMA.M. (2015). Nouveaux défis du système de mesure de la performance: cas des tableaux de bord. *thèse doctorat, université de Bordeaux* . Bordeaux.

SAHEL. F . (2014-2015). Role du système intègre de gestion des couts dans la mesure de la performance de l'entreprise et la prise de décision cas pratique ; Hotel Sheraton Club

Bibliographie

Des Pins. *Thèse de Doctorat Sciences de gestion, Université M'HAMED BOUGARA-BOUMERDES* .

ZIAN.H. (2013). Contribution à l'étude des tableaux de bord dans l'aide à la décision des PME en quête de performances. *thèse doctorat, Université Montesquieu* . Bordeaux.

- **Sites internet**

(2022, 04 09). Récupéré sur <https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/financement/tableau-de-bord-financier/>

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre I : Généralité sur le contrôle de gestion	5
Section 01 : Notion sur le contrôle de gestion	5
1. Aperçu historique sur le contrôle de gestion	5
2. Définition du contrôle de gestion	6
3. Objectifs et mission du contrôle de gestion.....	8
3.1. Objectifs du contrôle de gestion.....	8
3.2. Missions du contrôle de gestion	9
4. Limites du contrôle de gestion	10
5. Différents niveaux du contrôle de gestion.....	11
Section 02 : Place et processus du contrôle de gestion dans l'organisation	12
1. Positionnement du contrôle de gestion dans l'organisation	12
1.1. Rattachement du contrôle de gestion à la direction générale	12
1.2. Rattachement à la direction financière.....	13
1.3. Autre positionnement	14
2. Processus du contrôle de gestion.....	14
2.1. La planification	14
2.2. La budgétisation	14
2.3. Le suivi des réalisations et les actions de correction	14

Table des matières

Section 03 : Outils et Méthodes du Contrôle de Gestion	16
1. Les outils de contrôle traditionnels	16
1.1. La comptabilité analytique	16
1.1.1. Définition	16
1.1.2. Objectifs	17
1.1.3. Les principales méthodes de la comptabilité de gestion	17
1.2. La comptabilité générale	18
1.2.1. Définition	18
1.2.2. Objectifs	18
1.3. La gestion budgétaire (contrôle budgétaire)	19
1.3.1. Définition	19
1.3.2. Objectifs	19
2. Les outils de contrôle modernes	19
2.1. Le tableau de bord	20
2.2. Le Reporting	20
Conclusion	21
Chapitre II : le tableau de bord et son rôle dans la mesure de la performance financière	23
Section 01 : Généralités sur le Tableau de Bord	23
1. Evolution de la notion du tableau de bord	23
2. Définition du tableau de bord	24
3. Rôle du tableau de bord	25
4. La typologie du tableau de bord	26
4.1. Le tableau de bord de gestion	26
4.2. Le tableau de bord stratégique (Balanced Scorecard)	26
4.3. Le tableau de bord opérationnel (de performance)	27
5. Les outils du tableau de bord	27
5.1. Les écarts	27

Table des matières

5.2. Les ratios.....	27
5.3. Les clignotants	27
5.4. Les graphiques.....	28
5.5. Les tableaux.....	28
6. Objectifs du tableau de bord.....	28
7. Les missions du tableau de bord	29
8. Limites du tableau de bord	29
9. Caractéristiques du tableau de bord.....	30
Section 02 : Démarches et méthodes de conception d'un tableau de bord	31
1. Les étapes et méthodes d'élaboration d'un tableau de bord.....	31
1.1. Définition des objectifs organisationnels concernés par le tableau de bord	31
1.2. Sélection des indicateurs appropriés	31
1.3. Mise en place et collecte de données	32
1.4. Suivi et réalisation	32
1.5. Mise en forme et présentation du tableau de bord	33
1.6. Choix de la méthode d'élaboration d'un tableau de bord	33
1.6.1. La méthode GIMSI	33
1.6.2. La méthode JANUS.....	35
1.6.3. La méthode OVAR.....	36
1.6.4. La méthode de conception du TBG à 5 étapes et 14 outils.....	37
1.6.5. La méthode OFAI.....	38
2. Démarche et méthodologie de la conception d'un tableau de bord financier	38
2.1. Définition du tableau de bord financier.....	38
2.2. Les avantages d'un tableau de bord financier.....	38
2.3. Objectifs du tableau de bord financier	39
2.4. Les principaux indicateurs du tableau de bord financier	40
2.5. La construction d'un tableau de bord financier.....	40

Table des matières

Section 03 : Concepts et mesure de la performance financière de l'entreprise	41
1. Définitions et concepts liés à la performance financière	41
1.1. Définitions de la performance	41
1.2. Les critères de mesure de la performance	42
1.3. Typologie de la performance.....	43
1.4. Les objectifs de la performance	44
1.5. Relation entre la performance et le contrôle de gestion	45
1.6. Relation entre la performance et le tableau de bord	45
2. Outils et méthodes d'évaluation de la performance financière de l'entreprise	45
2.1. La structure financière et les grandes masses du bilan.....	45
2.2. Les indicateurs de l'équilibre financier	46
2.2.1. Le fonds de roulement (FRNG)	47
2.2.2. Le besoin en fonds de roulement (BFR)	47
2.2.3. La trésorerie nette (TN)	48
2.3. Les indicateurs de la rentabilité financière et économique	49
2.4. Les indicateurs du compte de résultat	50
2.4.1. Les soldes intermédiaires de gestion (SIG).....	50
2.4.2. La capacité d'autofinancement (Cash-Flow).....	51
2.5. Les ratios de mesure	53
2.5.1. Ratios de la structure financière	53
2.5.2. Ratios de liquidité.....	54
2.5.3. Ratios de rentabilité	55
2.5.4. Ratios de solvabilité.....	55
2.5.5. Ratios de rotation	56
Conclusion	56
Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier pour Général Emballage	59
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	58

Table des matières

1. Localisation.....	58
2. Historique d'évolution de l'entreprise Général Emballage	59
3. Les valeurs de General Emballage.....	63
4. Les mission et objectifs de GENERAL EMBALLAGE	64
5. Situation de l'entreprise par rapport à son environnement	64
6. Le contrôle de gestion au sein de la SPA GE.....	66
6.1. Présentation du service contrôle de gestion.....	66
6.2. Missions du service contrôle de gestion	66
6.3. La relation du contrôle de gestion avec les autres services de l'entreprise	67
7. Organigramme de l'entreprise Général Emballage	68
Section 02 : Analyse de la performance financière de l'entreprise 'Général Emballage'	70
1. Les indicateurs du bilan	70
1.1. Les bilans financiers en grandes masses	70
1.1.1. Structure de l'actif.....	70
1.1.2. Structure du passif	73
1.2. Indicateurs de l'équilibre financier	76
2. Indicateurs de l'équilibre financier et économique.....	79
3. Les soldes intermédiaires de gestion (SIG).....	81
4. La capacité d'autofinancement (CASH FLOW).....	85
5. L'analyse des ratios	88
5.1. Ratios de structure financière (Ratios de fonds de roulement).....	88
5.2. Ratios de liquidité.....	92
5.3. Ratios de rentabilité	95
5.4. Ratios de solvabilité.....	99
5.5. Ratios de rotation	101
Section 03 : La mise en forme du tableau de bord financier.....	104
Conclusion	109

Table des matières

Conclusion Générale.....	114
Bibliographie	117
Table des matières	121
Annexes	

Annexes

Annexe N°01 : Bilan financier pour l'année 2017, 2018 (Actif)

	2017			2018		
	Montant Brute	Amort-prov	Net	Montant Brute	Amort-prov	Net
ACTIFS IMMOBILISE (NON COURANTS)						
Ecart d'acquisition- goodwill positif ou négatif						
Immobilisations incorporelles	72 558 843,84	47 388 303,61	25 170 540,23	72 995 566	57 470 261	15 525 306
Immobilisations corporelles	6 880 296 226,66	3 009 753 136,56	3 870 543 090,10	7 065 475 435	3 438 819 402	3 626 656 033
Terrains	278 095 680,10	0,00	278 095 680,10	278 095 680	0	278 095 680
Bâtiments	1 636 075 230,94	399 758 903,85	1 236 316 327,10	1 672 717 817	486 253 146	1 186 464 670
Autres immobilisations corporelles	4 965 475 289,31	2 609 994 232,71	2 355 481 056,60	5 114 011 912	2 952 566 255	2 161 445 656
Immobilisations en concession	650 026,30	0,00	650 026,30	650 026	0	650 026
Immobilisations encours	39 439 605,99	0,00	39 439 605,99	71 726 148	0	71 726 148
Immobilisations financières	42 587 345,07	7 000 000,00	35 587 345,07	46 923 352	7 000 000	39 923 352
Titres mis en équivalence	0,00	0,00	0,00	0	0	0
Autres participations et créances rattachées	7 000 000,00	7 000 000,00	0,00	7 000 000	7 000 000	0
Autres titres immobilisés	0,00	0,00	0,00	0	0	0

Prêts et autres actifs financiers non courants	1 676 558,07	0,00	1 676 558,07	2 122 547	0	2 122 547
Impôts différés actif	33 910 787,00	0,00	33 910 787,00	37 800 805	0	37 800 805
TOTAL ACTIF NON COURANT	7 034 882 021,55	3 064 141 440,16	3 970 740 581,39	7 257 120 500	3 503 289 662	3 753 830 838
ACTIFS COURANTS	0,00	0,00	0,00	0	0	0
Stocks et encours	1 184 504 752,71	0,00	1 184 504 752,71	1 828 715 751	0	1 828 715 751
Créance et emplois assimilés	0,00	0,00	0,00	0	0	0
Clients	2 813 244 111,86	53 150 933,07	2 760 093 178,79	3 077 962 242	30 531 805	3 047 430 437
Autres débiteurs	174 867 313,05	0,00	174 867 313,05	198 950 905	0	198 950 905
Impôts et assimilés	4 523 633,91	0,00	4 523 633,91	103 163 558	0	103 163 558
Autres créance et emplois assimilés	0,00	0,00	0,00	0	0	0
Disponibilités et assimilés	0,00	0,00	0,00	0	0	0
Placement et autres actifs financiers courants	0,00	0,00	0,00	0	0	0
Trésorerie	374 867 571,11	0,00	374 867 571,11	592 999 406	0	592 999 406
Chèques à l'encaissement	186 955 968,02	0,00	186 955 968,02	163 128 495	0	163 128 495
TOTAL ACTIF COURANT	4 738 963 350,67	53 150 933,07	4 685 812 417,60	5 964 920 356	30 531 805	5 934 388 552
TOTAL GENERAL ACTIF	11 773 845 372,23	3 117 292 373,24	8 656 552 998,99	13 222 040 856	3 533 821 467	9 688 219 389

Source : document de l'entreprise 'Général Emballage'

Annexe N°02 : Bilan financier pour l'année 2019, 2020 (Actif)

ACTIF	2019			2020		
	Montant Brute	Amort-prov	Net	Montant Brute	Amort-prov	Net
ACTIFS IMMOBILISE (NON COURANTS)						
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif						
Immobilisations incorporelles	75 085 815	67 248 861	7 836 953	116 278 293	91 332 208	24 946 085
Immobilisations corporelles	7 182 219 336	3 927 692 494	3 254 526 842	7 730 058 001	4 450 354 057	3 279 703 944
Terrains	278 095 680	0	278 095 680	278 095 680	0	278 095 680
Bâtiments	1 675 633 829	575 566 605	1 100 067 224	1 886 147 859	632 122 642	1 254 025 216
Autres immobilisations corporelles	5 227 839 800	3 352 125 889	1 875 713 912	5 565 164 436	3 818 231 414	1 746 933 022
Immobilisation en concession	650 026	0	650 026	650 026	0	650 026
Immobilisations encours	711 953 706	0	711 953 706	2 509 548 631	0	2 509 548 631
Immobilisations financières	53 508 237	7 000 000	46 508 237	57 429 918	7 000 000	50 429 918
Titres mis en équivalence	0	0	0	0	0	0
Autres participations et créances rattachées	7 000 000	7 000 000	0	7 000 000	7 000 000	0

Autres titres immobilisés	0	0	0	0	0	0
Prêts et autres actifs financiers non courants	7 825 563	0	7 825 563	3 411 794	0	3 411 794
Impôts différés actif	38 682 674	0	38 682 674	47 018 124	0	47 018 124
TOTAL ACTIF NON COURANT	8 022 767 094	4 001 941 355	4 020 825 739	10 413 314 843	4 548 686 265	5 864 628 578
ACTIFS COURANTS	0	0	0	0	0	0
Stocks et encours	2 730 315 416	0	2 730 315 416	2 627 505 363	0	2 627 505 363
Créance et emplois assimilés	0	0	0	0	0	0
Clients	3 450 432 139	69 814 100	3 380 618 038	3 574 797 478	116 155 372	3 458 642 107
Autres débiteurs	269 882 271	0	269 882 271	434 881 235	0	434 881 235
Impôts et assimilés	161 359 907	0	161 359 907	161 755 355	0	161 755 355
Autres créance et emplois assimilés	0	0	0	0	0	0
Disponibilités et assimilés	0	0	0	0	0	0
Placement et autres actifs financiers courants	0	0	0	252 000 000	0	252 000 000
Trésorerie	647 735 860	0	647 735 860	1 241 021 256	0	1 241 021 256
Chèques à l'encaissement	310 313 875	0	310 313 875	225 559 109	0	225 559 109
TOTAL ACTIF COURANT	7 570 039 468	69 814 100	7 500 225 368	8 517 519 797	116 155 372	8 401 364 425
TOTAL GENERAL ACTIF	15 592 806 562	4 071 755 456	11 521 051 106	18 930 834 639	4 664 841 636	14 265 993 003

Source : document de l'entreprise 'Général Emballage'.

Annexe N°03 : Bilan financier pour les années 2017 ; 2018, 2019, 2020

PASSIF	2 017	2018	2019	2020
CAPITAUX PROPRES				
Capital émis	1 400 000 000	1 400 000 000	1 400 000 000	1 400 000 000
Capital non appelé	0	0	0	0
Primes et réserves- Réserves consolidées	509 465 360	2 481 166 187	3 758 835 847	6 188 016 435
Ecart de réévaluation	0	0	0	0
Ecart d'équivalence	0	0	0	0
Résultat net-résultat net part du groupe	1 152 222 314	1 277 669 648	2 020 199 850	2 497 929 527
Autres capitaux propres -Report à nouveau	1 232 365 654	408 980 739	408 980 739	0
Part de la société consolidante	0	0	0	0
part des minoritaires	0	0	0	0
TOTAL I	4 294 053 328	5 567 816 574	7 588 016 436	10 085 945 963
PASSIF NON COURANTS	0	0	0	0
Emprunts et dettes financières	1 333 645 225	719 315 879	308 828 480	1 165 902 517
Impôts (différés et provisionnés)	17 600 537	41 170 284	48 967 693	43 761 329
Autres dettes non courantes	0	0,00	0,00	0,00
Provisions et produits constatés d'avance	0	0	0	0
TOTAL II	1 351 245 762	760 486 163	357 796 173	1 209 663 846
PASSIF COURANTS	0	0	0	0
Fournisseurs et comptes rattachés	284 926 486	209 617 350	1 007 730 285	739 719 798
Impôts	168 079 383	14 877 948	152 099 468	161 605 939
Autres dettes	251 842 571	285 231 233	361 351 173	351 288 180
Trésorerie passif	2 306 405 468	2 850 190 122	2 054 057 571	1 717 769 277
TOTAL III	3 011 253 908	3 359 916 652	3 575 238 497	2 970 383 194
TOTAL GENERAL PASSIF(I+II+III)	8 656 552 999	9 688 219 389	11 521 051 106	14 265 993 003

Source : document de l'entreprise 'Général Emballage'.

Annexe N°04 : TCR des années 2017 ; 2018, 2019, 2020

Désignation	2 017	2018	2019	2020
Ventes et produits annexes	10 756 691 289	13 245 520 002	13 271 853 467	12 771 582 475
Variations stocks produits finis et en cours	-7 302 755	54 886 462	-18 995 170	1 867 987
Production immobilisée	187 245 870	280 832 499	240 497 218	239 761 590
Subventions d'exploitation	304 938	1 362 638	0	30 840 930
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE	10 936 939 341	13 582 601 601	13 493 355 514	13 044 052 982
Achats consommés	7 051 086 855	9 588 784 180	8 447 114 075	7 584 616 242
Services extérieurs et autres consommations	672 128 533	741 274 515	816 916 091	826 670 101
II-CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE	7 723 215 388	10 330 058 695	9 264 030 166	8 411 286 342
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	3 213 723 953	3 252 542 906	4 229 325 349	4 632 766 640
Charges de personnel	824 891 113	914 096 066	971 841 857	1 039 125 729
Impôts, taxes et versements assimilés	112 037 236	103 102 919	102 949 034	88 463 017
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	2 276 795 604	2 235 343 921	3 154 534 457	3 505 177 894
Autres produits opérationnels	10 286 809	111 449 207	88 243 486	438 319 248
Autres charges opérationnelles	17 130 108	12 166 183	11 340 613	77 156 421
Dotations aux amortissements, Provisions et pertes de valeurs	688 383 661	659 476 537	744 639 610	957 376 678
Reprises sur pertes de valeurs et provisions	3 618 125	1 860 250	2 406 976	437 963
V-RESULTAT OPERATIONNEL	1 585 186 770	1 677 010 658	2 489 204 696	2 909 402 005
Produits financiers	38 231 796	32 384 658	13 633 862	130 583 139
Charges financières	209 745 599	238 755 482	190 857 362	190 499 433
VI-RESULTAT FINANCIER	-171 513 804	-206 370 824	-177 223 500	-59 916 294
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V+VI)	1 413 672 966	1 470 639 834	2 311 981 196	2 849 485 711
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	269 363 251	173 290 457	284 865 806	365 097 997
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	-7 912 599	19 679 729	6 915 540	-13 541 813
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	10 989 076 071	13 728 295 717	13 597 639 838	13 613 393 332
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	9 836 853 756	12 450 626 068	11 577 439 988	11 115 463 805
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	1 152 222 314	1 277 669 648	2 020 199 850	2 497 929 527
Éléments extraordinaires (produits) (à préciser)	0	0	0	0
Éléments extraordinaires (Charges) (à préciser)	0	0	0	0
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE	0	0	0	0
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	1 152 222 314	1 277 669 648	2 020 199 850	2 497 929 527

Source : document de l'entreprise 'Général Emballage'.

Résumé

A travers notre recherche, nous avons compris que le tableau de bord est un outil indispensable du contrôle de gestion pour les entreprises de nos jours, cependant chaque firme à sa manière de conception, selon le besoin, la taille et le secteur d'activité.

Notre stage au niveau de la SPA GENERAL EMBALLAGE, nous a permis de mettre en pratique l'élaboration d'un tableau de bord financier à travers les différents indicateurs de performance en se basant sur les documents fournis (BILAN ACTIF et PASSIF, TCR).

Mots clés : Tableau de bord financier, contrôle de gestion, performance, SPA Général Emballage.

Abstract

Through our research, we have understood that the dashboard is an essential management control tool for companies today, however each firm has its own way of design, depending on the need, size and sector of activity.

Our internship at SPA GENERAL EMBALLAGE allowed us to put into practice the development of a financial dashboard through the various performance indicators based on the documents provided (ASSETS AND LIABILITIES BALANCE SHEET, TCR).

Keywords: Financial dashboard, management control, performance, SPA Général Emballage