



Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences Financière et Comptabilité

Département des Sciences financière et Comptabilité

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences financière

Spécialité : Finance et Comptabilité

Option : Comptabilité et Audit

THEME

Évaluation, suivi et pilotage de la performance financière de l'entreprise à travers les indicateurs de tableau de bord financier ;

Cas d'étude « SPA ALCOST » DE BEJAIA

Réalisé et présenté par

M^{lle} BENIKHLEF FERIEL

M^{lle} HADDI AMEL

Encadré par :

M^r MAAMRI MOUSSA

Promotion

2023

Remerciement

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

Nous remercions infiniment nos parents qui ont longtemps veillé pour notre éducation, et contribué à notre instruction.

Nous remercions notre encadreur Mr. MAAMRI pour sa grande contribution à l'aboutissement de ce travail, sa disponibilité, et ses judicieuses remarques, pour tout cela nous tenons à lui exprimer nos profondes gratitude.

Nous tenons aussi à remercier les membres du jury d'avoir consacré leurs temps pour évaluer notre travail.

Nous remercions nos enseignants qui ont été les piliers de notre formation et de notre niveau actuels.

Nous adressons également à notre encadreur Mr. MAIOU au sein de l'entreprise « SPA ALCOST » pour ses précieuses aides et sa disponibilité durant la période de stage. Aussi à tout le personnel de l'entreprise « SPA ALCOST », en particulier Mme.

HADDADI SADIKA ; et ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Dédicaces

J'ai le grand plaisir de dédier ce modeste travail tout d'abord et avant tous à la lumière ma vie, à ma chère mère « *FERROUDJA* » et mon cher père « *LHOCIN* » qui m'ont élevé, toujours soutenu, encouragé et m'ont appris tant de choses tout au long de mes études. Que dieu vous les gardes pour nous.

Hommage à mes deux grand-mères qui ont toujours été là et avec leurs encouragements tout au long de mes études que dieu les accueillent dans son vaste paradis.

A mes chères et douces sœurs « *KENZA, SABAH, SALMA, AMEL et ANYASSE* ».

A ma chère nièce, source de bonheur « *LEA* »

A mon cher ami « *LARBI* »

FERJEL

Dédicace

Je dédie ce modeste travail :

Je remercie **Dieu** le tout puissant de m'avoir donné le courage et la volonté à réaliser ce travail.

A mes chers **parents**, pour tout leur amour, leur encouragement et leur soutien. Que ce travail soit pour vous un motif de fierté.

A ma chère sœur LINDA et son mari SMAIL

A mes chers frères AZEDDINE, MOUSSA et NABIL

Leurs femmes SOUHILA, LILA, SOUHILA

A mes **grands-parents** que dieu les garde en bonne santé.

A mes **petits anges** (HOUSSAME, RAOUF, BOUCHRA, ADEM, FAROUK, FADI, IKRAM et ALICE).

A mon binôme **FERIEL** et à toute sa famille.

A toutes mes amies, que je remercie de m'avoir accordé tous ces souvenirs que je garderai toujours avec moi.

A tous ceux ou celles que j'aime

AMEL

Liste des figures

| | |
|--|----|
| Figure N°01 : Les objectifs de mesure de la performance | 7 |
| Figure N°02 : Les composantes de la performance..... | 9 |
| Figure N°03 : Le triangle de la performance..... | 10 |
| Figure N°04 : La pyramide de la performance selon lynch et cross | 19 |
| Figure N°05 : Le pilotage de la performance. | 37 |
| Figure N°07 : Les niveaux de pilotage et l'utilisation d'un tableau de bord dans l'entreprise | 39 |
| Figure N°09 : présentation graphique en histogramme..... | 53 |
| Figure N°10 : présentation graphique en radar | 54 |
| Figure N°11 : présentation graphique en secteurs..... | 54 |
| Figure N°12 : présentation graphique en courbes | 54 |
| Figure N°13 : présentation graphique en barres | 55 |
| Figure N°14 : présentation graphique en aires | 56 |
| Figure N°16: Les prospectives du tableau du bord selon navigateur SKANDIA | 65 |
| Figure N°17 : Représentation graphique de l'évolution des soldes intermédiaires de gestion | 88 |
| Figure N° 18 : La représentation graphique de l'actif du bilan des grandes masses des exercices 2021, 2022 (en KDA)..... | 91 |
| Figure N° 19 : La représentation graphique de passif du bilan des grandes masses des exercices 2021,2022 en (KDA)..... | 93 |
| Figure N°20: La représentation graphique de l'évolution du FRN (En KDA) | 94 |
| Figure N°21: La représentation graphique de l'évolution du BFR (en KDA)..... | 96 |
| Figure N°21 : La représentation graphique de l'évolution de la trésorerie nette (en KDA) | 97 |
| Figure N°22 : Représentation graphique de l'évolution de la CAF | 99 |

Liste des tableaux

| | |
|---|-------|
| Tableau N°01 : Les principales différences entre l'efficacité et l'efficacité | 9 |
| Tableau N°02 : Les critères et les indicateurs de la performance | 14 |
| Tableau N°03 : comparaisons entre la performance interne et la performance externe | 15 |
| Tableau N°04 : le tableau des soldes intermédiaire de gestion. | 21 |
| Tableau N° 05 : Présentation de la relation entre TRN, FRN et le BFR. | 29 |
| Tableau N°06 : la méthode additive | 30 |
| Tableau N °07 : la méthode soustractive. | 31 |
| Tableau N°08 : les différents types de ratios. | 32 |
| Tableau N°09 :  l ment de pilotage | 36 |
| Tableau N°10 : présentation simplifiée du tableau de bord. | 39 |
| Tableau N°11 : La maquette d'un tableau de bord. | 52 |
| Figure N°15 : Représentation de la méthode OVAR | 63 |
| Tableau N°12 : Les dix (10)  tapes d'élaboration de tableau de bord par la méthode GIMSI. | 63 |
| Tableau N° 13 : Les produits de l'Unité de Bejaia. | 77 |
| Tableau N°14 : Le calcul des soldes intermédiaires de gestion (En unité de DA) | 86 |
| Tableau N°15 : Actif du bilan des grandes masses de SPA ALCOST. (UM : KDA). | 91 |
| Tableau N°16 : Passif du bilan des grandes masses de SPA ALCOST. (UM : KDA) | 92 |
| Tableau N°17 : L'évolution du fonds de roulement, UM : KDA | 94 |
| Tableau N°18 : L'évolution du besoin en fonds de roulement UM : KDA | 95 |
| Tableau N°19 : L'évolution de la tr sorierie nette. UM : KDA. | 97 |
| Tableau N°20: Le calcul de la CAF méthode additive. | 98 |
| Tableau N° 21: le calcul de la CAF méthode soustractive. | 100 |
| Tableau N°22 : Le calcul des ratios de structure financière. | 10100 |
| Tableau N°23 : Le calcul des ratios de liquidité | 10302 |
| Tableau N°24 : Le calcul des ratios de rentabilité | 10403 |
| Tableau N°25 : Le calcul des ratios de solvabilité | 10504 |
| Tableau N°26 : tableau de bord financier de l'entreprise ALCOST | 10605 |

Liste des abréviations

AC : Actif courant

AF: Actif fixe

BSC: BALANCED SCORECARD

BFR : Besoin en fond de roulement

BF : Besoins de financements

CAF : Capacité d'autofinancement

CA : Chiffre d'affaire

CP : Capitaux propre

DCT : Dettes à court terme

DLMT : Dettes à long et à moyen terme

DZD : Dinars Algérien

EBE : Excédent Brut d'Exploitation

FR : Résultat Financier

FRN : Fond de Roulement Net

GIMSI : Généralisation, Information, Méthode et Mesure, Système et Systématique, I

HEC : Hautes Etudes, Commerciales

HT : Hors taxe

IBS : Impôt sur Bénéfice

JANUS : Jalonnier, Justifier, Analyser, Architecturer, Normaliser, Nommer, Unifier et Structurer individuel et Initiative

KP : Capitaux permanent

KDA : Unité de masse monétaire

MEF : Méthode des Éléments Finis

MCS : Facteurs, Clés du Succès

MC : Marge commerciale

OVAR : Objectifs, Variable d'Action, Responsables

OFAI : Objectifs, Facteurs clés du succès Action, Indicateurs

PE : Production de l'exercice

PGE : Performance Globale d'entreprise

PO : Performance Organisationnelle

PE : Performance Economique

PF : Performance Financière

PS : Performance sociale

PL : Performance Logistique

PC : Performance Concurrentielle

PT : Performance Technologique

PC : Performance Commerciale

PC : Passif courant

PS : Performance Stratégique

PS : Pilotage Stratégique

PO : Pilotage par Objectif

PO : Pilotage Opérationnel

PE : Production de l'exercice

RO : Résultat opérationnel

RCAI : Résultat courant avant impôt

RHE : Résultat hors exploitation (résultat exceptionnel)

RE : Résultat de l'exercice

RCI : Résultat sur Cessions d'éléments d'actif

RF : Ressources de Financements

R : Ratio

RFP : Ratio de Financement Permanent

RF : Ratio de financement

RFT : Ratio de Financement Total

RAF : Ratio d'Autonomie Financière

RDI : Ratio D'Investissement

RLG : Ratio de Liquidité Générale

RLR : Ratio de Liquidité Réduite

RLI : Ratio de Liquidité Immédiate

RRE : Ratio de Rentabilité Economique

RRF : Ratio de Rentabilité Financière

RRC : Ratio de Rentabilité Commerciale

RSG : Ratio de Solvabilité Générale

RSE : Ratio de Solvabilité à l'Echéance

RSI : Ratio de Solvabilité Immédiate

SI : Stock Initial

SF : Stock Final

SIG : Soldes Intermédiaires de Gestion

SPA : Société Par Action

SIPOC : (Supplier, en anglais) la source des intrants dans le processus, (Inputs en anglais) les ressources nécessaires au fonctionnement du processus, Processus, (Outputs en anglais) les fruits du processus, Clients.

TRN : Trésorerie Nette

TCR : Tableau de Compte de Résultat

TB : Tableau de Bord

TBF : Tableau de Bord Financier

TBP : Tableau du Bord Prospectif

UM : Unité Monétaire

VA : Valeur Ajoutée

VI : Valeurs Immobilisées (actif fixe)

VE : Valeurs d'Exploitation

VD : Valeurs Disponibles

VR : Valeurs Réalisables

IBS : Impôt sur bénéfice

Sommaire

| | |
|---|-----|
| Introduction générale..... | 01 |
| Chapitre I : La performance de l'entreprise : critères de mesure et évaluation | |
| Introduction | 5 |
| Section 01 : Notions générales sur la performance | 5 |
| Section 02 : Mesure et évaluation de la performance de l'entreprise. | 20 |
| Section 03 : La performance financière de l'entreprise, critères d'évaluation et de pilotage .. | 34 |
| Conclusion..... | 45 |
| Chapitre II : Le tableau de bord et la performance financière d'une entreprise | |
| Introduction | 47 |
| Section 01 : La place de tableau de bord dans le contrôle de gestion. | 47 |
| Section 02 : Typologie et approches du tableau du bord | 57 |
| Section 03 : la démarche de la conception d'un tableau de bord financier. | 67 |
| Conclusion..... | 74 |
| Chapitre III : Aspect pratique du tableau de bord au sein de l'entreprise ALCOST | |
| Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil | 76 |
| Section 02 : Elaboration d'un tableau de bord financier de l'entreprise ALCOST. | 83 |
| Conclusion..... | 108 |
| Conclusion générale | 110 |
| Bibliographie..... | 114 |
| Annexes | |
| Table des matières | |

Introduction générale

Introduction générale

Introduction générale

Les entreprises font face à un environnement complexe et en constante évolution, caractérisé par des défis tels que la saturation des marchés, une compétitivité accrue et des clients de plus en plus exigeants et volatils. Dans ce contexte, la compétitivité des entreprises repose de plus en plus sur leur flexibilité et leur capacité à innover, non seulement dans leur structure organisationnelle et leur mode de production, mais également dans leurs interactions avec les clients et les fournisseurs. Par conséquent, il devient essentiel pour les entreprises de mettre en place un système de contrôle efficace afin de survivre et de se développer.

Dans ce cadre, le contrôle de gestion est un processus de collecte et d'utilisation de l'information qui vise à atteindre les objectifs fixés de chaque centre de responsabilité avec ceux de l'organisation, en optimisant l'allocation des ressources et cela à travers divers outils de contrôle tels que la comptabilité analytique qui est un système d'information interne destiné à quantifier les flux internes et à contrôler les consommations, la gestion budgétaire qui est une technique de l'administration de l'organisation et de la gestion, et enfin les tableaux de bord.

Le tableau de bord est « une présentation synthétique et pédagogique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et de remonter l'information ». ¹ Cependant, la construction d'un tableau de bord efficace ne doit pas être laissée au hasard ni à l'improvisation. Il ne suffit pas d'ajouter un maximum d'informations et de fonctions en espérant de ne pas oublier l'essentiel. Au contraire la conception de tableau de bord doit être méthodique et planifiée, en veillant à ce qu'il offre un accès rapide à l'information clé.

Parmi les différents types de tableau de bord, on trouve le tableau de bord financier, qui a pour objectif de maintenir l'équilibre financier et la performance de l'entreprise. Il offre à chaque direction des indicateurs clés qui offrent une vision claire de la santé de chaque processus.

Evaluer, piloter et mesurer la performance au sein d'une entreprise sont des objectifs essentiels du tableau de bord. La mesure de la performance permet aux gestionnaires de prendre des décisions éclairées en leur fournissant des informations pertinentes. De plus, elle peut

¹ LEROY.M, (1998, P.14), « le tableau de bord au service de l'entreprise », édition d'organisations, paris.

également servir à motiver les employés et à évaluer leur efficacité.

La performance financière d'une organisation se réfère à sa capacité à générer des bénéfices et à être locative. Cette performance est attribuée à partir des documents comptables, qui jouent un rôle crucial dans la détermination de la situation financière de l'entreprise. Afin de mesurer cette performance, il est essentiel de maîtriser les outils d'analyse tels que les indicateurs et les ratios.

Notre travail a pour objectif de mesurer et d'évaluer la performance financière d'une entreprise en utilisant un tableau de bord financier. Ce dernier joue un rôle essentiel dans l'analyse de la structure financière et de la rentabilité des équilibres financiers de l'entreprise à court et à moyens terme.

Nous avons sélectionné l'entreprise ALCOST pour notre étude, un choix motivé en partie par sa position prédominante sur le marché et sa taille, ce qui entraîne la nécessité de gérer un flux d'informations considérables. Par conséquent, il est essentiel de mettre en place un outil qui facilite cette gestion. Ce qui nous amène à aborder la problématique suivante :

« *Quel est le rôle du tableau de bord dans la mesure et l'amélioration de la performance financière d'une entreprise en l'occurrence l'entreprise ALCOST ?* »

Afin de mieux cerner ce thème nous sommes amenées à poser les questions secondaires suivantes :

Q₁ : Qu'est-ce que la performance financière d'une entreprise et quelle sont ses indicateurs ?

Q₂ : Qu'est-ce qu'un tableau de bord financier et comment le construire ?

Q₃ : le tableau de bord financier peut-il refléter d'une manière fiable et précise la performance financière d'une entreprise telle que la SPA ALCOST ?

Pour répondre à la problématique et à nos questions secondaires, nous avons retenu les hypothèses suivantes :

H₁ : l'évaluation de la performance financière d'une entreprise est indispensable pour une gestion et des prises de décisions.

H₂ : le tableau de bord financier est un outil efficace dont l'objectif est d'évaluer la performance financière de l'entreprise. Pour atteindre cet objectif, il est nécessaire de suivre toutes les

conditions et les étapes requises pour sa mise en place et son élaboration.

H₃ : Le tableau de bord rétabli l'articulation entre les niveaux stratégiques et opérationnels. Il a la spécificité d'avoir un effet miroir, dans le sens il reflète le niveau de performance d'une entreprise telle que la SPA ALCOST Bejaia.

En effet, dans le but d'affirmer et d'infirmer les hypothèses précédemment citées, nous avons suivi une méthodologie du travail qui repose sur deux approches : Dans la première approche, nous nous sommes intéressées au cadre théorique de notre thématique, nous avons procédé à une recherche documentaire et bibliographique afin de recueillir les informations nécessaires, dans le but de mieux comprendre et de mieux maîtriser les concepts de base. La seconde il s'agit d'un travail de terrain en effectuant un stage pratique d'une durée d'un mois au sein de l'entreprise SPA ALCOST Bejaia qui nous permettra essentiellement d'acquérir des connaissances sur notre objet d'étude.

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

- Le premier chapitre aborde des généralités relatives à notre thème pour mettre en lumière la performance de l'entreprise ; critères de mesure et évaluation.
- Le deuxième chapitre intègre le tableau de bord et la performance financière de l'entreprise.
- Le dernier chapitre est réservé à la présentation générale de l'organisme d'accueil (ALCOST) et l'élaboration d'un tableau de bord financier au sein de cette entreprise en utilisant l'une des méthodes de sa conception : la méthode OVAR

Chapitre I : La performance de l'entreprise : critères de mesure et évaluation

Introduction

La performance d'une entreprise est un indicateur clé de sa santé financière et de sa capacité à atteindre ces objectifs. Elle peut être évaluée à travers une variété de critères, tels que la rentabilité, la productivité, la satisfaction des clients, des employés, et la qualité des produits ou services. Cependant, pour mesurer efficacement la performance de l'entreprise, il est important d'identifier les critères les plus pertinents et les plus significatifs pour l'entreprise.

Dans ce chapitre, nous explorons les différents critères de mesure et d'évaluation de la performance de l'entreprise, ainsi les outils et les méthodes pour évaluer et les améliorer.

Section 01 : Notions générales sur la performance

La performance d'entreprise n'est plus focalisée sur une représentation financière mais des approches plus globales.

Dans cette section nous allons essayer d'éclairer le concept de performance, et ses différents aspects.

1. Historique de la performance

Étymologiquement, la performance est issu de l'ancien français, vient du verbe Latin « performer » qui signifie « accomplir, exécuter »² au 13^{ème} siècle. Au 15^{ème} siècle, apparaît en anglais « to perform » il signifie à la fois « l'accomplissement d'un processus d'une tâche avec le résultat qui en découle et le succès que l'on peut y attribuer »,³ Au 19^{ème} siècle, il désigne les résultats obtenus par un cheval de course sur les hippodromes et par extensionnel succès au début du 20^{ème} siècle. Ce terme s'applique aux indications caractérisant la possibilité d'une machine, et désigner par extension un rendement ou une fiabilité exceptionnelle.

2. Définition de la performance

Le concept de performance peut être défini de plusieurs façons. Donc, il s'agit ici d'aborder cette notion en montrant sa définition comme elle était donnée par les différents auteurs ;

² Dictionnaire le petit Robert

³ ISSOR, Z. (2017, p 93-103), « Performance de l'entreprise un concept complexe aux multiples dimensions ». N°17.Édition, Boeck supérieur.

Selon ALZARAD et SEPARI(2007) dans son ouvrage « Contrôle de gestion manuel et application » Le terme « performance » est défini comme l'association de l'efficacité et de l'efficience.⁴

BOUGUINON, La performance est la réalisation des objectifs organisationnels en matière de gestion.⁵

LORINO a écrit sur ce sujet « est donc la performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur-cout c'est -à- dire à améliorer la création nette de valeur (à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le cout ou à augmenter la valeur, isolement cela n'améliore pas le solde valeur -cout ou le ratio valeur/cout.⁶

Une organisation est performante lorsqu'elle est efficace et efficiente.

- ✚ Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs poursuivis.
- ✚ Elle est efficiente lorsqu'elle maximise les quantités (ou les valeurs) obtenues à partir d'une quantité de moyens donnés. Maîtriser la performance d'une organisation suppose la mise en œuvre d'un ensemble de dispositifs afin que les objectifs stratégiques (efficacité) soient atteints et que les moyens engagés maximisent la valeur obtenue et perçue par les actionnaires (efficience).⁷

Et pour MARCHESAY, « La performance de l'entreprise peut se définir comme le degré de réalisation du but recherché ».⁸

Chaque entreprise doit être performante, pour battre ses concurrents, elle doit être la meilleure en terme d'orientation stratégique, et organisationnelle pour obtenir un certain niveau de performance, ceci est dû à quatre (04) conditions importante.

- ✚ La satisfaction de tous les parties prenantes : il s'agit pour les entreprises privées, et des actionnaires, des clients ; des fournisseurs et des distributeurs.⁹

⁴ ALAZARD, C, SEPARI, S. (2007, p.15), « Contrôle de gestion manuel et application » .Edition DUNOD, Paris.

⁵ BOUGUINON, A. « Peut-on définir la performance ? »Revue française de comptabilité N°269.

⁶LORINO, Ph. (2003, P .5), « Méthode et pratique de la performance »Edition d'organisation paris.

⁷ LANGLOIS, L, BONNIER, BRINGER, M. (2008, P .12), « Contrôle de gestion » Edition BERTI ALGER.

⁸MARCHESAY, (2008, p.12), « Economie d'entreprise », Edition EYROLLES université Alger.

⁹ Évaluation et suivi de la performance financière d'une entreprise, cas de la S.N.V.I DJEBALI, HABI .Mémoire master de TIZI- OUZOU 2021/2022

- ✚ L'amélioration du savoir- faire : une entreprise performante focalise son attention sur les savoirs- faire et le capital humain plutôt que les moyens de production dont elle dispose.
- ✚ La connaissance de son personnel, le préserver et le transmettre aux nouvelles générations.
- ✚ Une meilleur gestion des ressources et de l'organisation : pour mettre en œuvre les savoirs- faire l'entreprise a besoin des ressources en énergie, en matières, en machine et en information .Il ne suffit pas de les posséder mais de les bien gérer l'entreprise a besoin d'une dimension organisationnelle (sa structure, sa politique, sa culture...

3. Les notions voisines de la performance

Plusieurs concepts sont associés au concept de la performance. Ils sont regroupés dans ce que nous appelons le triangle de la performance, ils expriment les liens entre les objectifs et les résultats.

3.1. L'efficacité

Une entreprise est efficace lorsqu'elle réussit à réaliser la stratégie préalablement définie.¹⁰

On peut l'appréhender par le meilleur rapport possible entre le degré de satisfaction des clients et les moyens mis en œuvre pour l'obtenir.

La satisfaction de la clientèle est dans ce cas une des dimensions de la réussite organisationnelle. L'efficacité, la réussite ou le succès sont alors des concepts proches.

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

$$\text{Efficacité} = \text{Résultat} / \text{Objectifs visés}$$

3. 2. L'efficience

Est définie par « le rapport entre l'effort et les moyens totaux déployés dans une activité d'une part, et l'utilité réelle que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage d'autre part »¹¹

¹⁰BURLAUD, A et al. (2009, p.28), « Management et contrôle de gestion » 3^{ème} édition, édition Foucher Paris.

¹¹JEAN, RAFFEGEAU. FERNAIND du bois, DIDIER de MENNVILLE. (1989, p.127), « L'audit opérationnel », PUF que sais-je N°2167 paris ,2eme édition mise a jour.

Autrement dit : L'efficacité est la qualité de réalisation d'un objectif avec le minimum de moyens engagés .Donc elle, « maximise la quantité de la production obtenue à partir d'une quantité donnée de ressources ou minimiser la quantité de ressource consommée pour une production donnée »¹²

En résumé la formule de la mesure d'efficacité comme suit :

$$\text{Efficacité} = \text{Résultats atteints} / \text{Moyens mis en œuvre}$$

Le concept de la performance fait le lien à la fois entre l'efficacité et l'efficacité, a tout moment, ces deux notions sont combinées ensemble, alors l'efficacité à atteindre des objectifs ; l'efficacité est la meilleure manière de les atteindre.

Exemple : assurer un service en mobilisant un temps minimum de main-d'œuvre les notions qui expriment l'efficacité sont :¹³

- ❖ **La productivité** : rapport entre une production et un volume de facteurs consommés.
- ❖ **La rentabilité** : est le rapport d'un résultat au chiffre d'affaires qui lui est associé.

Exemple : résultat d'exploitation / Chiffres d'affaire HT

- ❖ **La rentabilité** : est le rapport du résultat aux capitaux investis pour l'obtenir.

Exemple : bénéfice distribuable / Capitaux propres

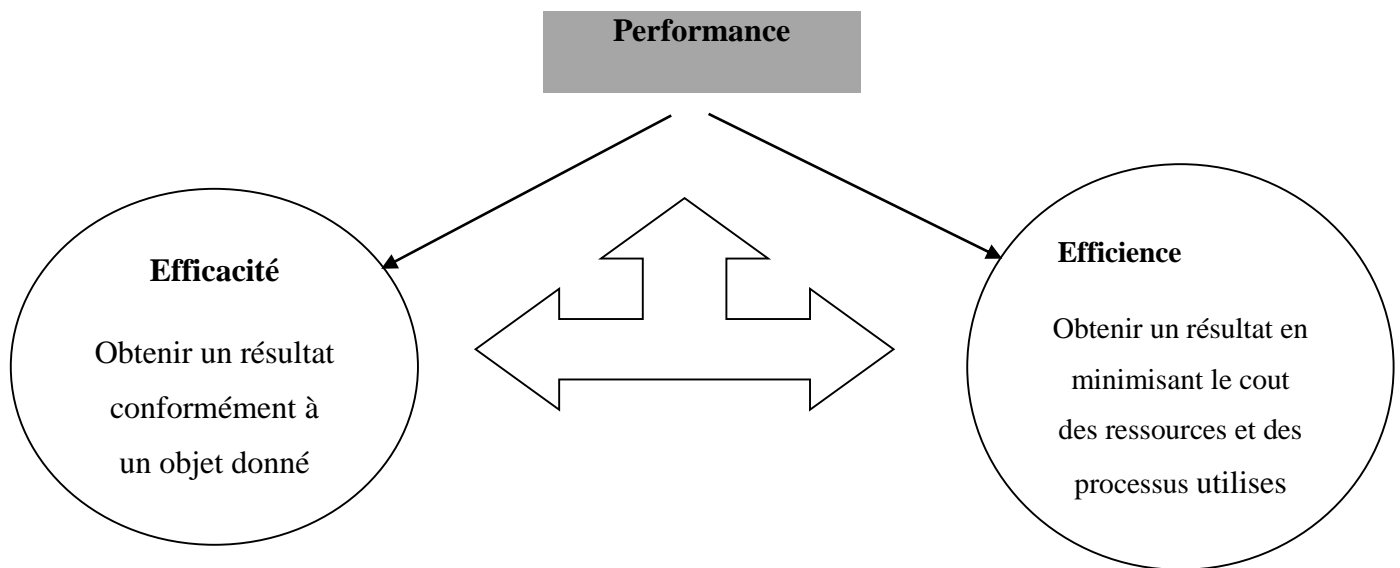
On peut conclure que la performance est l'efficacité et l'efficacité.

$$\text{Performance} = \text{Efficacité} + \text{Efficacité}$$

¹² MALOJ – L, MATHE J-C. (2000, p.106) « L'essentiel du contrôle de gestion, »2^{ème} édition, Paris.

¹³ DORITH, B, GOUJET, C. (2007, P.173) op.cit.

Figure N°02 : Les composantes de la performance



Source : ALGLAUGE et al. (2008, p.39), « management des entreprises », Edition technique, Paris.

Tableau N°01 : Les principales différences entre l'efficacité et l'efficience

| Efficience | Efficacité |
|---|---|
| <p>Bien faire les choses Savoir-comment-faire Comment ? Moyen Méthodes et processus Forme</p> | <p>Faire de bonnes choses Savoir-quoi-faire Pourquoi ? Buts, objectifs Contenu Fond</p> |

Source : SAHEL.F, « Rôle du système intégré de gestion des coûts de la mesure de la performance de l'entreprise et la prise de décision, cas pratique : Hôtel Sheraton Club Des Pins », thèse de doctorat en Sciences de gestion, université M'Hamed Bougera –BOUMERDES, année universitaire : 2014/ 2015, p 27

3.3 La pertinence

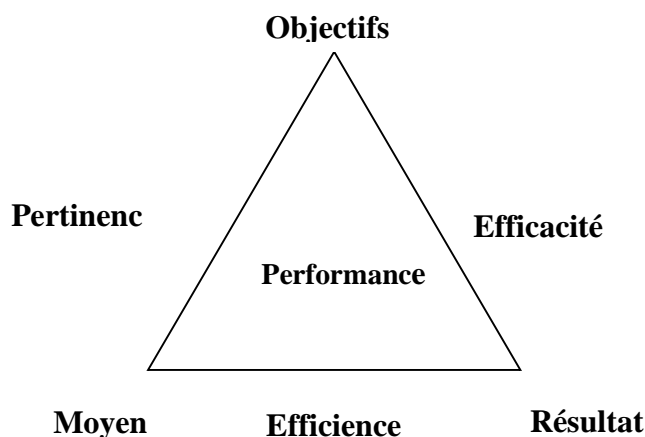
« La pertinence met en rapport objectifs et moyens : c'est-à-dire les objectifs doivent être en rapport avec les moyens. Pour qu'un système soit pertinent, il faut qu'il mette en œuvre les moyens adaptés en quantité et en qualité aux objectifs escomptés »¹⁴

La pertinence est la relation entre les objectifs fixés et les moyens alloués.

Exemple : L'objectif pour une entreprise est de doubler son chiffre d'affaire l'année prochaine, elle doit s'interroger sur les moyens à mettre en œuvre.

$$\text{Pertinence} = \text{Niveau de satisfaction obtenue} / \text{Résultats obtenus}$$

Figure N°03 : Le triangle de la performance



Source : Gilbert, le contrôle de gestion dans les organisations publiques, édition d'organisation, paris, 1980.

Les sommets ‘**objectifs**’ et ‘**résultats**’ sont liés par l’efficacité, qui permet de savoir si l’entreprise est suffisamment efficace pour atteindre ses objectifs fixés.

Les sommets ‘**résultats**’ et ‘**moyens**’ sont liés par l’efficience, qui permet de savoir si l’entreprise arrive à atteindre ses objectifs en minimisant les moyens employés.

Enfin ; la relation entre les **moyens** et les **objectifs** est conditionnée par la **pertinence**, qui permet de savoir si l’entreprise a la capacité de réaliser ses objectifs tout en minimisant les coûts et moyens employés, l’efficacité et l’efficience sont alors deux concepts indissociables.

¹⁴<https://WWW.Performance-zoom.Com/entbord.php> Consulté le 31/03/2023

3.4 L'économie

L'économie consiste à procurer les ressources nécessaires au moindre coût. Par exemple : s'approvisionner auprès d'un fournisseur moins cher.

D'après VOYER.P l'économie est : « l'acquisition de ressources financière, humaines et matérielles appropriées, tant sur le plan de la qualité que celui de la quantité au moment, au lieu et au coût le moindre »¹⁵

En dit qu'une entreprise est économique lorsqu'elle utilise de manière rationnelle ses ressources.

4. Les caractéristiques de la performance

Il existe trois caractéristiques fondamentales de la performance qui sont¹⁶.

- **Elle se traduit par une réalisation (ou un résultat) :** la performance est donc le résultat d'action coordonnées, cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens (personnel, investissement), ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (compétences du personnel, les technologies, l'organisation, fournisseurs ...)
- **Elle est appréciée par une comparaison :** la réalisation est comparée aux objectifs grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffrés ou non, la comparaison suppose une forme de compétition : faire mieux que lors de la période précédente, rejoindre ou dépasser les concurrents .Elle donne lieu à l'interprétation, jugement de valeur qui peut différer en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeants, syndicalistes).
- **La performance traduit le succès de l'action :** la notion de performance étant positive. La performance est donc une notion relative (résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue).

5. Les objectifs de la performance

La performance d'un organisme est sa capacité à atteindre des objectifs préalablement fixés. Dans le secteur public, elle vise à améliorer l'efficacité de la dépense publique en orientant la gestion budgétaire pour atteindre des résultats cohérents avec les objectifs

¹⁵GUERRA, Fabienne. (2007, p.110), « pilotage et stratégie de l'entreprise ».Édition de Boeck supérieur. Paris

¹⁶ DORIATH, B. GOUGET, C. (2007, p.172), « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance ». Edition, DOUND, Paris.

stratégiques de chaque ministère, dans le cadre de moyens prédéterminés, matérialisés par le budget de ce Ministère.¹⁷

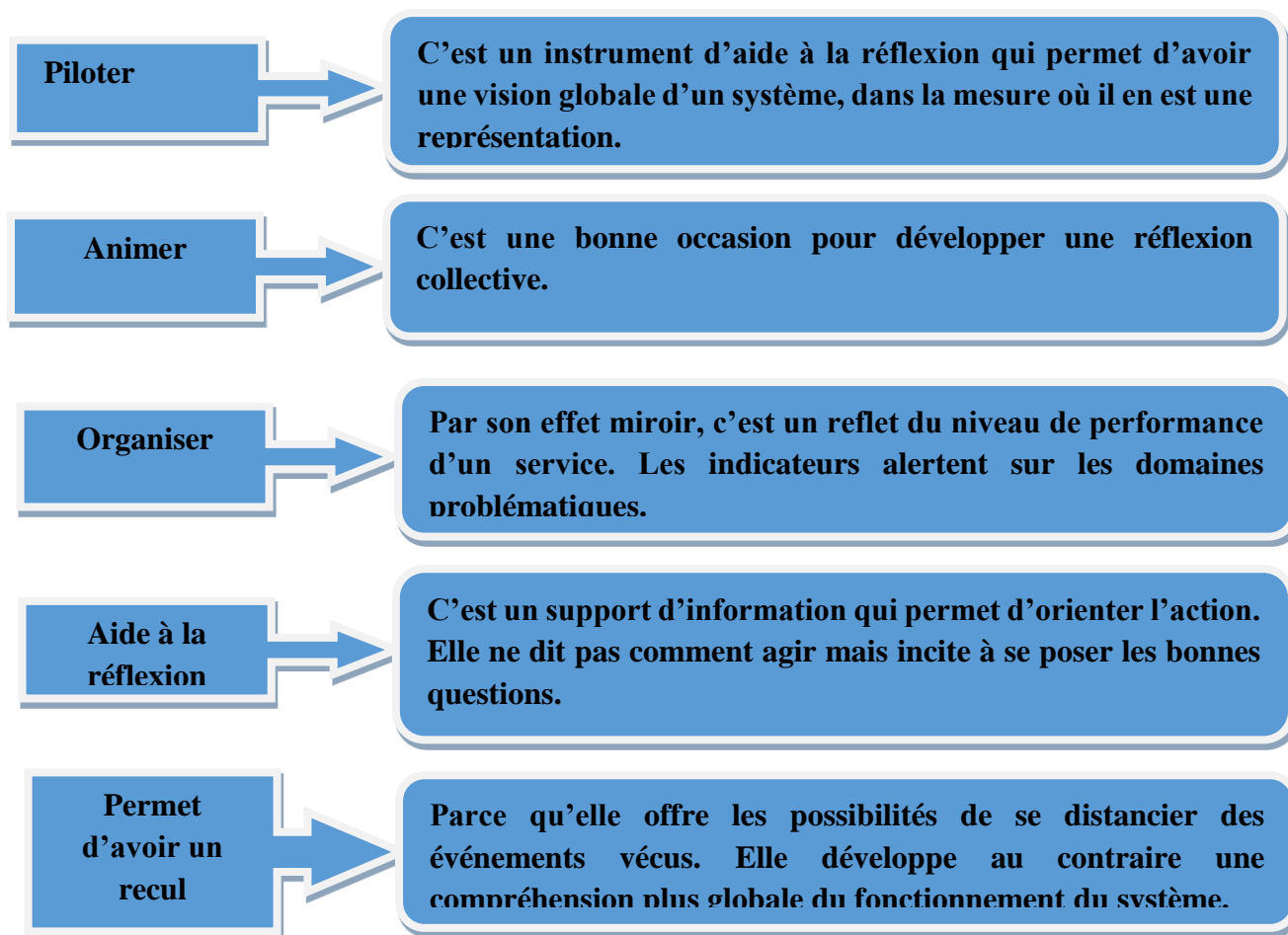
La démarche de la performance de l'entreprise cible de nombreux objectifs qui sont comme suit :

- Développer les produits innovants ;
- Recomposer les performances individuelles ;
- Améliorer les processus de fabrication et l'ambiance de travail
- Réduire les couts de fabrication
- Lancer de nouveaux produits et respecter les délais de livraison ;
- Développer la créativité du personnel ;
- Améliorer le traitement ;
- Développer les parts de marché et fidéliser la clientèle ;
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail ;
- Identifier et évaluer les compétences- clés ;
- Consolider la sécurité au travail.

A partir de ces objectifs on peut dire que la gestion de la performance d'une entreprise nous permet de :

¹⁷ BOURGUIGNON, A. (août- juillet 1995, p.62), « peut-on définir la performance ? », In revue français de comptabilité, n°269, France.

Figure N°01 : Les objectifs de mesure de la performance



Source : KAAKIT ABDGAFOUR, (2002, p.56) : élaboration d'un tableau de bord prospectif, mémoire de magistère, université de Batna.

6. Les critères et indicateurs de performance

Le suivi de la performance d'un centre de responsabilité se fait à travers du degré de réalisation des objectifs sur des critères d'efficacité (objectifs atteints) et d'efficience (impact sur les objectifs des moyens mis en œuvre).

Les critères de la performance sont mesurés grâce aux plusieurs indicateurs qui sont :

Tableau N°02 : Les critères et les indicateurs de la performance

| Critères | Indicateurs |
|----------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Taux de rebuts - Nombre de réclamations clients |

| | |
|----------------------------------|--|
| Qualité des produits | - Cout des réparations du service après-vente |
| Flexibilité | - Nombre de lots produits pendant une période - Temps de réglage et de chargement d'une machine ou d'une ligne de production - Délai entre la commande et la livraison |
| Fiabilité de la livraison | - Délai de livraison - Nombre de livraison hors délais - Nombre de retours |
| Productivité | - Production en valeur/Nombre d'heures de main-d'œuvre - Valeur ajoutée/Effectifs employés |
| Sécurité | - Nombre d'accidents du travail - Nombre d'arrêts liés à un accident - Nombre d'heures perdues |

Source : DORIATH .B et GOUJET .C, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance ».5^{ème}édition, p.277-278.

7. Les orientations de la performance

On distingue deux orientations de la performance : la performance externe et la performance interne.

➤ La performance externe

La performance externe s'adresse en générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation, elle est principalement tournée vers les actionnaires et les organismes financiers, et porte sur le résultat présent et futur.

➤ La performance interne

La performance interne est celle qui concerne essentiellement les acteurs internes de l'organisation .Cependant les managers qui sont responsables de la performance et s'intéressent plus au processus d'atteinte des résultats .Il s'agit pour eux de prendre ; d'organiser et de mettre en œuvre l'ensemble des décisions de valorisation, des ressources interne et externe afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise.¹⁸

¹⁸DORIATH, B, GOUGET, C. (2007, p.173) op.cit., édition DUNOD.

Tableau N°03 : comparaisons entre la performance interne et la performance externe

| Performance externe | Performance interne |
|--|--|
| Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financière. | Est tournée vers les managers |
| Porte sur le résultat présent et futur. | Porte sur les processus de contribution de résultat à partir des ressources de l'organisation. |
| Nécessite de produire et de communiquer les informations financières. | Nécessité de fournir des informations nécessaire à la prise de décision. |
| Générer l'analyse financière des grands équilibres. | Aboutir à la définition des variables d'action. |
| Donne lieu à un débat entre les parties prenantes. | Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers les mêmes buts. |

Source : DORATH.B, GOUGET.C. (2007, p.173-174). « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », DUNOD, Paris.

8. Les différentes dimensions des performances

Il se compose de plusieurs dimensions, et parmi eux, nous trouvons :

➤ La Performance Globale d'une Entreprise (PGE)

Elle est définie comme : Une visée multidimensionnelle économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprise que les sociétés humaines autant les salariés que les citoyens¹⁹.

➤ La Performance Organisationnelle(PO)

La performance organisationnelle est définie par KALIKA Michael comme étant « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique ²⁰». Ces indicateurs sont intéressants dans la

¹⁹BOURGUIGNON, A. (2000, p.62), « Performance et contrôle de gestion, encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit », Association Francophone de comptabilité .Edition ECONOMICA.

²⁰KALIKA, Michael. (1988, p.33), « structure de l'entreprise ; réalité, déterminent et performance ».Edition Economique.

mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles à travers leurs premières manifestations ,avant que les effets induits par celle-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique KALIKA Michael avance quatre (04) facteurs de l'efficacité organisationnelle :

- Le respect de la structure formelle : le non-respect de la structure annoncé par la direction, peut traduire un dysfonctionnement au sein de l'organisation.
- Les relations entre les services : la recherche de la minimisation des conflits reflète un besoin de coordination nécessaire à l'efficacité.
- La qualité de circulation de l'information : l'organisation doit développer des systèmes d'information permettant l'obtention d'information fiable et exhaustive.
- La flexibilité de la structure.

➤ **La Performance Économique(PE)**

La performance économique correspond aux résultats présents par la comptabilité à savoir : les soldes intermédiaires de gestion.

Le calcul de ces dernières permette :

- De comprendre la formation du résultat net en le décomposer.
- D'analyser le fonctionnement de l'entreprise.
- De suivre dans l'espace et dans le temps l'évolution de la performance et de la rentabilité de l'activité de l'entreprise à l'aide des ratios d'activité, de profitabilité, de rentabilité.
- D'apprécier la création de la richesse générée par l'activité de l'entreprise.

Il s'agit aussi de mesurer les composants de la compétitivité de l'entreprise :

- ❖ **La compétitivité –prix** : elle permet de situer la place de l'entreprise sur la marche par rapport à ses concurrents.
- ❖ **La compétitivité- hors- prix** : désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment de produit concurrent du fait des éléments indépendants du prix.

➤ **La Performance Financière(PF)**

La performance financière est étroitement liée à la performance économique, elle est mesurée par plusieurs ratios, le ratio plus souvent utilisé est le ratio de la rentabilité, qui est le

résultat du rapport entre le résultat de l'exercice sur les capitaux propres et qui rapporte des indicateurs relatifs au montant des ressources mises en œuvre.

Et pour P.PAUCHER, « la firme performante est celle qui investit de façon régulière, c'est à dire des dépenses immédiates réalisées en vue de recettes futures, afin d'assurer sa survie et sa croissance ²¹»

➤ **La Performance Sociale (PS)**

Se décrit par le niveau d'atteinte des objectifs d'une organisation par rapport à la motivation et l'attitude des salariées.

Elle est « la capacité de l'organisation à mobiliser efficacement ses ressources humaines, pour cela, elle doit s'assurer de leur bien-être, concrètement, l'organisation va mettre en œuvre des actions visant à améliorer les conditions de travail et rémunération afin de motiver les salariés à s'investir »²². Nous pouvons également ajouter le nombre d'accidents de travail, la compensation et les maladies professionnels ...

Autrement dit : « la performance sociale désigne le niveau quantitatif et qualitatif des résultats obtenus par une entreprise en matière de climat social, comme le bien-être au travail des différentes catégories de salariés et le comportement des dirigeants et des cadres à l'égard de leurs subordonnés. Elle vise également à évaluer le ratio moyens /résultats des politiques sociales mises en œuvre, ainsi que l'impact de ces politiques sur la performance globale de l'entreprise ». ²³

➤ **La Performance Logistique(PL)**

La performance logistique est une mesure de rapport entre le service fourni au client et les moyens consommés. Elle consiste donc à maîtriser la fonction opérationnelle (production, livraison sur le point de vente) de manière à assurer la disponibilité des produits en bonne qualité, en bonne quantité, à bon endroit en consommant moins.

²¹ PAUCHER. Pierre, (1993, p.20). « Mesure de la performance financière de l'entreprise, collection de la gestion en plus office des publications ». Universitaire, Algérie.

²²GERMAIN, C. (2004, p.37), « la performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions », revue sociale Lamy, Paris, N°1186, école de management.

²³[Http ://youmatter.Word/Fr/définition/performance-sociale-définition-exemple-stratégies-évaluation](http://youmatter.Word/Fr/définition/performance-sociale-définition-exemple-stratégies-évaluation/) /consulté le 04/04/2023.

➤ La Performance Concurrentielle (PC)

Cette performance très dépendante de l'analyse stratégique des règles du jeu concurrentiel et surtout des modes de conception et de l'intensité de la lutte entre les forces. Mettant l'accent sur la qualité de la stratégie, que cette dernière, axée sur la compréhension de l'environnement, cette catégorie est automatiquement inclinée à identifier la performance globale à la compétitivité.

➤ La Performance Technologique (PT)

La performance technologique est définie comme l'utilisation efficace des ressources de l'entreprise, le degré d'innovation dans le système de gestion, le processus de production ainsi que les biens et services produits par l'entreprise.

Autrement dit on peut la définir comme le degré d'innovations dans le système de gestion, le processus de production ainsi que les services produits par l'entreprise.

➤ La Performance Commerciale (PC)

La performance commerciale²⁴, appelée aussi la performance marketing, est liée à la satisfaction des clients de l'entreprise.

La mesure de la performance commerciale est indispensable pour préparer les décisions de gestion. Cette performance peut être mesurée par les critères quantitatifs tels que : la part de marché, le profit, le chiffre d'affaires ou qualitatifs tels que : la capacité à innover pour le client, la satisfaction des consommateurs, leur fidélité, leur perception de la qualité et de la réputation de l'entreprise.

➤ La Performance Stratégique (PS)

Pour assurer sa pérennité, une organisation ; doit se démarquer de ses concurrents et doit se fixer des objectifs stratégiques appropriés. La performance stratégique²⁵, est également appelée la performance à long terme ; intégré le maintien de la distance avec les concurrents et utilise un système d'excellence comme indicateur de mesure. Les facteurs nécessaires pour sa

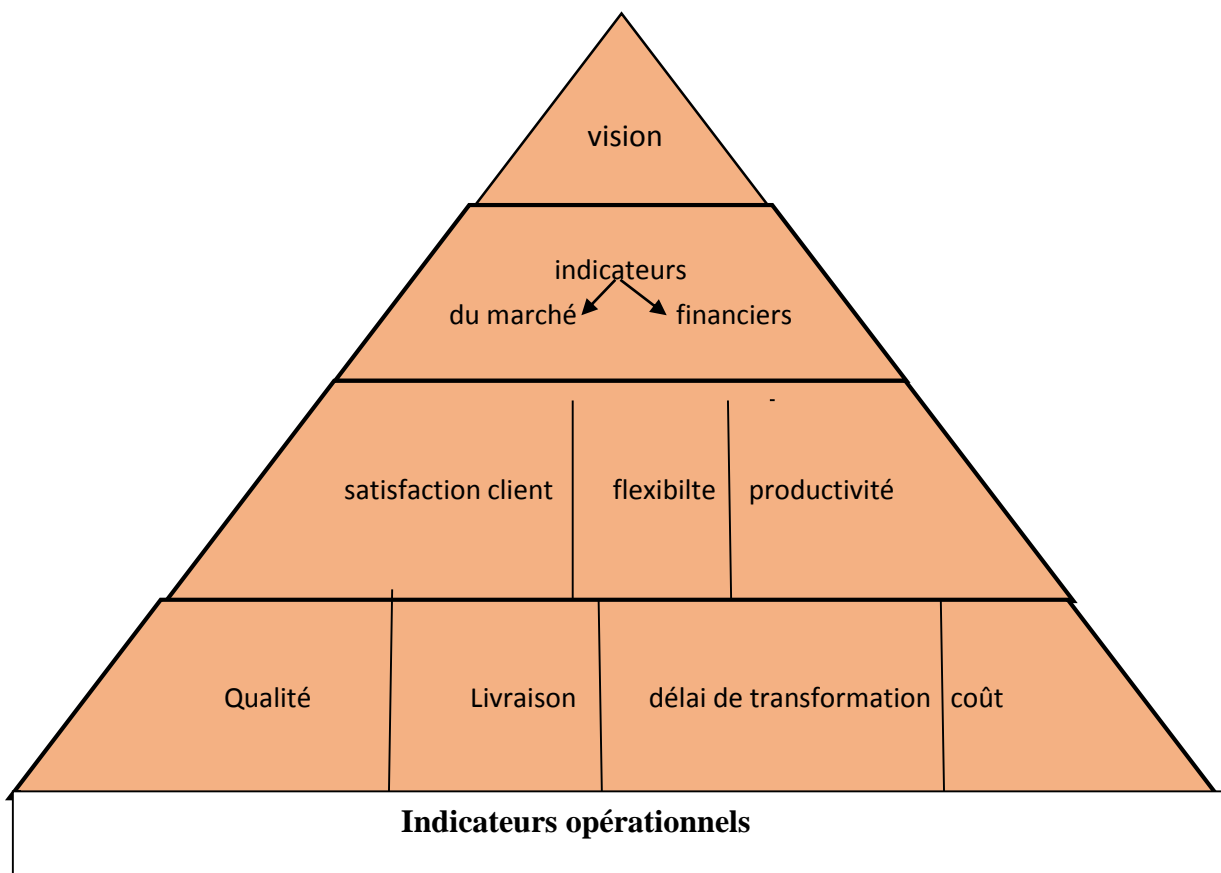
²⁴BARRETTE, BERARD. (2000, p.15), « Gestion de la performance : lie la stratégie aux opérations », revue international de gestion, volume24, hiver.

²⁵ISSOR, Z. « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », revue projecture, 2017 ; N°17, P93-103, in <https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm>. Consulté le : 05/04/2023

réalisation : la croissance des activités, une stratégie bien pensée, une culture d'entreprise dynamique, une forte motivation des membres de l'organisation crée de la valeur pour ses clients, la qualité du management et du produit pour les clients, la maîtrise de l'environnement.

Elle doit aussi communiquer ses objectifs stratégiques au personnel et d'assurer leur transformation en objectifs opérationnels afin d'atteindre le long terme ou la performance stratégique.²⁶

Figure N°04 : La pyramide de la performance selon lynch et cross



Source : Lynch et Cross, 1991.cité par Boulianne,Emilio.(2000,p.29). « Vers une validation du construit une performance organisationnelle,theses en vue de l'obtention du grade de philosophe Docteur(PH,D) en administration » .Université de Montréal .

²⁶Barrette, Bérard. (Hiver, 2000, p.15), « Gestion de la performance : lie la stratégie aux opérations », revue international de gestion, volume 24, numéro 4.

La pyramide de Lynch et Cross (1991) propose une intégration des indicateurs stratégiques et opérationnels. Pour ces auteurs, la stratégie d'affaires ne peut négliger les données opérationnelles, un lien évident doit exister entre les deux.²⁷

Il s'agit d'une pyramide où l'on retrouve au sommet la vision corporative, reflétant la stratégie de l'entreprise. Lynch et Cross proposent de suivre la progression financière d'une entreprise d'après les objectifs de rentabilité, et progression statistique selon les objectifs de croissance à long terme. Les indicateurs du marché rendent compte des critères satisfaction des clients et flexibilité, tandis que les indicateurs financiers compte des critères "productivité" et "flexibilité". La flexibilité de l'entreprise est l'élément central de la pyramide. Quant aux indicateurs opérationnels, représentés sous quatre (04) critères (qualité, livraison, délai de transformation et coût), ils rendent compte de la satisfaction des clients, de la flexibilité, et de la productivité.

Section 02 : Mesure et évaluation de la performance de l'entreprise.

La mesure et l'évaluation de la performance de l'entreprise sont des éléments clés pour assurer sa croissance et sa pérennité. En effet, ces outils permettent aux dirigeants d'identifier les forces et les faiblesses de leur entreprise, de mesurer leur efficacité et leur rentabilité, et de prendre des décisions éclairées pour améliorer leur performance.

Il existe plusieurs méthodes pour mesurer la performance financière, telles que l'analyse horizontale, l'analyse verticale et l'analyse par ratios, qui s'appuient sur les états financiers de l'entreprise.

1. Mesure de la performance par l'analyse horizontale

L'analyse horizontale est une méthode courante utilisée pour mesurer les performances d'une entreprise sur plusieurs périodes. Elle implique la comparaison des états financiers d'une entreprise d'une année à une autre pour identifier les tendances et les changements dans les performances financières, donc elle commence par la sélection des états financiers de deux périodes consécutives. Les données sont ensuite organisées en colonnes pour faciliter la comparaison. Les variations absolues et relatives sont calculées pour chaque poste des états

²⁷BOULIANNE, Emilio. (2000), op, cit, P.29.

financiers afin de déterminer les tendances et les changements dans les performances financières de l'entreprise.

Cette analyse permet de mettre en évidence les tendances et les changements dans les performances financières d'une entreprise. Cela permet aux gestionnaires de prendre des décisions éclairées sur les investissements futurs, les stratégies de croissance et les ajustements nécessaires pour améliorer les performances financières.

1.1. Les indicateurs de compte de résultat

Les indicateurs de compte de résultat sont des outils essentiels pour évaluer la performance financière d'une entreprise. Ils permettent de mesurer la rentabilité et l'efficacité opérationnelle de l'entreprise, ainsi que de déterminer les sources de revenus et les coûts associés. L'analyse quantitative de l'activité et la performance économique de l'entreprise est essentiellement basée sur les soldes intermédiaires de gestion (SIG). On trouve neuf soldes divisés entre les charges et produits. Les trois premiers soldes sont destinés à l'analyse de l'activité de l'entreprise, alors que les six suivants sont consacrés à l'analyse du résultat.²⁸

Tableau N°04 : le tableau des soldes intermédiaire de gestion.

| Solde | N-1 | N | Taux de variation |
|--|------------|----------|--------------------------|
| Ventes de marchandise -coût d'achat des marchandises vendues | | | |
| Marge commerciale | | | |
| Production vendues +Production stockée +Production immobilisée | | | |
| Production de l'exercice. | | | |
| Marge commerciale + Production de l'exercice -Consommations de l'exercice en provenance des tiers. | | | |
| Valeur ajoutée | | | |
| Valeur ajoutée + Subvention d'exploitation -Charges de personnel -Impôt, taxes et versements assimilés. | | | |

²⁸ <https://www.compta-facile.com/soldes-intermediaires-de-gestion-sig/> consulté le : 04/04/2023.

| | | | |
|---|--|--|--|
| Excédent brut d'exploitation | | | |
| Excédent brut d'exploitation + reprises sur dépréciations et provisions -Dotation aux amortissements, dépréciation et provision +Autres produits d'exploitation -Autres charges d'exploitation. | | | |
| Résultat d'exploitation | | | |
| ±Quote-part des opérations faites en commun + Résultat d'exploitation +Produit financiers -Charges financières | | | |
| Résultat courant avant impôt | | | |
| +Produits exceptionnels -Charges exceptionnelles. | | | |
| Résultat exceptionnel | | | |
| Résultat courant avant impôt +Résultat exceptionnel -Participations des salariés aux fruits de l'expansion -Impôt sur les bénéfices | | | |
| Résultat net comptable | | | |
| + Produit des cessions des éléments d'actifs -Valeur comptable des éléments d'actif cédés | | | |
| Résultat des cessions. | | | |

Source : HERVE.R, VANESSA.S (2009, P19), « principes d'analyse financière », 1^{ère} Edition, hachette supérieur, Espagne.

- **Solde N°01 : La marge commerciale (MC)**

La marge commerciale (également appelée marge brute) mesure la marge dégagée par l'entreprise sur le coût d'achat des marchandises vendues. Il s'agit donc d'une mesure de profit généré par les activités commerciales de l'entreprise avant la prise en compte des frais de structure²⁹.

Elle se calcule comme suit :

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

²⁹ <http://www.cours-gratuit.com/cours-marge-commerciale/cours-sur-la-marge-commerciale-brute-et-marge-nette> consulté le : 04/04/2023

Coût d'achat des marchandises vendues = achats de marchandises \pm variation de stock
de marchandises

- **Solde N°02 : La production de l'exercice (PE)**

La production de l'exercice concerne l'entreprise qui exerce une activité de transformation ou de prestation de service. C'est le total de toutes les productions, quelles que soient leur destination (la vente, le stockage, l'immobilisation) au sein de l'entreprise, elle permet de mesurer l'importance de l'entreprise sur le marché et déterminer les parts.

Elle se calcule comme suit :

PE = Production vendue + production stockée + production immobilisée.

- **Solde N°03 : la valeur ajoutée (VA)**

La valeur ajoutée (va) exprime la création de valeur ou encore l'accroissement de valeur que l'entreprise apporte aux biens et services en provenance des tiers. C'est un indicateur de poids économique de l'entreprise en termes de richesse produite.³⁰

Elle se calcule comme suit :

VA = MC + PE - Consommation de l'exercice en provenance des tiers

**Consommation de l'exercice en provenance de tiers = achats des matières premières
 \pm variation de stock + autres achats et charges externes.**

- **Solde N°04 : l'excédent brut d'exploitation (EBE)**

L'EBE est un **indicateur du niveau de richesse que l'entreprise a pu dégager grâce à son exploitation courante**. Il mesure la performance économique de l'activité et prend en

³⁰ HERVE.R, VANESSA.S. (2009), op cit, P.19.

compte le chiffre d'affaires. Il est calculé sans tenir compte des charges financières liées à ses moyens de financement, hors amortissements et dépréciations.

Aussi, l'EBE indique la rentabilité brute ou cash-flow et **infirme ou confirme la viabilité du modèle économique de l'entreprise**. Souvent, il est calculé pour un exercice comptable. Il s'obtient en faisant la différence entre les produits d'exploitation et les charges de même nature.³¹

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

Remarque :

- Un EBE négatif signifie que le chiffre d'affaires de l'entreprise ne couvre pas les charges. Cela indique une mauvaise gestion de l'entreprise ou des difficultés opérationnelles (insuffisance brute d'exploitation).
- **Solde N°05 : Résultat opérationnel (RO) ou (résultat d'exploitation)**

Le résultat d'exploitation est un indicateur financier important pour les entreprises. Il mesure la rentabilité financière de l'activité principale de l'entreprise. C'est-à-dire la production et la vente de biens ou services.

Il se calcule comme suit :

$$\text{RO} = \text{EBE} + \text{reprises sur charges et transferts de charges} + \text{autres produits opérationnels} - \text{dotations aux amortissements et aux provisions} - \text{autres charges}$$

³¹ <https://www.l-expert-comptable.com/a/532719-ebe-excedent-brut-d-exploitation-definition-calcul-et-ratios.html> consulté le: 10/04/2023

Remarque :

Un résultat d'exploitation positif indique que l'entreprise génère des bénéfices à partir de son activité principale, tandis qu'un résultat négatif signifie que l'entreprise perd de l'argent dans son activité principale.

- **Solde N° 06 : Résultat courant avant impôt (RCAI)**

Le résultat courant avant impôt est un indicateur financier important pour les entreprises. Il s'agit du bénéfice ou de la perte générée par l'activité principale de l'entreprise, avant de prendre en compte les charges fiscales. Cette mesure permet aux investisseurs et aux analystes financiers d'évaluer la performance opérationnelle d'une entreprise sans être affecté par des facteurs fiscaux tels que les crédits d'impôt ou les pertes fiscales reportées.

Il se calcule comme suit :

$$\text{RCAI} = \text{RO} \pm \text{quotes-parts de résultat sur opération faites en commun} + \text{résultat financier.}$$

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

- **Solde N° 07 : Résultat exceptionnel (Le résultat hors exploitation (RHE))**

Il s'agit du résultat réalisé par une entreprise en raison d'événements exceptionnels et non récurrents.³²

Il se calcule comme suit :

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

³² <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-comptable-et-fiscal/1198537-resultat-exceptionnel-definition-et-calcul/> consulté le : 19/04/2023.

- **Solde N°08 : Résultat de l'exercice (RE)**

Le résultat de l'exercice est un indicateur clé de la performance financière d'une entreprise. Il représente le montant final des profits ou des pertes générés au cours d'une période donnée.

Le résultat de l'exercice se compose de deux éléments principaux : les revenus et les dépenses. Les revenus représentent l'argent gagné par l'entreprise grâce à ces activités commerciales, tandis que les dépenses représentent les coûts associés à ces activités.

Il se calcule comme suit :

$$\text{Résultat de l'exercice} = \text{RCAI} + \text{résultat exceptionnel} - \text{participation des salariés} - \text{IBS.}$$

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

- **Solde N°09 : Résultat sur cessions d'éléments d'actifs immobilisés (RCI)**

Le RCI est un indicateur financier qui mesure le résultat de la cession d'actif immobilisés d'une entreprise et qui permet de mesurer la capacité de l'entreprise à générer des liquidités à partir de ses actifs.

$$\text{Plus-value ou moins-value sur cessions d'éléments d'actifs immobilisés} = \text{produits des cessions d'éléments d'actif} - \text{valeur}$$

1.2. Les indicateurs du bilan

Les indicateurs du bilan sont des mesures financières qui permettent d'évaluer la santé financière d'une entreprise et de comparer les éléments de l'actif aux éléments de passif ou l'inverse. Ils peuvent être utilisés pour déterminer l'efficacité de la gestion financière, la rentabilité et la solvabilité de l'entreprise.

a)- Le fond de roulement (FRN)

Le fond de roulement net est un indicateur d'équilibre financier statique. Il représente l'excédent des capitaux permanents sur la valeur des investissements nets (Valeurs Immobilisées).

D'après COHEN. E (1991), « le fonds de roulement net représente la marge de sécurité financière pour l'entreprise et une garantie de remboursement des dettes à moins d'un an. Pour les financiers, il est un indicateur de sa solvabilité et son risque de cessation de paiements.»³³

Le FRN peut être défini grâce à deux formulations équivalentes qui traduisent respectivement une approche « par le haut du bilan » et une approche « par le bas du bilan ».

Il se calcule comme suit :

▪ Par le haut du bilan :

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

$$\text{FRN} = \text{KP} - \text{VI (ou AF)}$$

• Par le bas du bilan :

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

$$\text{FRN} = \text{AC} - \text{DCT}$$

Remarque :

- Capitaux permanents(KP)= capitaux propres + dettes à long et moyen terme (KP=CP+DLMT).
- Valeurs immobilisées(VI) = immobilisations incorporelles + immobilisations corporelles +immobilisations financières.

³³ ELIE. C, (1991, P117) « Gestion financière de l'entreprise et développement financier », Édition EDICEF, Paris.

- Actif circulant(AC) = valeurs d'exploitation + valeurs réalisables + valeurs disponibles (AC=VE+VR+VD).

L'interprétation du FRN

L'interprétation du FRN se base sur trois cas suivants :

- Si le **FRN>0** : cela indique que l'entreprise dispose suffisamment de liquidités pour couvrir ses dettes à court terme.
- Si le **FRN<0** : un fond de roulement négatif peut signaler des difficultés financières et une incapacité à honorer les obligations de l'entreprise, c'est-à-dire les capitaux permanents n'arrive pas à financer l'intégralité des immobilisations (capitaux permanents < actifs immobiliser).
- Si le **FRN=0** : Cela indique une harmonisation totale de la structure des ressources et des emplois.

b)- Le besoin en fonds de roulement(BFR)

Le BFR est un indicateur très important pour les entreprises. Il représente les besoins de financement à court terme d'une entreprise résultant des décalages des flux de trésorerie correspondant aux décaissements et aux encaissements liés à l'activité opérationnelle.³⁴

Il se calcule comme suit :

$$\text{BFR} = \text{besoins de financement(BF)} - \text{ressources de financement(RF)}$$

Remarque :

- Besoins de financement(BF)= valeurs d'exploitations (VE) + valeurs réalisables(VR).
- Ressources de financement(RF)= Dettes à court terme(DCT)-dettes financières.

L'interprétation du BFR :

L'interprétation du BFR se base sur trois cas suivants :

³⁴ <https://www.compta-facile.com/besoin-en-fond-de-roulement-bfr/> consulté le : 25/04/2023.

- Si **BFR>0** : Cela indique que les dettes des clients de l'entreprise ne sont pas suffisantes pour couvrir les actifs à court terme et qu'il sera nécessaire de recourir à des financements externes.
- Si **BFR<0** : Cela indique que l'entreprise est en bonne santé financière et dispose de suffisamment d'argent pour être capable d'honorer ses dettes de court terme.
- Si **BFR=0** : Signifie qu'il y a une égalité entre le besoin de financement et les recourses de financement.

c)- La trésorerie (TR)

La trésorerie est définie comme étant l'excédent (TR positive), ou l'insuffisance (TR négative) des ressources longues disponibles après financement née de l'activité.³⁵

La trésorerie est un terme qui désigne l'ensemble des opérations financières liées à la gestion des liquidités d'une entreprise. Elle concerne toutes les entrées et sorties d'argent, ainsi que leur suivi et leur prévision. La trésorerie est donc une fonction essentielle de toute entreprise, car elle permet de garantir sa solvabilité à court terme et d'assurer la continuité de son activité.

Deux méthodes sont utilisées pour le calcul de la trésorerie du haut et du bas du bilan et qui sont :

➤ **La 1^{ère} méthode :**

La trésorerie = trésorerie active – trésorerie passive

TRN = TRN active – TRN passive

➤ **La 2^{ème} méthode :**

TRN= Fonds de roulement – Besoin en fonds de roulement

TRN = FRN -BFR

Remarque :

- Les actifs de trésorerie comprennent : les disponibilités.

³⁵ HAMOUDI.K, (2007, P87), « le diagnostic financier », Edition SALEM, Alger.

- Les passifs de trésorerie comprennent : les concours bancaires, les soldes créditeurs des banques.

L'interprétation du la trésorerie :

- Si $TRN > 0$: dans cette situation le $FRN > BFR$. C'est-à-dire les ressources de l'entreprise permettent de couvrir la globalité de ces besoins.
- Si $TRN < 0$: dans cette situation le $FRN < BFR$, c'est-à-dire que les ressources de cette entreprise ne couvre pas ces besoins, et cela signifie que l'entreprise est en situation déficitaire.
- Si $TRN = 0$: dans cette situation le $FRN = BFR$, c'est-à-dire que les capitaux arrivent à financer les valeurs immobilisé mais elle ne dispose d'aucune réserve pour financer un surplus de dépenses que ce soit en terme d'investissement ou d'exploitation.

1.2.1 La relation entre le FRN, BFR, TRN

Tableau N° 05 : Présentation de la relation entre TRN, FRN et le BFR

| | | |
|-----------|-------------|--|
| $TRN > 0$ | $FRN > BFR$ | Le FRN est suffisant pour couvrir le BFR, l'entreprise parvient donc à financer son cycle d'investissement et son cycle d'exploitation. |
| $TRN < 0$ | $FRN < BFR$ | Le FRN est insuffisant pour couvrir le BFR, l'entreprise est obligée de recourir aux concours bancaires pour financer son cycle d'investissement et son cycle d'exploitation |
| $TRN = 0$ | $FRN = BFR$ | Même si elle est rare, elle signifie que le BFR a été financé de justesse par le FRN. |

Source : LOZATO. M et Nicolle. P, (2006, P328), « Gestion des investissements et de l'information financière », 4ème édition, DUNOD, Paris.

d)- La capacité d'autofinancement (CAF)

L'entreprise ne conserve pas pour elle la totalité des liquidités générées par son activité, elle en réserve une partie à ses actionnaires sous formes de dividende. La partie de la capacité d'autofinancement (CAF) non distribuée et restante à la disposition de l'entreprise est qualifiée

d'autofinancement.³⁶ Donc la CAF représente l'ensemble des ressources générées par l'entreprise au cours de l'exercice.

Deux méthodes sont utilisées pour le calcul de la CAF :

✓ **La 1^{ère} méthode :** La méthode additive (à partir du résultat net)

Le calcul de la CAF par la méthode additive, consiste à ajouter au résultat net de l'exercice les charges non décaissables et soustraire les produits non encaissable.

A partir de TCR nous obtenons :

Tableau N°06 : la méthode additive

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

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

✓ **La 2^{ème} méthode :** La méthode soustractive (à partir de l'Excédent Brut d'Exploitation)

Le calcul de la CAF par la méthode soustractive, s'obtient par la différence entre les produits encaissables et les charges décaissable de l'activité d'exploitation.

A partir de TCR nous obtenons :

Tableau N °07 : la méthode soustractive

| | |
|--------------------------------------|---|
| l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) | |
| + | Transfert de charges (d'exploitation) |
| + | Autre produits opérationnels (d'exploitation) |

³⁶ DELAHAYE. J, DELAHAYE. F, (2009, P.320), « Finance d'entreprise », 2^{ème} édition DUNOD, Paris.

| | |
|---|--|
| - | Autre charges opérationnelles (d'exploitation) |
| ± | Quotes-parts de résultat sur opération faites en commun |
| + | Produits financiers Sauf : reprises sur dépréciations et provisions. |
| - | Charges financières Sauf : *dotations aux amortissements, dépréciations. * provisions financières. |
| + | Produits exceptionnels Sauf : *Produits des cessions d'immobilisations. * Quotes-parts des subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice. * Reprises sur dépréciations et provisions exceptionnelles |
| - | Charge exceptionnels sauf : *valeurs comptables des immobilisations cédées. * Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions exceptionnelles. |
| - | Participation des salariés aux résultats |
| - | Impôt sur le bénéfice (IBS) |
| = | CAF |

Source : Ibidem. P.32.

2. Mesure de la performance par l'analyse verticale

L'analyse verticale est une méthode utilisée pour évaluer la performance d'une entreprise en comparant les données financières sur plusieurs années. Cette méthode permet aux entreprises de voir comment leurs performances ont évolué au fil du temps et de comprendre les relations qui existent entre certains postes des états financiers durant un même exercice. Pour réaliser cette analyse, il faut prendre les données financières de l'entreprise sur plusieurs années et les comparer en pourcentage.

Il est important de choisir une année de référence pour comparer les autres années, et de se concentrer sur les tendances plutôt que sur les chiffres absolus.

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

3. Mesure de la performance à l'aide des ratios

Les ratios financiers sont des indicateurs qualitatifs qui permettent d'évaluer la santé financière d'une entreprise et de mesurer sa performance.

Un ratio peut être défini comme suit : « un ratio est un rapport entre deux grandeurs comparée dans le but de fournir un élément d'appréciation sur la situation financières ou la performance de l'entreprise ».³⁷

Un ratio peut se définir comme étant un rapprochement entre deux grandeurs, qui recouvrent des données brutes, des postes comptable ou des données élaborées (F.R.N, valeur ajoutée...).Le résultat obtenu concrétisé par une valeur (jour, DA) ou par un pourcentage, procure une information différente de celle contenue dans chacune des deux grandeurs qui ont été combinées en fonction de l'objet de la recherche.

Nous retenons trois grandes catégories de ratios :

Tableau N°08 : les différents types de ratios

| Ratios | | Formule de calcul |
|--------------------|--------------------------------|---|
| Ratio de structure | Ratio de financement permanent | $R = \frac{k^x \text{ permanents}}{\text{Actifs Fixes(VI)}} \geq 1$ |
| | Ratio de financement propre | $R = \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Valeurs Immobilisés}} \geq 1/2$ |
| | Ratio de financement total | $R = \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Total du passif}} \geq 1/4$ |
| | Ratio d'investissement | $R = \frac{\text{Valeurs Immobilisés}}{\text{Total de l'actif}} \geq 1/2$ |
| | Ratio d'autonomie financière | $R = \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Capitaux étrangers}} \geq 1$ |
| Ratio de liquidité | Ratio de liquidité générale | $R = \frac{\text{actifs circulant}}{\text{dettes a court terme}} \geq 1$ |
| | Ratio de liquidité réduite | $R = \frac{VR+VD}{DCT} \geq (0.3 \rightarrow 0.5)$ |
| | Ratio de liquidité immédiate | $R = \frac{VD}{DCT} \geq (0.2 \rightarrow 0.3)$ |

³⁷ DORIATH B, Et LOZATO M, (2008, P.136), « comptabilité et gestion des organisations », 6^{ème}édition DUNOD, Paris.

| | | |
|--------------------------|--|--|
| Ratio de rentabilité. | Ratio de rentabilité économique | $R = \frac{RO}{\text{Total de l'actif}}$ |
| | Ratio de rentabilité financière | $R = \frac{\text{Résultat net}}{CP}$ |
| | Ratio de rentabilité commerciale nette | $R = \frac{\text{Résultat net}}{CA HT}$ |
| Ratio de solvabilité | Ration de solvabilité générale | $R = \frac{\text{Actif total}}{\text{Total des dettes}} \geq 1$ |
| | Ratio de solvabilité à l'échéance | $R = \frac{VR + VD}{DCT} \geq 1$ |
| | Ratio de solvabilité immédiate | $R = \frac{\text{Valeurs disponibles}}{\text{Dettes à court terme}} \geq 1$ |
| Ratio de rotation | Ratio de rotation des crédits clients | CA TTC / clients et comptes rattachés N.B : • TTC = HT + TVA (HT) • Durée de rotation = (12 / R) mois ou (360 / R) jours |
| | Ratio de rotation des crédits fournisseurs | Achats TTC / fournisseurs et comptes rattachés N.B : Durée de rotation = (12 / R) mois ou (360 / R) jours |
| | Ratio de rotation des stocks (R) | Cas des entreprises commerciales R = achats HT / stock moyen Cas des entreprises industrielles R = consommations HT / stock moyen N.B : • Stock moyen = (Stock initial (SI) + Stock final (SF)) / 2 • Consommations = SI + achats – SF • Durée de rotation = (12 / R) mois ou (360 / R) jours. |

Source : réalisé par nos soins à partir de cours 3ème année« gestion financier» Mr IFOURAH "université Abderrahmane mira».

Section 03 : La performance financière de l'entreprise, critères d'évaluation et de pilotage

La notion de la performance est vaste et souvent ambiguë. Elle est souvent rattachée au tableau de bord, le pilotage est une tâche qui nécessite le recours à plusieurs tâches instruments et indicateurs mesurés puis confortés au objectifs préalablement fixés par les dirigeants.

Dans ce qui suit, nous essayons de mettre la lumière sur la notion de la performance financière de l'entreprise, son pilotage et ses critères d'évaluation.

1. Notions sur le pilotage de la performance

Il n'existe pas, à ce jour une définition bien formulée, unique et précise de ce qu'est le pilotage. Ainsi nous énoncerons, dans ce qui suit, quelques définitions qui sont proposées par plusieurs auteurs qui nous paraissent bien cerner ce qu'est le pilotage.

- Qu'est-ce que piloter la performance ?³⁸, Piloter la performance, c'est organiser l'ensemble des actions qui permettent d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

Le pilotage de la performance est à la fois :

- Un processus de diffusion, dans l'entreprise, d'une information sur les objectifs et les moyens ;
- Un processus d'animation afin de coordonner les actions des acteurs pour atteindre les objectifs.

Ce processus peut être décrit de la façon suivante

- Fixation des objectifs de l'organisation et déclinaison en sous-objectifs par centre de responsabilité, unité, projet ;
- Détermination des variables d'action afin d'agir sur les facteurs de la performance ;
- Information des acteurs ;
- Contrôle des réalisations, par comparaison avec les objectifs ;
- Régulation éventuelle quand la comparaison révèle des écarts trop importants.

Pour DEMEESTERE, R. (2002), « le pilotage est une démarche de management qui relie la stratégie et action opérationnelle et qui s'appuie, au sein d'une structure ; sur un ensemble de

³⁸DORIATH, B, GOUJET, C. (2007), op.cit. , P.176-177.

système d'informations comme les plans, les budgets, les tableaux de bord, la comptabilité de gestion, qui constitue le contrôle de gestion. »³⁹

Le pilotage consiste à observer le déroulement des opérations, contrôler sa bonne exécution et faire le point sur les actions restant à mener, de manière à prendre éventuellement les mesures nécessaires en cas de dérives. Les décisions correctives qui en découlent peuvent porter sur les moyens à mettre en œuvre, mais peuvent aussi déboucher sur une remise en cause des objectifs si ceux-ci s'avèrent mal définis.⁴⁰

Le pilotage repose sur un système d'information appelé « système de pilotage » qui est défini comme une somme cohérente d'outils que la fonction est de capter, traiter, mémoriser, transmettre, présenter, synthétiser, repartir des données reliées aux compétences des acteurs.

Le système de pilotage est composé de deux (02) sous-systèmes suivants⁴¹:

- **Un sous-système décisionnel stratégique**, qui fixe des objectifs globaux qualitatifs, flous, incomplets dans un contexte incertain et mesure des effets.
- **Un sous-système décisionnel tactique et opérationnel**, doté de compétences cognitives, voire pratiques, pour ceux qui agissent sur le système opérant et qui : mesurent le résultat de leur action physique.

Le schéma de pilotage définit la manière dont l'entreprise entend se piloter, en termes :⁴²

- De culture et de logique globales de pilotage (part faite à la responsabilisation individuelle des managers et à l'apprentissage collectif, aux structures permanentes et aux structures temporaires) ;
- De structure de pilotage (niveaux de pilotage hiérarchiques, axes d'analyse et de pilotage, articulation des formes de pilotage transversales avec le pilotage vertical hiérarchique), de politiques d'entreprise (domaines règles, rôles des équipes fonctionnelles par rapport aux équipes opérationnelles) ;

³⁹ DEMEESTERE, R, LORINO, P, MOTTIS, N. (2002), « Contrôle de gestion et pilotage de la performance » Nathan, in Alazard, C, SEPARI, S. (2007, p.25). « DCG11, contrôle de gestion, manuel et applications ».Edition DUNOD, Paris.

⁴⁰ AMIOUR, AMEL. (2010), mémoire de fin d'étude : le tableau de bord prospectif : outil de pilotage stratégique, Ecole supérieur des banques, Alger.

⁴¹ KANIT, A. (2004/2005, p.7) « Elaboration d'un tableau de bord prospectif pour le pilotage stratégique d'un système de production, implantation dans une entreprise Algérienne (SCIMAT, Batna) », mémoire de magister en Génie Industriel, université Hadj LAKHDAR, Batna.

⁴² LORINO, p. (2003, p.36), « Méthode et pratique de la performance », 3^{ème} édition d'organisation.

- D'animation de gestion (formats et périodicités de réunions, distribution des rôles, méthodes d'animation), de définition et d'articulation des fonctions spécialisées en matière de pilotage (contrôle de gestion, qualité, planification,...)

Tableau N°09 : Élément de pilotage

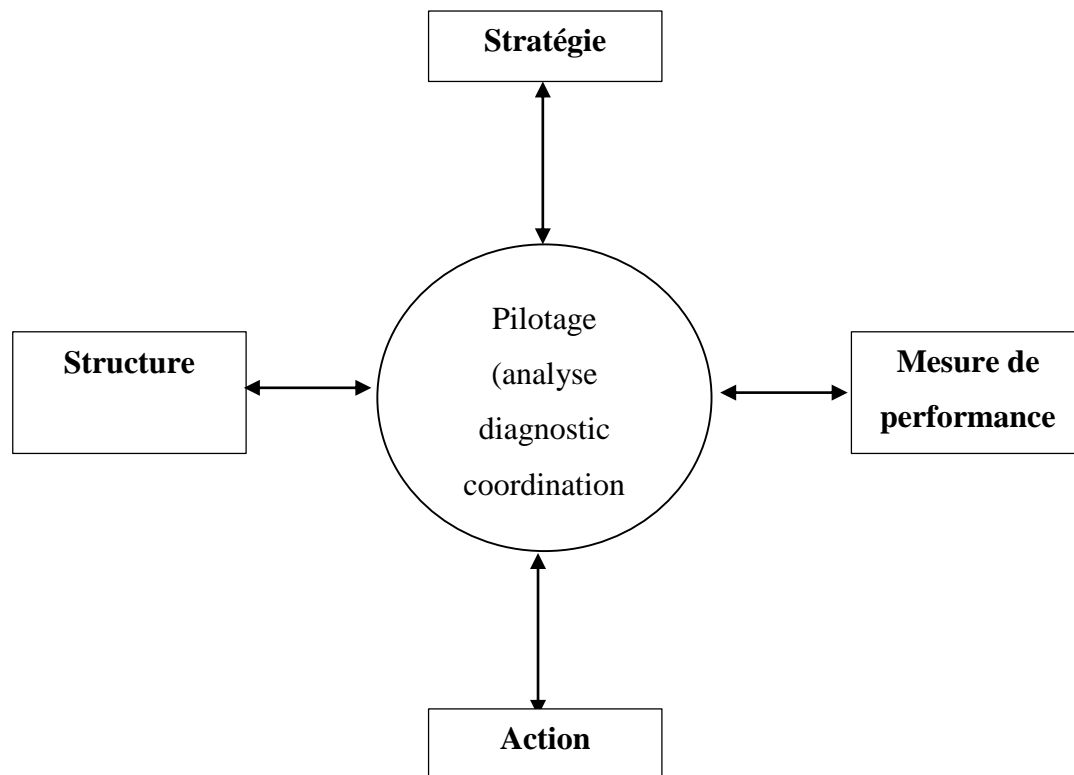
| Répond aux questions suivantes : | En définissant |
|--|---|
| - Comment insérer le pilotage dans notre organisation et notre culture ? | - Les cultures et logiques globales de pilotage. |
| -Qui pilote quoi ? | - La structure de pilotage (niveaux et axes) |
| -Quelles sont les règles et les normes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

Source : LORINO .P, « Méthodes et pratiques de la performance »,3^{ème} édition, édition d'organisation, paris, 2003, p.36-37.

La figure qui suit met l'accent sur les points suivants :

- Le pilotage est une démarche de management qui relie stratégie et action opérationnelle ;
- Il se place pour cela dans le cadre d'une structure d'organisation de donnée ;
- Il s'appuie sur un ensemble de systèmes (objectifs, plans, budgets, tableaux de bord et indicateurs, comptabilité de gestion...) et de pratique.

Figure N°05 : Le pilotage de la performance.



Source : DEMEESTER, R, LORINO, P, MOTTIS, N. (2002, p.10) « contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise » 3^{ème} édition, Paris,

La démarche de pilotage est donc au cœur d'un ensemble de relations :

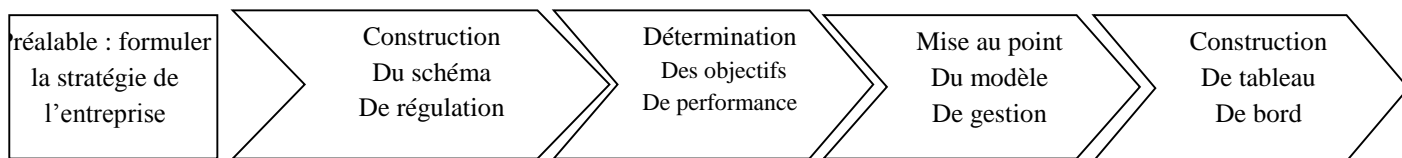
- **Entre stratégie et action d'une part :** La stratégie oriente l'action, en particulier dans le cadre de la planification, de l'établissement de plan d'action coordonnées, aux différents niveaux de la structure d'organisation ; l'action participe à, alimenter la stratégie à l'aide de diverses propositions, aussi à l'aide du retour d'expérience de l'action en générale et de la mise en œuvre de la stratégie en particulier ;
- **Entre stratégie et mesure de la performance :** Le système de mesure de la performance dépend de l'orientation stratégiques retenues. Il est construit en grandes partie en fonction de celles-ci, afin de suivre leur mise en œuvre, mais, il peut également contribuer au nécessaire diagnostic préalables à l'élaboration de la stratégie et l'aider à tirer des engagements de l'action, pouvant conduire à la remise en cause des stratégies précédentes ;
- **Entre action et mesure de la performance :** le système de mesure de performance, décliné selon les différentes dimensions du pilotage (l'entreprise, ses centres de responsabilités, ses projets et processus, ses produits...), contribue au pilotage de l'action des priorités retenues dans les différents plans d'action.

2 .Les étapes de construction d'un système de pilotage

Sont comme suite : ⁴³

- Construction du schéma de régulation : sur quel découpage de l'organisation en « entités de gestion » organiser le pilotage des performances ;
- Choix des mesures de performance : comment définir les objectifs de performance et les mesures ?
- Définition du modèle de gestion : comment contractualiser entre les « entités de gestion » sur les mesures de performance : cycle de décision, de reporting et calendriers ;
- Conception des tableaux de bord (TB) favorisant la réactivité.

Figure°06 : Les étapes de construction d'un système de pilotage de l'entreprise



Source : MOLHO, D, FERNANDEZ POISSON.D. (2003, p.92), « la performance globale de l'entreprise ».Edition organisation, paris.

3. Les niveaux de pilotage d'un tableau de bord dans l'entreprise

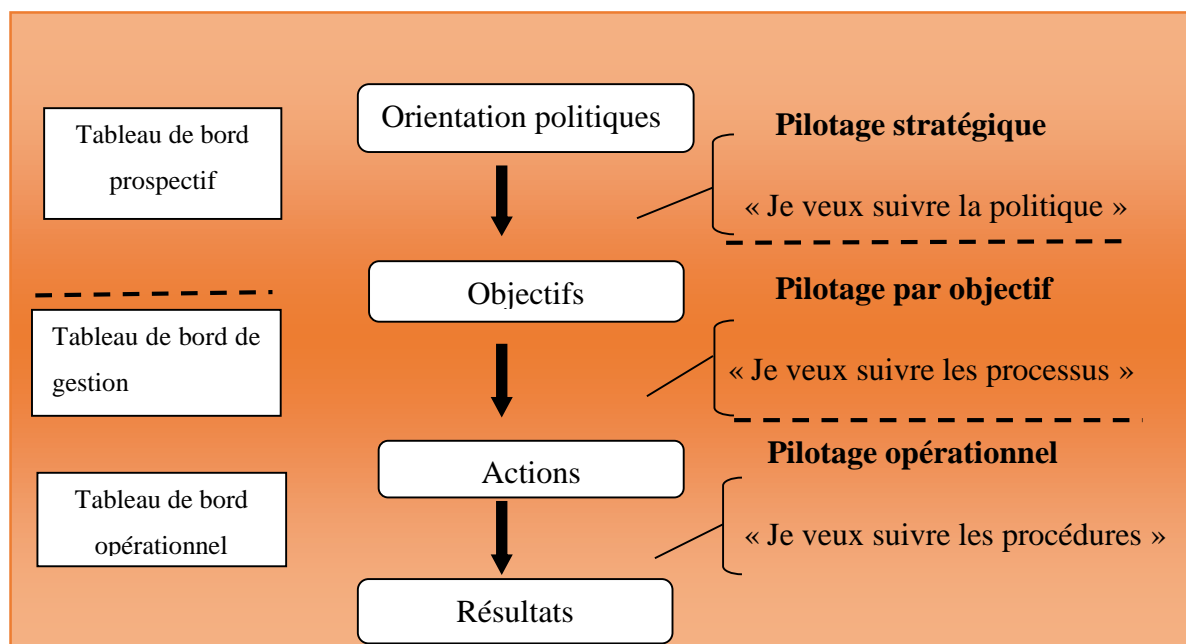
On peut identifier trois niveaux de pilotage :

- Le premier niveau : Le pilotage stratégique.
- Le deuxième niveau : Le pilotage par objectif.
- Le troisième niveau : Le pilotage opérationnel.

La figure suivante représente ces trois niveaux de pilotage

⁴³ MOLHO, D, FERNANDEZ POISSON.D. (2003, p.92), « la performance globale de l'entreprise ».Edition organisation, paris.

Figure N°07 : Les niveaux de pilotage et l'utilisation d'un tableau de bord dans l'entreprise



Source : <https://docplayer.fr/15499045-Indicateurs-et-tableaux-de-bord-pilotage-bsc.html>. Consulté le : 17/04/2023.

3.1 Le pilotage stratégique (PS)

C'est le niveau hiérarchique le plus élevé de la chaîne de responsabilité. Ce pilotage est idéalement effectué par le responsable qui est en charge du management et la politique stratégique. Son rôle est de réaliser les objectifs fixés et assurer la réussite de l'entreprise. (Semestrielle au annuelle).

3.2 Le pilotage par objectif (PO)

Le responsable ou le chef de direction est en charge de la gestion, qui se positionne à leur niveau hiérarchique. Le retour d'information se fait par (mois, trimestre ou semestre). À ce niveau les objectifs sont exprimés sous une forme quantitative (coût ou délai) et ça a un sens beaucoup plus de conduite.

3.3 Le pilotage opérationnel (PO)

Appelé aussi manager opérationnel ; c'est le niveau hiérarchique le plus bas de la chaîne de responsabilité. Consiste généralement les modifications et les réajustements effectives

une opération ou une procédure, par rapport à l'exécution des plans d'actions ; et atteints des résultats pour chacune des actions. Ce pilotage nécessite un suivi très rapproché (mois, quinzaines, semaine), pour assurer la remontée de l'information au responsable hiérarchique.

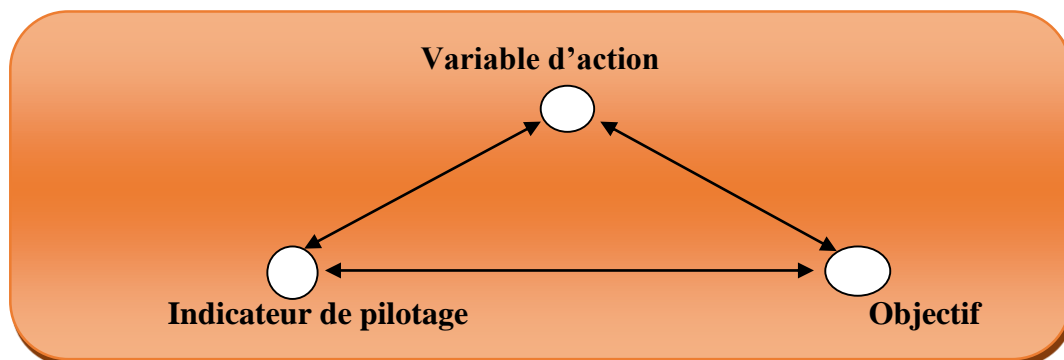
4. Les indicateurs du pilotage de la performance

Le terme indicateur est défini dans le (Dictionnaire de la qualité AFNOR, 1993) comme « la matérialisation d'un événement observé, mesuré, déterminé par le calcul et permettant d'identifier qualitativement ou quantitativement une évolution du comportement d'un processus »⁴⁴ Selon Fernandez, A(2007), « Un indicateur n'est jamais muet. Il est construit à la manière d'un schéma stimulus/réponse, traduisant une prise de décision de la part du décideur. Dans le cas de situations sous contrôle ou jugées normales, la décision peut être de ne rien faire. Il s'agit là d'une démarche active et non passive, l'indicateur portant une signification à l'action zéro. »⁴⁵

D'après ces définitions nous pouvons dire qu'un indicateur est un instrument d'évaluation qui permet de mesurer un état lié au fonctionnement de l'organisation. Leur rôle est donc d'influencer le comportement des agents pour améliorer la performance.

Les indicateurs de performance doivent être associés aux facteurs clés de succès de l'entreprise. A chaque indicateur sont associés des variables d'action, c'est-à-dire des leviers qui permettent de faire évoluer l'indicateur créant ainsi ce que LORINO (1997) appelle le triangle d'or de pilotage.

Figure N°08 : Le triangle d'or de pilotage



Source : LORINO.P, « Méthodes et pratiques de la performance », (1997, P .23), édition d'organisation, Paris.

⁴⁴ FROMAN, B, & Gourdon. (1993, p.10), « Dictionnaire de la qualité AFNOR ».

⁴⁵ FERNANDEZ, A. (2007, p.16), « les nouveaux tableaux de bord des managers », Edition d'organisation. Le tout en poche, CAMPUSPRESS.

➤ Les caractéristiques d'un bon indicateur

Les caractéristiques d'un bon indicateur ou de tout autre instrument de mesure sont les mêmes, d'après Voyer nous cherchons à respecter plusieurs critères regroupés en quatre (04) volets qui sont :⁴⁶

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

✚ **La qualité et la précision de mesure** : l'indicateur doit être précis, clair et bien formulé. En outre il doit faire ressortir toute variation significative de l'objet de mesure dans le temps et dans l'espace.

✚ **La faisabilité ou disponibilité des données** : cela signifie qu'on doit avoir les informations nécessaires pour produire l'indicateur, et il doit être facile à déterminer et à moindre coût.

✚ **La convivialité** : elle représente la possibilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser correctement et confortablement l'indicateur. C'est –à- dire accessible, simple, clair, et bien illustré.

➤ Un bon indicateur doit être aussi ⁴⁷

✚ **Valide** : mesure exacte d'un comportement (une pratique ou d'une tâche) qui sont l'extrait ou l'effet attendus de l'intervention ;

✚ **Fiable** : mesurable d'une manière constante dans le temps et dans la même façon par différents observateurs ;

✚ **Précis** : défini en termes clairs point de vue opérationnel ;

✚ **Mesurable** : quantifiable au moyen des outils et des méthodes disponibles.

✚ **Opportun** : fournir une mesure à des intervalles temporels pertinents et appropriés compte tenu des buts et activités du programme.

✚ **Important pour le programme** : lié au programme ou la réalisation des objectifs du programme.

⁴⁶ VOYER, P. (2002, p.68), « Tableau de bord de gestion et indicateur de performance », 2^e édition, Ste-Foy : presses de l'université du Québec.

⁴⁷ GALDEMAR, VIRGINIE, GILLES Léopold, SIMON Marie- Odile. (Décembre 2012, p.13-14), « performance, Efficacité, Efficience : Les critères d'évaluation des politiques sociales sont-ils pertinents ? ». Disponible sur : <https://www.credoc.fr/N°299> Consulté le : 30/04/2023.

5. Les outils de pilotage de la performance

Divers outils de pilotage sont mis à la disposition du manager. Ils diffèrent selon les objectifs de l'entreprise, des activités, et des produits. Les axes d'action retenus ainsi que le lien et le niveau de décision. Nous retiendrons les deux (02) outils suivants ;⁴⁸

- Un outil sur le prix de cession interne assurent le pilotage des échanges entre unité d'une même entité ou (entre établissements d'une même entreprise ; ou entre entreprises d'un même groupe)
- Un outil sur le coût cible assurant le pilotage à partir de la connaissance du marché.

5.1 Le prix de cession interne

5.1.1 Définition

Les prix cession internes sont les prix auxquels les échanges de produits entre centres de responsabilité ou unités d'une même entreprise ou entreprise d'un même groupe sont valorisés, dans le cadre d'une relation client fournisseur entre les centres, unités ou entreprises.

Les prix de cession internes peuvent être définis en référence à un prix de marché ou à un coût plus une marge.

5.1.2. Prix de cession interne et pilotage de la performance

On déduit de la définition des prix de cession internes les éléments qui suivent :

- Ce système se fonde sur des centres de responsabilité, considérés comme des centres de profit, ce qui suppose une décentralisation des décisions ;
- Il s'agit d'un prix et non d'un coût, ce qui suppose que les centres de responsabilité concernés peuvent dégager une marge, indicateur de leur performance ;
- Ce système établit une relation client-fournisseur entre centres de responsabilité, ce qui peut permettre le choix d'autres clients ou d'autres fournisseurs et clients externes.

Les prix de cession internes constituent un système de pilotage de la performance dans la mesure où ils créent un système d'émulation en incitant les centres de responsabilité à une

⁴⁸ DORIATH, B, GOUGET, C. « (2007), op, cit, P.174.178

concurrence externe. Ils permettent donc d'accroître l'efficacité de l'entreprise et responsabiliser les acteurs.

Le choix du mode de calcul du prix de cession interne d'un produit ou d'un service dépend des objectifs privilégiés par l'organisation.

De façon simplifiée, on distingue deux modes de fixation des prix de cession internes :

- **Premier mode**

Prix de cession interne = prix du marché

Les centres fournisseurs sont exposés à la concurrence avec des fournisseurs externes. Cette compétition peut cependant présenter le risque de disparition d'un centre interne non compétitif.

- **Deuxième mode**

Prix de cession interne = Coût + Marge

Les centres fournisseurs ne sont pas exposés à une concurrence externe. Lorsque le prix de cession est calculé en référence à un coût préétabli, ils sont incités à réduire leurs coûts réels afin d'accroître leur marge ; le réinvestissement de cette marge à l'intérieur du centre peut constituer un élément de motivation.

5.2. Le coût cible

5.2.1. Définition

Le coût cible (ou « coût objectif ») repose sur une démarche d'analyse qui part du prix du marché et de la marge désirée pour en déduire le coût à atteindre.

Coût cible = Prix du marché - Marge souhaitée

La définition du coût cible répond à une démarche inversée. En effet, au lieu de déterminer son prix de vente en fonction du coût de revient, l'entreprise fixe un objectif à atteindre (le coût cible) à partir du prix du marché.

Le coût cible est donc une valeur que le coût de revient estime ne doit pas dépasser. Le coût estimé est le coût complet prévisionnel du produit, celui-ci étant défini à partir :

- De ses fonctionnalités qui doivent répondre aux besoins des clients ;
- De ses composants ;
- De son processus de production.

La méthode du coût cible est appliquée de façon privilégiée lors de la phase de conception du produit car ce stade de la vie du produit détermine l'essentiel des coûts futurs : investissement, technologies mobilisées, processus de production.

5.2.2. Coût cible et pilotage de la performance

Le coût cible est un outil de pilotage de la performance qui privilégie la demande des clients. C'est un outil de contrôle stratégique.

- C'est le coût d'un produit ou d'un service dont les fonctionnalités sont définies pour satisfaire les besoins des clients.
- C'est un coût prévisionnel, défini en fonction des objectifs de rentabilité de l'organisation (la marge souhaitée).
- C'est un coût compétitif défini en fonction de la concurrence (le prix du marché).
- Il traduit une politique volontariste de maîtrise de la performance. En effet, si le coût cible, le projet de production est réexaminé : toutes les fonctionnalités du produit répondent-elles à un besoin des clients ? peut-on réduire la variété, le coût et la quantité de composants. Le processus de production peut-il être revu (flexibilité, taille des séries, automatisation, etc.) ?
- Si malgré les études le coût estimé demeure supérieur au coût cible, le projet est abandonné.

6. Les objectifs du pilotage

Pour mieux piloter la performance d'une entreprise, ils ont besoin qu'elle soit mesurée, ce qui leur rend possible de conduire des analyses, vérifier leurs effets, des décisions et des plans d'action.

Le pilotage de la performance est :

- Un processus de diffusion dans l'entreprise, d'une information sur les objectifs et les moyens ;
- Un processus d'animation afin de coordonner les actions des acteurs pour atteindre les objectifs.

Le principale objectif du pilotage est de permettre l'action .Il possède à recueillir des informations pertinents pour les analyser, en vue de prendre les décisions les plus adaptées.

Conclusion

Le concept de la performance englobe plusieurs dimensions. Néanmoins toute entreprise cherche à atteindre cet objectif pour progresser et développer ses activité .Pour ce faire, elle mettre en place des outils et des indicateurs pertinents pour mesurer, piloter et améliorer sa performance.

Cependant, mesurer la performance est une tâche difficile car elle est à la fois quantitative et qualitative. Il est donc essentiel de comprendre comment choisir les indicateurs pertinents pour interpréter l'état de le l'entreprise. En effet, toute organisation doit être en mesure d'évaluer sa performance afin de se développer de nouveaux marchés.

Chapitre II : Le tableau de bord et la performance financière d'une entreprise

Introduction

Le tableau de bord est un outil essentiel pour le contrôle de gestion. Il permet de suivre les performances de l'entreprise en temps réel et d'identifier rapidement les écarts entre les objectifs fixés et les résultats obtenus. Le tableau de bord est donc un outil clé pour la prise de décision et la planification stratégique dans les entreprises modernes.

A travers ce chapitre nous allons parler de la place de tableau de bord dans le contrôle de gestion, ensuite nous nous focalisons sur la typologie et approches du tableau de bord, et en termine par les critères et les conceptions du tableau de bord financier.

Section 01 : La place de tableau de bord dans le contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion est une pratique clé dans la gestion d'une entreprise. Il permet de mettre en place des outils et des méthodes pour surveiller, évaluer et améliorer la performance de l'entreprise.

Le tableau de bord quant à lui, est un outil essentiel du contrôle de gestion, qui permet de visualiser les données clés de l'entreprise et de suivre les indicateurs de performance pertinents pour mesurer l'atteinte des objectifs stratégiques et fonctionnels de l'entreprise. Il peut également aider les décideurs à prendre des décisions éclairées en fournissant des informations en temps réel sur les performances de l'entreprise, ce qui permet de prendre des mesures correctives si nécessaires et de saisir les opportunités d'améliorations.

1. Le contrôle de gestion

Il existe de nombreuses définitions proposées par différents auteurs en ce qui concerne le contrôle de gestion cependant, nous sélectionnerons les plus pertinentes pour en dégager une compréhension claire et précise.

Selon ANTHONY.R, (1999), considéré comme le père du contrôle de gestion en 1965, « le contrôle de gestion est un processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'organisation.⁴⁹

⁴⁹ ANTHONY. R. (1999, P. 194), « Encyclopédie de gestion et de management ». Edition Dalloz, Paris.

Dans un ouvrage récent, GUEDJ.N, (2000), « Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs et d'informations essentiels permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il doit aussi donner un langage commun aux différents membres de l'entreprise». ⁵⁰

Pour GERVAIS.M, (2005), « le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées, avec efficacité, efficacité et pertinence, conformément aux objectifs de l'organisation, et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie définie ». ⁵¹

Le contrôle de gestion est une méthode permettant de superviser l'ensemble des activités d'une organisation afin d'assister les responsables de service dans la planification de leurs tâches et de garantir leur efficacité et leur efficacité. En somme, il s'agit d'un processus qui vise à orienter et à optimiser les opérations de l'entreprise pour atteindre ses objectifs.

Afin de comprendre pourquoi il est essentiel d'intégrer des tableaux de bord au sein de l'entreprise, il est important de répondre à deux questions fondamentales : « en quoi consiste le tableau de bord » ? Et « Quels sont les objectifs visés par son utilisation » ?

2. Définition et objectif du tableau de bord

2.1 Définition de tableau de bord

Différents auteurs ont proposé diverses définitions pour le concept de tableau de bord, parmi lesquelles certaines ont fourni notre attention et semblent plus adaptées :

Selon GUEDJ. N, (2000), « le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs et d'informations essentiels permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il doit aussi donner un langage commun aux différents membres de l'entreprise». ⁵²

Selon A.FERNANDEZ, (2005), « un tableau de bord est un instrument de mesure de la performance facilitant le pilotage "proactif" d'une ou plusieurs activités dans le cadre d'une

⁵⁰ GUEDJ. N, (2000, P.285), « le contrôle de gestion », 3^{ème} Edition, Edition d'organisation, Paris.

⁵¹ GERVAIS.M, (2005, P.12), « contrôle de gestion », 8^{ème} Edition, éd ECONOMICA, Paris.

⁵² Ibidem P285.

démarche de progrès. Il contribue à réduire l'incertitude et faciliter la prise de risque inhérente à toute décision. C'est un instrument d'aide à la décision ».⁵³

Selon C. ALAZARD & S. SÉPARI (2010), « est un document rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'informations organisé pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'une fonction».⁵⁴

Selon SELMER. C, (2011) : le tableau de bord est « un ensemble d'indicateurs et d'informations essentielles permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie».⁵⁵

En effet, le tableau de bord est un outil clé qui permet de répondre aux besoins de pilotage des variables financières, qualitatives et quantitatives de l'entreprise. Les informations relevées à travers le tableau de bord doivent aider les manager à prendre rapidement des décisions efficaces dans le but de réaliser les besoins de l'entreprise et d'atteindre les bénéfices.

Tableau N°10 : présentation simplifiée du tableau de bord.

| Eléments | Mois :.... | | | |
|----------------------------|------------|------|-------|-------------------|
| | Prévu | Réel | Ecart | Action corrective |
| CA | | | | |
| CA par client | | | | |
| Nombre de clients | | | | |
| Nombre de nouveaux clients | | | | |
| CA par famille de produits | | | | |
| Marge commerciales | | | | |
| Charges fixes | | | | |
| Charges variables | | | | |
| Stocks (en valeur) | | | | |

⁵³ A.FERNANDEZ, (2005, P.178), « L'essentiel du tableau du bord, » Edition D'organisations, Paris.

⁵⁴ ALAZARD. C & SÉPARI. S, (2010, P.552) « DCG 11 Contrôle de gestion manuel et application», 2ème Edition DUNOD, Paris.

⁵⁵ SELMER. C, (2011, P.2.3) « Concevoir le tableau de bord : Outils de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision », 3ème édition, DUNOD, Paris.

| | | | | |
|-----------------------------|--|--|--|--|
| Indicateur physique | | | | |
| Délais de livraisons | | | | |
| Satisfaction clients | | | | |

Source : ALAZARD. C & SEPARI, (1993, P603) « contrôle de gestion », 2^{ème} édition DONUD, Paris.

2.2. Objectif du tableau de bord

Les objectifs sont nombreux et différents suivant les attentes des utilisateurs. Le tableau de bord devrait néanmoins toujours remplir les fonctions suivantes :⁵⁶

- **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.

3. Le rôle des tableaux de bord

Le TB remplit plusieurs rôles au sein de l'entreprise. Voici un aperçu détaillé qui représente à la fois le rôle du TB ainsi que ces fonctions principales :⁵⁷

- **Réduire l'incertitude :** Le TB 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.

⁵⁶ CABANE.P, (2004, P.269), « l'essentiel de la finance à l'usage des managers », Editions d'organisation, Paris.

⁵⁷ FERNANDEZ .A, (2013, P.08) « l'essentiel du tableau de bord, » 4^{eme} édition, groupe EYROLLES, Paris.

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

4. Les caractéristiques du tableau de bord :

Un tableau de bord doit présenter un ensemble de caractéristique qui le rend facile à utiliser et à interpréter.

Selon CABANE. P, (2004) un bon tableau de bord doit posséder ces caractéristiques :⁵⁸

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

⁵⁸ CABANE.P, (2004). Op cit, P.269.270.

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

5. Les instruments de tableau de bord

Les instruments d'un tableau de bord peuvent varier en fonction de l'objectif spécifique du tableau de bord et des besoins de l'utilisateur. Cependant, dans tous les tableaux de bord des points communs existent dans :

- La conception générale.
- Les instruments utiles.

5.1 La conception générale

La maquette d'un tableau de bord fait apparaître 04 zones :⁵⁹

Tableau N°11 : La maquette d'un tableau de bord.

| Tableau de bord du centre | | | |
|--|------------------------|-------------------------|----------------------|
| | Résultats | Objectifs | Écarts |
| Rubrique 1 Indicateur A Indicateur B | | | |
| Rubrique 2 Zone «paramètre Économiques » | ↑ Zone «résultats » | ↑ Zone « Objectifs » | ↑ Zone « écarts » |

Source : Alazard. C et SEPARI. S, (2007, P.640) « DCG11, contrôle de gestion, manuel et applications », DUNOD, Paris.

⁵⁹ ALAZARD.C & SEPARI.S, (1998, P593) « contrôle de gestion : manuel et application », 4^e édition DUNOD, Paris.

- La zone « **paramètres économiques** » : comprend les différents indicateurs retenus comme essentiels au moment de la conception du tableau. Chaque rubrique devrait correspondre à un interlocuteur et présenter un poids économique significatif.
- La zone « **résultats réels** » : ces résultats peuvent être présentés par période et/ou cumulés. Ils concernent des informations relatives à l'activité (nombre d'articles fabriqués), aussi des éléments de nature plus qualitative (taux de rebuts).
- La zone « **objectifs** » : dans cette zone apparaissent les objectifs qui avaient été retenus pour la période concernée.
- La zone « **écarts** » : ces écarts sont exprimés en valeur absolue ou relative. Ce sont ceux de contrôle budgétaire, mais aussi de tout calcul présentant un intérêt pour la gestion.

5.2 Les instruments utilisés

Pour mettre en place un TB, il est essentiel d'utiliser un certain nombre d'outils ou d'instruments. Dans ce qui suit nous allons essayer de développer ces derniers et les expliquer avec plus de détails.

- **Les écarts** : « 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 ». ⁶⁰Le but principal d'un TB est d'analyser les écarts entre les performances réelles et les objectifs fixés.
- **Les ratios** : « Les ratios sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise ». ⁶¹ En règle générale un ratio respecte les principes suivants :
 - a)- Un ratio seul n'a pas de signification, c'est son évolution dans le temps et dans l'espace qui est significative ;
 - b)- Il faut définir le rapport de telle sorte qu'une organisation du ratio soit signe d'une amélioration de la situation.
- **Les graphiques** : « Il permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les changements de rythme ou tendance ». ⁶²Leurs formes peuvent être sous forme de:
 - Courbe.

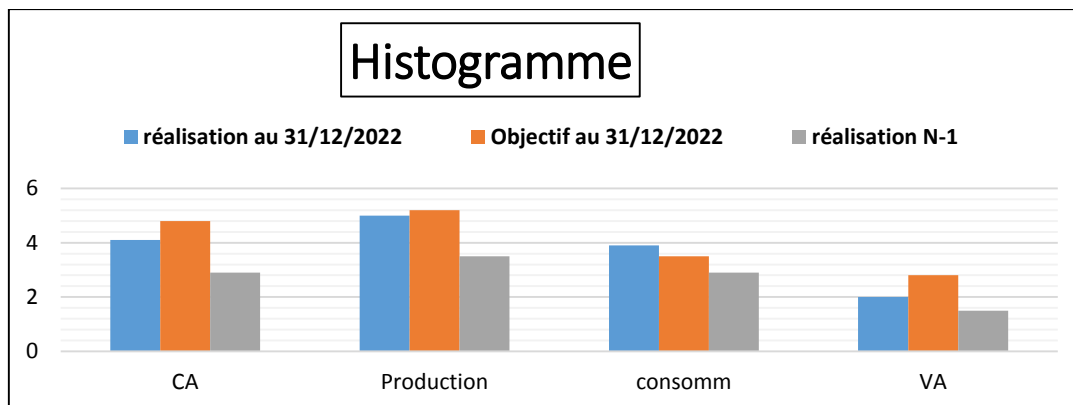
⁶⁰ DORIATH.B, (2008). Op cit, P.72.

⁶¹ Ibidem.

⁶² ALAZARD.C & SEPARI.S. (2010), op. cit P.642.

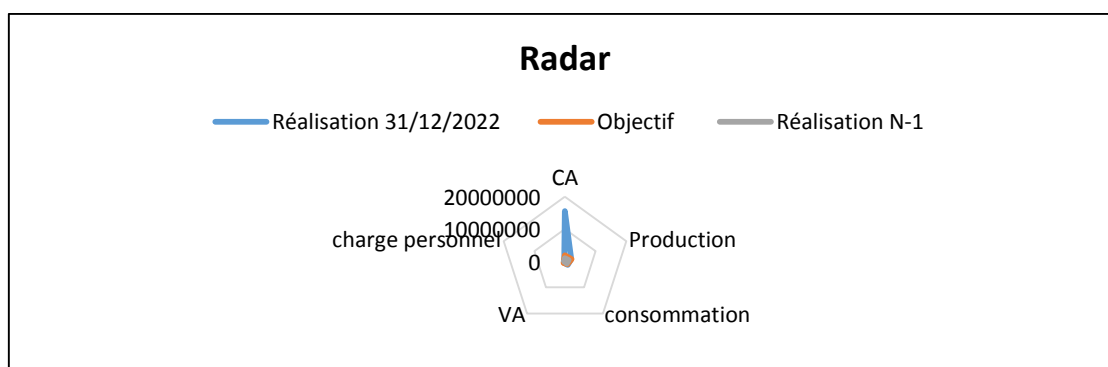
- Histogramme
- Graphique en "camembert".

Figure N°09 : présentation graphique en histogramme



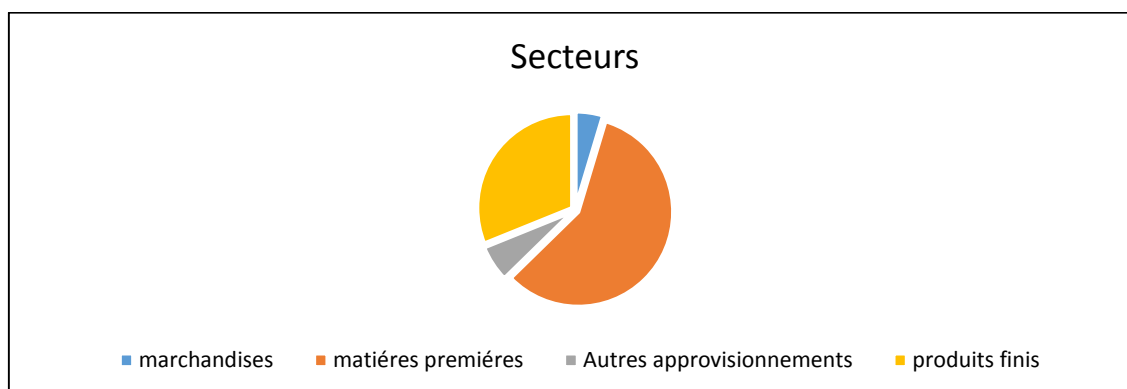
Source : Réalisé par nos soins.

Figure N°10 : présentation graphique en radar



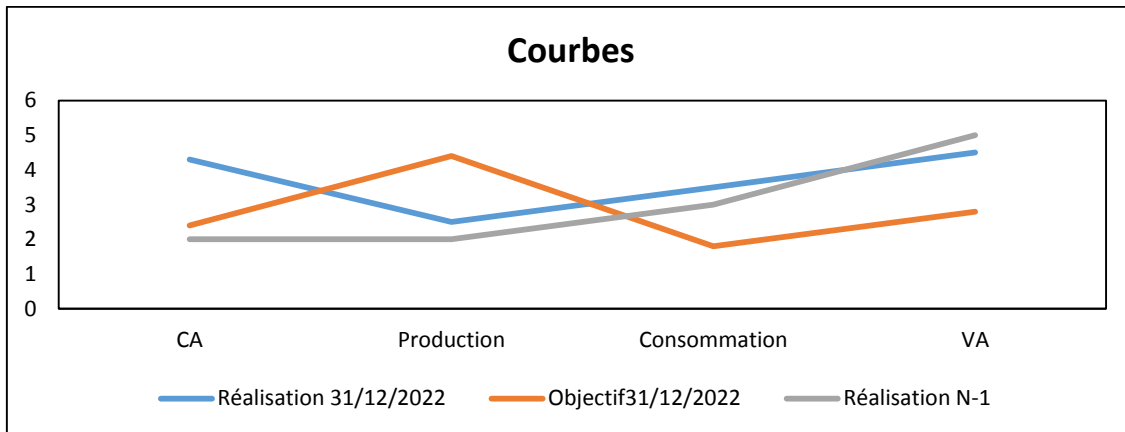
Source : Réalisé par nos soins.

Figure N°11 : présentation graphique en secteurs



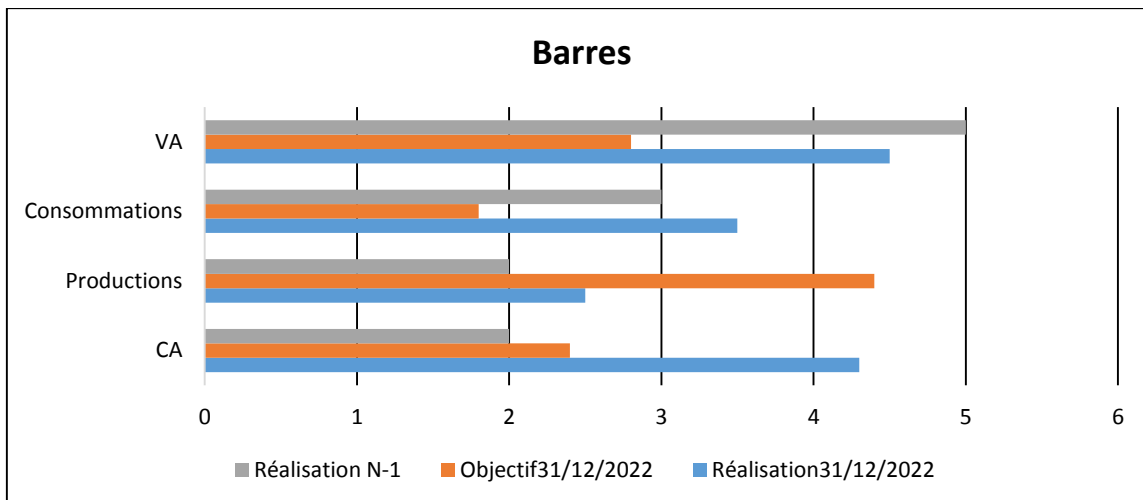
Source : Réalisé par nos soins.

Figure N°12 : présentation graphique en courbes



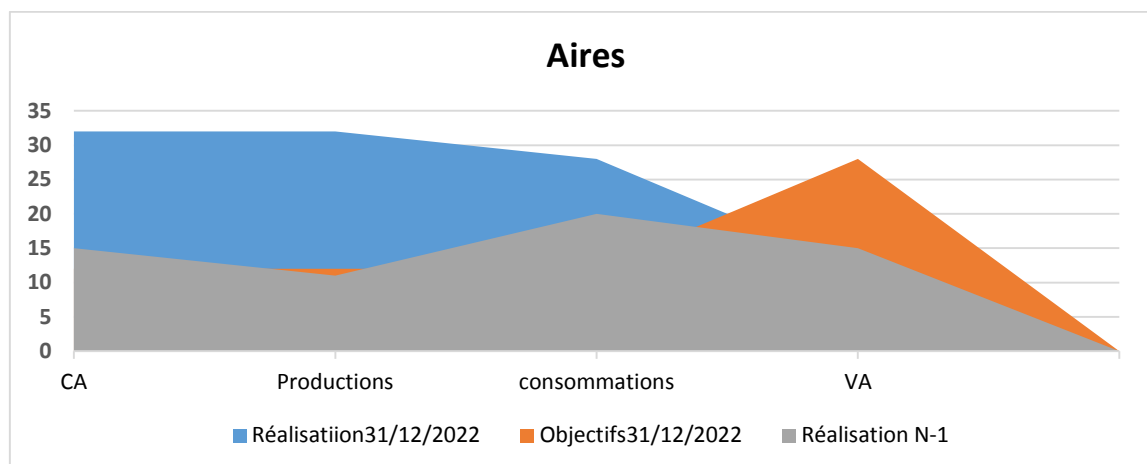
Source : Réalisé par nos soins.

Figure N°13 : présentation graphique en barres



Source : Réalisé par nos soins.

Figure N°14 : présentation graphique en aires



Source : Réalisé par nos soins.

- **Les clignotants** : 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 qu'ils « s'allument » témoigne d'une anomalie, d'une dégradation ou d'un écart par rapport à l'objectif. Tant qu'ils ne se déclenchent pas, le fonctionnement est supposé correct et la performance bonne.⁶³

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 ;
- Une alarme sonore, etc.

6. Limites du tableau de bord

Plusieurs insuffisances apparaissent dans la réalité actuelle des entreprises :⁶⁴

- 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

⁶³ Alazard. C & SEPARI. S, (2001, P.598 .599), « DECF, Epreuve N°7, contrôle de gestion, manuel et applications », 5ème édition, DUNOD, Paris.

⁶⁴ ALAZARD.C & SEPARI.C, (2007), op. cit, P.635.636.

ou aux améliorations ;

- La périodicité du tableau de bord est souvent la même pour tous les services alors qu'elle peut apparaître inadaptée pour certains métiers ;
- La conception des tableaux de bord est trop peu souvent laissée à l'initiative de ceux qui vont les utiliser mais plutôt centralisée loin du terrain ;
- Les indicateurs utilisés sont parfois déconnectés de la stratégie globale et ne permettent pas d'orienter l'action au bon moment ;
- Les tableaux de bord sont souvent conçus de manière interne, en fonction du style de gestion de l'entreprise sans souci de comparaison avec des organisations concurrentes meilleurs ;
- 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.

Un TB est un outil de gestion qui permet de visualiser de manière synthétique les données et les informations essentielles pour atteindre un ou plusieurs objectifs. Il s'agit d'un affichage visuel conçu pour faciliter la prise de décision en présentant les informations les plus pertinentes et nécessaires sur un seul écran, permettant ainsi un contrôle rapide et facile d'un coup d'œil.

Section 02 : Typologie et approches du tableau du bord

Dans cette section, nous allons mettre en valeur la typologie du tableau de bord et ses approches.

1. Typologie de tableau de bord

En domaine de comptabilité, une multitude des tableaux de bord sont utilisés et réalisées selon plusieurs approches.

Dans ce qui suit, nous présentons un aperçu sur les tableaux de bord les plus utilisés à savoir :

1.1. Tableau de bord de gestion

Est l'un des principaux états appartenant à la famille des tableaux de bord, dans l'objectif de mettre en évidence les écarts entre les prévisions et les réalisations. Il affiche les indicateurs fondamentaux que le manager doit maîtriser pour lui permettre de piloter et évaluer l'activité de l'entreprise. L'élaboration de ce document se fait soit par le chef d'entreprise, le

chef de projet ou par le directeur administratif et financier. Il s'agit d'un outil de pilotage à moyen terme.

1.2. Tableau de bord opérationnel

C'est l'ensemble d'indicateurs et d'informations essentiels permettant au responsable opérationnel de déceler les perturbations, et de prendre des décisions d'orientation de la gestion afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Son objectif est de mesurer l'avancement ainsi que la performance des plans d'actions déployés.

Outil de pilotage à court terme : Il permet de suivre l'avancement des plans d'actions mis en place par le responsable opérationnel, pour atteindre les objectifs de l'entreprise, et de prendre les mesures correctives essentielles. Ce type de tableau de bord permet de mettre le service de la stratégie opérationnel, ainsi de valider et d'ajuster cette stratégie. Dans ce type de tableau, l'indicateur décrit une situation de type qualitatif pour constater des résultats par rapport à des valeurs de référence établies. La collecte des données se fait par simple mesure et comptage.⁶⁵

1.3. Tableau de bord financier

Le tableau de bord financier est un instrument outil de prise de décisions. Il s'agit d'un outil à mettre en place par les entreprises qui souhaite d'avoir une vision claire sur leur activité et leur rentabilité. Il doit être organisé de manière à porter du sens aux informations ; il est absolument nécessaire que les valeurs de référence soient mises en évidence pour permettre une comparaison rapide des données.

Autrement dit : « Le tableau du bord financier est un instrument qui a pour objectif d'évaluer les performances financiers d'une entreprise à un moment précis ou sur une période donnée. ».⁶⁶

Le tableau du bord financier a pour objectifs de :

- Détecter les risques, anticiper les difficultés et décider les actions à mettre en œuvre ;
- D'améliorer le suivi de la situation financière de l'entreprise ;
- Accompagner les entreprises au-delà du diagnostic financier sur la voie de l'équilibre et évaluer la rentabilité.

⁶⁵ CLUSIF (Club de la Sécurité des Systèmes d'Informations Français), (juin 1997, p.9), « démarche de conception d'un tableau de bord qualité applique a la sécurité ».

⁶⁶ <https://WWW.legalstart.fr/fiches-pratiques/financement/tableau-de-bord-financier>. consulte28/04/2022.

Selon SAULOU Jean – Yves(1982), il existe trois types de tableau de bord qui les suivants :⁶⁷

1.4. Tableau de bord de stratégique

Ce type de TB est dédié aux membres de la direction générale de juger la mise en place de la stratégie ; il présente une synthèse des informations contenues au sein des TB des échelons hiérarchiques inférieures. L'horizon retenu est le moyen à long terme.

1.5. Tableau de pilotage

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

1.6. Tableau de bord d'activité

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

Parmi ces tableaux de bord d'activité, nous avons : le tableau de bord commercial, le tableau de bord fonctionnel, le tableau de bord ressources humaines (social)... Mais tous s'appuient sur différents indicateurs. Malgré leurs différences, tous ces tableaux ont pour objectif de suivre et de contrôler l'activité de l'entreprise.

2. Les approches de construction d'un tableau de bord

Le tableau de bord financier peut être établi selon différentes approches, parmi ces approches nous avons :

- L'approche, par objectifs **OVAR** et **OFAI** qualifiée aussi « d'approche française » (consiste à produire des indicateurs à partir d'objectifs).
- L'approche, par les modèles de pilotage **GIMSI**, **MEF** et le tableau de bord prospectif le navigateur **SKANDI** qualifiée aussi par « l'approche américaine », (consiste à déterminer les variables à piloter, qui reprennent l'activité opérationnelle de l'entreprise, ainsi de

⁶⁷ SAULOU, J-Y. (1982, p.30), « le tableau de bord du décideur ».Edition d'organisation, paris.

trouver les indicateurs pertinents pour chacun de ces variables).

Toutefois, il existe d'innombrables approches de construction de tableau de bord. Toutes proposent un plan et des étapes à suivre et à réaliser le plus fidèlement possible. Tels que Roger AIM, Jean-Yves SAULOU, de l'approche **JANUS** et l'approche **SIPOC**...

2.1. L'approche par l'objectif OVAR

L'approche OVAR (**O**bjectifs, **V**ariable d'**A**ction, **R**esponsables), cette méthode détermine des variables d'action par rapport aux besoins exprimés. Une méthode française conçue en 1981, par les professeurs du groupe (HEC) :⁶⁸ (D. MICHEL, FIOL.M et H. JORDAN). Cette méthode consiste à déterminer, par un objectif donné, toutes les variables d'action et les indicateurs correspondants. Le choix des indicateurs se fait en fonction des objectifs à atteindre, les concepteurs de cette méthode souhaitaient donner un caractère moins « prospectif » aux tableaux de bord.

La méthode OVAR présente une démarche de conception d'un système de tableau de bord cohérent. Chaque responsable d'unité de gestion participe au développement de son tableau de bord. L'identification des indicateurs se fait à partir des variables objectifs ; sans axes réellement spécifique aux choix de l'entreprise ; il n'y a aucun modèle « standard » de tableau de bord.

La construction des tableaux de bord via la méthode OVAR ; démarre par les dirigeants (top management) qui définissent les objectifs et les variables d'action (OVAR) d'abord ; alors que la responsabilité revient au rang inférieur au sein de l'entreprise ; qui va à son tour créer son propre schéma OVAR ainsi de suivre jusqu'au rang le plus bas de la hiérarchie. La méthode OVAR est une démarche structurée qui peut répondre à trois types de besoins.

- **Piloter la performance** : en assurant le déploiement des axes, cibles et objectifs stratégiques dans toute l'organisation, il s'agit alors d'un processus de management visant à relier la stratégie aux plans opérationnels concrets conduits par les responsables.
- **Offrir une méthodologie** : favorisant le dialogue interhiérarchique et /ou fonctionnel dans l'organisation, elle suscite de manière construite la communication et la discussion sur deux questions principales « où allons-nous ? » et « comment y allons-nous ? ».

⁶⁸ FIOLE, M, JORDAN, H, SULLA, E. (2004, p.450), « Renforcer la cohérence d'une équipe ».Edition DUNOD, paris.

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

2.2. Les étapes de l'approche OVAR

Elle est composée de quatre (04) étapes importantes ⁶⁹:

Etape 01 : Cette étape englobe deux phases du processus décisionnel expliqué dans les phases de prise de décision de Simon, (la phase d'intelligence et la phase de la conception). Elle inclut une discussion de vision et des objectifs globaux de l'entreprise afin de déterminer ces objectifs au premier niveau ,(Niveau N).Par la suite on passe à l'identification des variables d'action de l'entreprise toujours du premier niveau (Niveau N) et enfin choisir les indicateurs de l'entreprise (Niveau N).

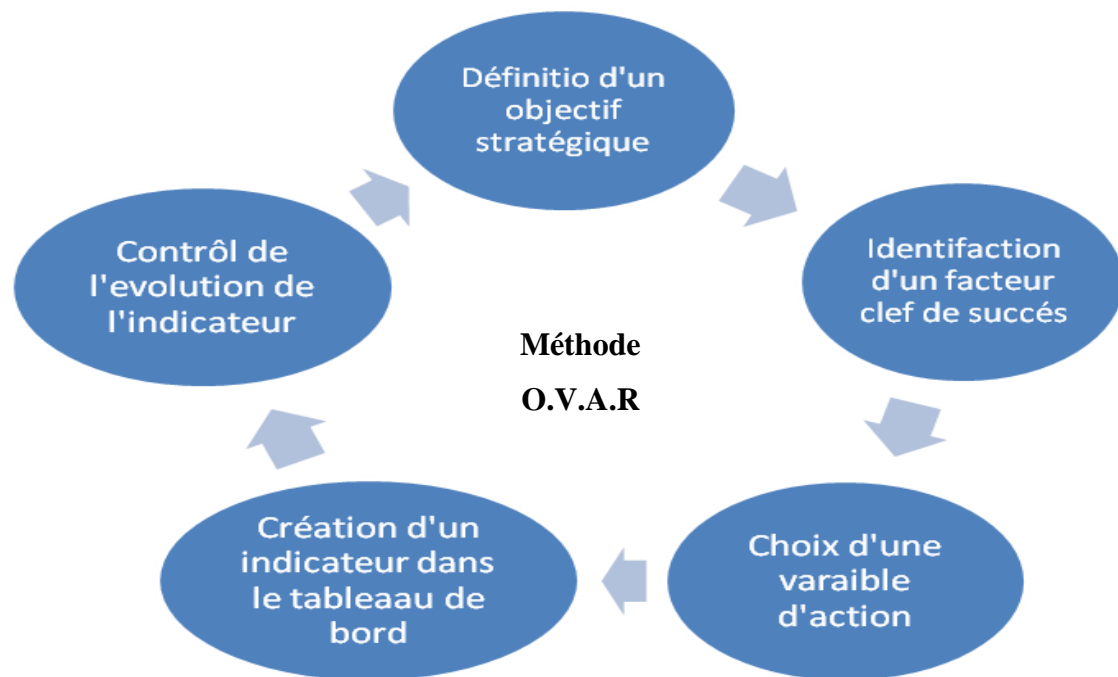
Etape 02 : Attribution des responsabilités (phase de conception et choix de solution), s'intéresse à l'analyse de la délégation, cette phase sert à déclencher une réflexion sur l'identification et la définition des relations de causes à effets entre les paramètres qui vont conditionner la performance de l'organisation.

Etape 03 : Conception des grilles objectives /variables d'action : c'est une phase de conception du tableau de bord ou les variables d'action de l'entreprise deviennent des objectifs pour les gestionnaires (Niveau-1) et de déterminer 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 d'implantation, elle se caractérise par le choix de la forme sous laquelle les indicateurs seront présentés.

⁶⁹ Bourguignon, A. Veronique, M. Hanna NORREKLIT, (2001, p.9), Balanced Scorecard versus French tableau de bord: beyond dispute, a cultural and ideological perspective.

Figure N°15 : Représentation de la méthode OVAR



Source : <https://www.google.fr/search?q=méthode+ovar&source=&tbm=isch&sa=X&ved=2ahU> /Consulté :Le 30/04/2023.

2.3. L'approche OFAI

« Objectifs, Facteurs clés de succès Actions, Indicateurs », cette méthode part des objectifs mais propose les indicateurs après avoir défini des facteurs clés de succès et des actions. Pour cette approche les objectifs sont destinés en facteurs clé de succès, qui représentent les forces de l'entreprise à travers les quelles peuvent se réaliser les objectifs.

2.4 .L'approche par les modèles du pilotage GIMSI

L'acronyme GIMSI signifie :

- **G** : Généralisation ;
- **I** : Information ;
- **M** : Méthode et Mesure ;
- **S** : Système et Systémique ;
- **I** : Individualité et Initiative.

La signification de premières lettres de la formule suivante : **G**énéralisation de l'accès aux **I**nformations des décisions en s'appuyant sur une **M**éthodologie d'inscription **S**ystémique

facilitant l'expression des Individualités de l'entreprise.⁷⁰

L'approche GIMSI, a été formalisée et publiée pour la première fois en 1998, sous le titre « Les Niveaux Tableaux de Bord pour Piloter l'Entreprise », aux éditions d'organisation. Puis dans une dernière version en 2013 pour 6^{ème} éditions, sous le titre : « Les Nouveaux Tableaux de bord des Managers », toujours aux éditions d'organisation(EYROLLES).

Selon Alain FERNANDEZ, la méthode GIMSI est structurée en dix (10) étapes, chacune traite une préoccupation particulière du projet. Chacune de ces étapes marque un seuil identifiable dans l'avancement du système.⁷¹

Tableau N°12 : Les dix (10) étapes d'élaboration de tableau de bord par la méthode GIMSI.

| | |
|---|---|
| <p>1. Identification : quel est le contexte ? De l'organisation, identification concerne des axes stratégiques et des points réalité de l'environnement concurrentiel, forces et faiblesses d'intervention ;</p> | <p>Etape1 : environnement de l'entreprise Analyse de l'environnement économique et de la stratégie de l'entreprise afin de définir le paramètre et le porte du projet</p> <p>Etape2 : identification de l'entreprise Analyse des structures de l'entreprise pour identifier les processus, activités et acteurs</p> |
| <p>2. Conception : Que faut-il faire ? Une démarche centre sur le décideur de terrain en situation, point central du processus de décision et par conséquent du système de pilotage de la performance ;</p> | <p>Etape3 : Définition des objectifs Sélection des objectifs tactiques de chaque équipe en fonction de la stratégie générale</p> <p>Etape 4 : Construction du tableau du bord Définition du tableau de bord de chaque équipe</p> <p>Etape 5 : Choix des indicateurs Choix des indicateurs en fonction des objectifs choisis, du contexte et des acteurs concerné</p> |

⁷⁰ FERNANDEZ, A. (2013, p.38), « les Nouveaux tableaux de bord des managers », 6^{ème} édition.

⁷¹ FERNANDEZ, A. (2008, p.125), « les nouveaux tableaux de bord des mangers, », édition d'organisation, groupe EYROLLES, 4^{ème} édition, paris.

| | |
|---|--|
| | <p>Etape6 : Collecte des informations Identification des informations nécessaires à la construction des indicateurs</p> <p>Etape 7 : Le système du tableau de bord Construction du système de tableaux de bord, contrôle des cohérences globales</p> |
| <p>3. Mise en œuvre : comment le faire ? La technologie est au service des utilisateurs de terrain ;</p> | <p>Etape8 : Le choix des progiciels ? Élaboration de la grille de sélection pour le choix des progiciels adéquats</p> <p>Etape9 : Intégration et déploiement Implantation des progiciels, déploiement à l'entreprise</p> |
| <p>4. Amélioration permanente : le système correspond-il toujours aux atteints ?</p> | <p>Etape10 : Audit Suivi permanent du système</p> |

Source : Fernandez. A, (2008, p.131), « Les nouveaux tableaux de bord des managers », 4eme édition, édition d'organisation, GROUPE EYROLLES, Paris.

2.5. L'approche MEF

La Méthode des Éléments Finis, est utilisée pour résoudre numériquement des équations aux dérivées partielles. Elle ne s'intéresse pas au pilotage de l'entreprise mais aux fonctions supports de celle-ci. Elle propose une analyse pour chaque fonction support, le taux d'activité, le taux de compétence, le taux de support structurel et le taux de satisfaction de ses clients internes.

2.6. Le navigateur SAKANDIA (Suédoise)

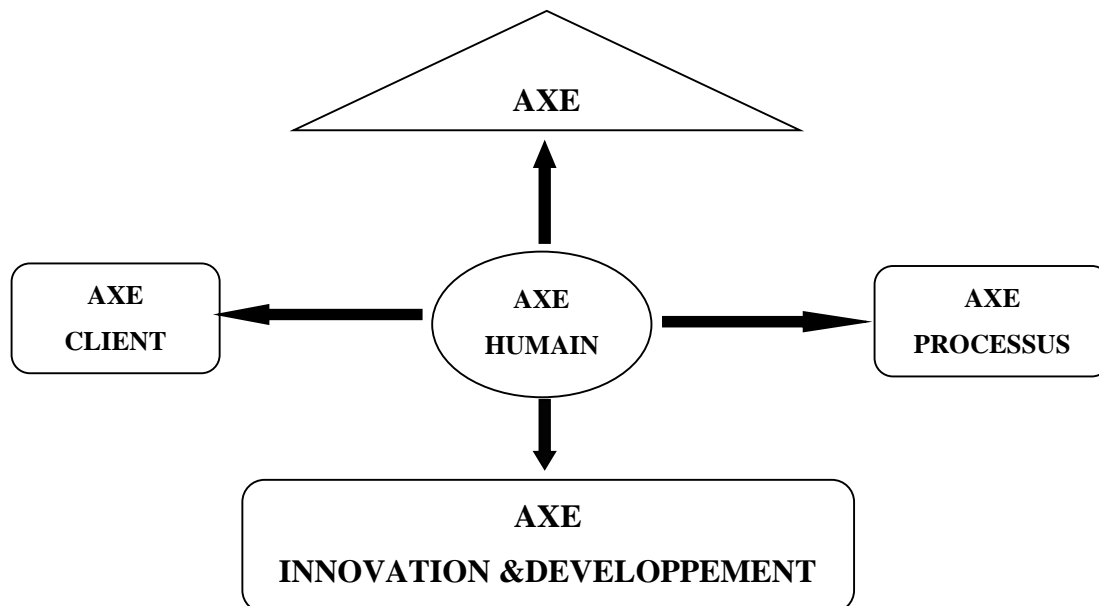
Conçu et théorisé par (L. EDVINSSON & M. MALONE), (1997), pour le compte de la SAKANDIA Multinationale d'Assurance et de services Financières, le navigateur SAKANDIA se base sur deux variables :

- Le capital structurel, il s'agit du capital financier (les clients/autres partenaires), l'organisation et l'innovation /développement).
- Le capital humain (il s'agit de l'attitude au travail, les compétences et l'agilité

intellectuelle).

L'objectif du Navigateur SKANDIA est de dépasser la vision financière et privilégier le pilotage de l'immatériel et plus précisément du capital intellectuel, véritable moteur de la création de valeur et d'identification des indicateurs de suivi du capital immatériel de l'entreprise. Ces indicateurs s'appuient sur la dimension prospective et sociale. En réalité, le navigateur SKANDIA reprend les quatre (04) dimensions du tableau de bord prospectif en y ajoutant la dimension humaine partant du principe, que le capital humain est le principal générateur de profit pour une entreprise comme c'est présenté dans la figure suivante.

Figure N°16: Les prospectives du tableau du bord selon navigateur SKANDIA



Source : FERNANDEZ, A. (1998-2015).in <https://www.piloter.org/references/copyright.htm> .Consulté le 30/04/2023

Ces cinq (05) axes sont regroupés dans une dimension temporelle de la manière suivante :

- Axe financier : le long terme : qu'a-t-on fait hier ?
- Axe client : le présent
- Axe humain : au centre de la démarche
- Axe processus : le présent
- Axe innovation et développement : que prépare-t-on pour demain ?

2.7. L'approche BSC (BALANCED SCORECARD)⁷², Selon DORBES .H, les étapes de cette méthode sont comme suit :

- Identification des facteurs Clés du Succès(FCS) ;
- Définition des Mesures Clés de Succès (MCS) ;
- Trouver les bons indicateurs : Financiers, clients, Processus, Apprentissage ;
- Etablir la carte stratégique.

La démarche générale de conception d'un tableau de bord prospectif (TBP) se présente comme suit :

- **Phase 1** : Identification des utilisations ;
- **Phase 2** : Identification des facteurs de performance ;
- **Phase3** : Définition d'un référentiel ;
- **Phase 4** : Identification des sources d'information ;
- **Phase 5** : Mise à jour du tableau de bord ;
- **Phase6** : Mise à jour du tableau de bord.

Dans la conception du TBP, nous rencontrons des phases générales et spécifiques telles que l'établissement d'un cadre stratégique et la définition des indicateurs, selon quatre (04) axes qui ont des liens de cause à effet.

2.8. L'approche JANUS

Cette approche JANUS est une méthode proposée par SELMER.C dans son ouvrage « concevoir le tableau de bord ». Elle se caractérise par sa simplicité dans son processus de mis en œuvre et la distinction, très utile, qu'elle opère entre les indicateurs de performance et les indicateurs de pilotage. La démarche de la méthode JANUS se représente comme suit :⁷³

- **Jalonner les étapes du projet** : déterminer la grande orientation du projet, concevoir des tableaux de bord et mettre en place une gestion du projet ;
- **Justifier d'un cadre pour l'action** : intégrer les spécificités de l'organisation, formaliser

⁷² DORBES, H. (2004), « Le tableau de bord prospectif : Une nouvelle approche de pilotage pour les PME avec le "BALANCED SCORECARD" », in <https://dln7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/53bbeef05c94b.pdf>. Consulté le : 01/05/2023.

⁷³ BALANTZIAN, G. (2005, p.23-39), « Tableau de bord ».Edition d'organisation, Paris.

les missions des responsables et formaliser les enjeux des processus ;

- **Analyse des 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 ;
- **Nommer les liens entre performance et pilotage** : c'est identifier les déterminants de la performance et poursuivre la démarche de recherche d'inducteurs pertinents ;
- **Unifier les modes de représentation** : unifier les modes de représentation de l'information afin que tous les intervenants utilisent le même langage ;
- **Utiliser un système informatique adapté** : la démarche de choix du support informatique ;
- **Structurer la mise en œuvre du tableau de bord** : formaliser la procédure de gestion du tableau de bord et déterminer les règles d'ajoute de nouveaux indicateurs.

Section 03 : la démarche de la conception d'un tableau de bord financier.

La conception d'un tableau de bord est une tâche essentielle pour toute entreprise souhaitant piloter sa performance et prendre des décisions éclairées. Un tableau de bord efficace doit être simple, clair et facile à utiliser, tout en fournissant des informations précises et pertinentes sur les indicateurs clés de performance de l'entreprise.

A travers cette section, on présentera la démarche de conception d'un tableau de bord financier.

1. Définition d'un tableau de bord financier

Le tableau de bord financier est un instrument d'évaluation de performances financières pour les entreprises sur une période donnée ou pour un moment précis.⁷⁴

Le tableau de bord financier désigne un outil de reporting qui regroupe des métriques soigneusement sélectionnées pour vous donner un aperçu de la situation financière d'une

⁷⁴ <http://solutions-business-intelligence.fr/pourquoi-et-comment-etablir-un-tableau-de-bord-financier/> consulté le : 08/05/2023.

entreprise. Il présente les points de données importants issus du service financier sous forme d'infographies ou de carte.⁷⁵

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

Dans de nombreuses entreprises les tableaux de bord financiers ont été le point de départ d'un système de pilotage ceci s'explique par les éléments suivants :⁷⁶

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

1.2. L'importance du 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 :⁷⁷

- **Suivre l'évolution de la situation financière** : les indicateurs financiers interprétés les uns à la lumière des autres permettent à l'entrepreneur d'avoir une vision précise des **résultats de l'entreprise**. Grâce à ces indicateurs, il peut notamment prendre connaissance des dépenses de l'entreprise ainsi que de l'évolution de la réalisation des objectifs fixés.
- **Mesurer les performances** : le tableau de bord financier est une donnée incontournable de la stratégie commerciale. Grâce à cet outil, l'entrepreneur dispose d'un véritable aperçu de l'évolution de son entreprise. Il peut suivre l'efficacité des nouveaux projets ainsi que leur rentabilité pour comprendre quels sont les moyens les plus efficaces pour atteindre les objectifs visés.
- **Anticiper les éventuelles difficultés** : grâce à un suivi régulier du tableau de bord financier, l'entrepreneur peut identifier les situations à risques. Ainsi, dès lors qu'apparaît une baisse d'activité, des problèmes de trésorerie ou un écart sur l'un des indicateurs clé, l'entrepreneur peut être réactif et corriger la conjoncture.

⁷⁵ <http://www.capterra.fr/blog/2767/10-metriques-que-votre-tableau-de-bord-financier-doit-inclure> consulté le : 08/05/2023.

⁷⁶ Wilfried et A. Chanteaux, (2005, P.12), « les tableaux de bord et business plan », édition des chambres de commerce et d'industrie.

⁷⁷ <https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/financement/tableau-de-bord-financier/> consulté le : 08/05/2023.

- **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. Les principes de conceptions d'un tableau de bord

Le tableau de bord n'est efficace et donc utile que si sa conception répond à certaines règles précises pour son fonctionnement que pour son contenu. La présentation des informations, si celle-ci peut revêtir des formes variées, elle se doit de respecter certaines contraintes de concision et de pertinence. C'est d'ailleurs la définition même des tableaux de bord qui impose ces principes de conception :⁷⁸

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

a)- Une cohérence avec l'organigramme

Un principe important à prendre en considération lors de la conception d'un tableau de bord est la conformité à l'organigramme de l'entreprise. Il est recommandé à partir du découpage hiérarchique en termes de responsabilité. Pour l'ensemble de la firme, la cartographie des tableaux de bord doit se claquer sur celle de la structure d'autorité. Très souvent, la structure s'apparente à une pyramide ou chaque responsable appartient de fait à deux équipes :

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

⁷⁸ ALAZARD. C, SEPARI. S, (2004, P.599.602), « contrôle de gestion : manuel et application », 6^{ème} Edition DUNOD, Paris.

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

- Une communication descendante quand un niveau donne une délégation de pouvoir assortie d'objectifs négociés au niveau inférieur ;
- Une communication transversale entre les responsables de même niveau hiérarchique ;
- Une communication ascendante quand un niveau rend compte de la réalisation des objectifs reçus.
- Les tâches qui interviennent après l'édition du tableau de bord.

Le réseau du tableau de bord est donc une mécanique sophistiquée aux caractéristiques suivantes :

- Chaque responsable à son tableau de bord, avec des informations spécifiques sa gestion afin d'éclairer ses décisions ;
- Chaque tableau de bord à une ligne de totalisation des résultats qui doit figurer dans le tableau de bord de niveau hiérarchique supérieure ;
- Chaque tableau de bord d'un même niveau hiérarchique doit avoir la même structure pour permettre l'agrégation données ;
- L'empilage des informations des tableaux de bord doit respecter la ligne hiérarchique ;
- Ils doivent permettre de contrôler en permanence la réalisation par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire.

b)- Un contenu synoptique et agrégé.

Un tableau de bord doit permettre à son utilisateur de comprendre rapidement la situation de l'entreprise à l'aide des indicateurs. Le choix de ses indicateurs est donc important. Parmi les informations possibles, il convient de sélectionner celles qui sont essentiels pour la gestion du centre de responsabilité concerné.

c)- La rapidité d'élaboration et de transmission :

Le tableau de bord sert à alerter les responsables des dysfonctionnements et leur permettre de prendre des mesures correctives. Le tableau de bord doit donc être élaboré rapidement pour pouvoir résoudre très vite au problème constaté. Il est donc primordial

d'obtenir rapidement les données nécessaires à la création du tableau de bord. Par conséquent, le tableau de bord consiste à ajuster des exigences apparemment contradictoires, à savoir :

- Retenir peu d'indicateurs, mais tous ceux qui sont essentiels ;
- Personnaliser le tableau de bord pour son destinataire tout en respectant une présentation homogène ;
- Abréger les informations en passant d'un niveau à un autre en facilitant le dialogue entre les responsables de ces différents niveaux.

3. Les étapes de conception d'un tableau de bord

La mise en place d'un TB se résume en cinq étapes : tout d'abord, il est essentiel de définir les missions et les objectifs de l'organisation, afin de savoir ce que l'on cherche à atteindre. Ensuite il convient d'identifier les variables qui ont un impact direct sur la réalisation de ces objectifs, et de sélectionner des indicateurs pertinents pour savoir leur évolution. Enfin, il est important de surveiller régulièrement ces indicateurs afin de mesurer la performance de l'organisation et d'apporter les ajustements nécessaires pour atteindre les objectifs définis.

1^{ère} étape : La fixation des objectifs : Est une étape cruciale dans la planification et la gestion de projet. Elle consiste à déterminer les résultats à atteindre dans un délai donné. Les objectifs doivent être spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents.

2^{ème} étape : identification des points clés : Est une étape importante dans la construction d'un tableau de bord. Elle consiste à identifier les facteurs clés de succès qui ont un impact direct sur la réalisation des objectifs de l'organisation. Ces facteurs peuvent être de différentes natures : des ressources humaines, des ressources matérielles, etc. il est important de les identifier pour pouvoir les suivre et les mesurer grâce à des indicateurs pertinents qui permettent de mesurer leur performance.

Cette étape permet de déterminer les domaines d'activité qui recevront une attention particulière pour assurer la réussite de projet et orienter les décisions stratégiques de l'organisation.

3^{ème} étape : Choix des indicateurs pertinents : Elle consiste à sélectionner les mesures qui indiquent le mieux la performance des facteurs clés du succès identifiées précédemment. Les indicateurs choisis doivent être alignés sur les objectifs de l'organisation et être adaptées à

la nature de l'activité. Ils doivent également être fiables, mesurables et permettre de prendre des décisions informées.

a). Définition d'un indicateur.

Un indicateur est une information ou un regroupement d'information, précis utile, pertinent pour les gestionnaires, contribuant à l'appréciation d'une situation, exprimé sous des formes et des unités diverses.⁷⁹

b). Typologies des indicateurs

Les indicateurs intégrés dans les tableaux de bord peuvent être :⁸⁰

- **Indicateur de résultat et indicateur de progression ou de suivi**

Un indicateur peut, soit indiquer le niveau de déroulement d'une action en cours (indicateurs de progression), soit indiquer le résultat d'une action achevée (indicateur de résultat).

Ces types d'indicateurs sont relatifs à l'horizon de temps et à l'ampleur de la responsabilité concernée.

- **Indicateur de pilotage et indicateur de reporting**

Un indicateur de reporting peut servir à informer le niveau hiérarchique supérieur sur des résultats atteints, notamment dans le cadre d'engagement contractuel. Un indicateur de pilotage peut servir à éclairer l'action et à soutenir la prise de décision.

- **indicateur financier et indicateur non financier**

Un indicateur peut être élaboré à partir de données comptables et financières (taux de rentabilité d'un investissement, coût de revient d'un produit..) ou à partir des données opérationnelles extraites d'autres systèmes de gestion (volume, stock,...).plus l'indicateur se rapproche de la réalité des modes opératoires et des processus de l'entreprise qu'ils s'agissent de processus industriels ou administratifs, plus il repose sur des données physiques et opérationnelles.

⁷⁹ IRIBARNE.P, (2003, P.56), « les tableaux de bord de la performance », Edition DUNOD, Paris.

⁸⁰ DEMEESTERE. R & al, (2006, P.84.86), «Pilotage de l'entreprise et contrôle de gestion »,3eme édition, DUNOD, Paris.

- **Indicateur synthétique et indicateur ciblé**

Un indicateur peut être élaboré à partir d'une multitude d'informations pour décrire de manière globale une situation. Il peut être focalisé sur un aspect précis et particulier de la performance. Un indicateur synthétique est souvent assez difficile à interpréter, compte tenu de ses composantes multiples, par contre, il permet de couvrir un champ très large. À l'inverse, un indicateur ciblé est beaucoup plus directement interprétable pour l'action, mais il présuppose la sélection préalable des bons enjeux.

S'il n'y a pas de liste universelle des indicateurs de performance, il existe tout de même des indicateurs clés à suivre pour toute entreprise :⁸¹

- **La croissance du chiffre d'affaires** mesure le niveau d'activité de l'entreprise. Cet indicateur permet de connaître le développement de l'entreprise par rapport aux projections et d'ajuster la stratégie, notamment en maîtrisant les dépenses.
- **Le niveau de trésorerie** est vital pour toute entreprise pour sa solvabilité et pour faire face à ses engagements. Il doit rester toujours positif.
- **Les retards de paiement** permettent d'anticiper les difficultés et de planifier les relances.
- **La marge commerciale** est un indicateur essentiel de rentabilité. Il permet de s'assurer que l'activité de l'entreprise est bénéficiaire
- **L'excédent brut d'exploitation (EBE)** est un indicateur clé de la performance de l'entreprise et aide à déterminer ce qui reste après le paiement des salaires, impôts et taxes.
- **Le seuil de rentabilité** indique le seuil du chiffre d'affaires en dessous duquel l'entreprise ne peut pas descendre.
- **Le revenu mensuel récurrent**, très utilisé dans les startups, indique le revenu généré tous les mois.
- **Le besoin en fonds de roulement (BFR)** mesure la capacité à financer l'activité de l'entreprise à court terme.
- **La capacité d'autofinancement** est indispensable pour mesurer la santé financière de l'entreprise. Il évalue le surplus de ressources générées par l'activité de l'entreprise qui peut être affecté au remboursement des emprunts, aux nouveaux investissements ou à l'augmentation du BFR.

⁸¹ <https://www.spendsk.com/fr/blog/tableau-bord-financier-performant/> consulté le : 08/05/2023.

4^{ème} étape : la collecte d'information : est une étape importante dans la conception d'un tableau de bord financier. Elle consiste à rassembler les données nécessaires à partir de différentes sources, telle que les états financiers de l'entreprise, les bases de données externes ou les systèmes de gestion de l'information. La qualité la validité des données doivent être vérifiées avant de les intégrer dans le tableau de bord. Les données collectées doivent être organisées et structurées de manière à être facilement accessibles et compréhensible pour les utilisateurs.

5^{ème} étape : la mise en forme du tableau de bord : cette dernière étape vise à élaborer techniquement le dispositif, en vérifiant son caractère opérationnel et en le rendant facilement compréhensible pour tous les utilisateurs. Pour y parvenir, il est essentiel de personnaliser la présentation et le contenu du tableau de bord financier.

Conclusion

D'après ce que nous avons développé tout au long de ce chapitre nous constatons que le tableau de bord est un outil essentiel pour mesurer et évaluer la performance financière d'une entreprise. Ce chapitre nous a permis de découvrir les différentes approches et étapes utilisées pour construire un tableau de bord.

De ce fait, nous allons exposer dans le chapitre suivant la notion de performance et les indicateurs qui conviennent pour mesurer cette dernière au sein d'une entreprise économique. Ce qui nous permettra de toucher de près à la démarche de conception d'un tableau de bord.

**Chapitre III : Aspect
pratique du tableau de bord
au sein de l'entreprise
ALCOST**

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

Avant de commencer notre étude de cas, nous allons d'abord parler de l'historique, suivi de la présentation de l'entreprise qui nous a accueillis et du département de contrôle de gestion ou nous avons effectué notre stage pratique.

I. Présentation de l'unité de Bejaia

1- Historique de l'unité

L'origine de l'unité CCB (Complexe Costume de Bejaia), remonte à l'avant 1971, projet de SONAC, (Société Nationale de Confection). La fusion en 1973 de SONAC et de SONITEX a donné lieu en 1974 à la mise en exploitation de CCB SONITEX (Société Nationale des Industries Textiles).

Suite à la restructuration de la société SONITEX en 1982, qui a donné naissance à plusieurs entreprises dont ECOTEX (Entreprise de Confection Textiles) l'unité CCB a été rattachée à cette dernière.

ALCOST/EPE/SPA est née suite à la scission de l'entreprise ECOTEX en 1998, et devenue filiale successivement du « HOLDMAN » (Holding Industrie Manufacturières), puis « AGROMAN » (Holding Industrie Agro-alimentaires et Manufacturières), puis de la SGP-IM (Société de Gestion des Participations) industries manufacturières Groupe C&H (Groupe Confection et Habillement), et actuellement du groupe GETEX.

Suite à la résolution du CPE (Conseil des Participations de l'Etat) N° 07/147/25/02/2016 portant restructuration organique du Groupe GETEX SPA et la résolution N° 01/27/03/2017 de l'AGEX du Groupe C&H FASHION SPA, la filiale ALCOST/EPE/SPA est absorbée par l'EPE C&H FASHION SPA. Elle est devenue en 2017, une Unité de production de l'EPE absorbante (EPE C&H SPA).

En date du 10 Mars 2021, une nouvelle réorganisation de l'entreprise C&H SPA a été instaurée. Un projet de classement et une nouvelle appellation des unités de production sont validés par le Conseil d'Administration de l'EPE C&H SPA, suivant la résolution N° 05 du CA tenu le 10/03/2021. En conséquence, l'unité ALCOST est nommée selon la nouvelle appellation « EPE C&H SPA, unité Bejaia ».

Le siège social de l'unité de Bejaia est situé à Bejaia route des Aurès.

1.1. Superficie

L'Unité de Bejaia occupe une superficie totale de 33 831 M² dont 12 935 M² couvertes répartis comme suit :

- Administration : 908 m²
- Bureau social : 867 m²
- Bâtiments de production plus magasins de stockage : 9 360 m²
- Création : 560 m²
- Commercial : 305 m²
- Bloc bureaux : 380 m²
- Hangar entretien : maintenance : 306 m²

1.2 Implantation

L'unité de Bejaia est implantée au centre-ville de Bejaia et à proximité des différentes voies de communication telles que l'aéroport, le port maritime et la gare de chemin de fer.

1.3 Les missions de l'entreprise

Les missions essentielles de l'Unité sont la production, la distribution et la commercialisation de tous types de vêtements.

Elle a également pour objet social la participation à toute entreprise, groupement d'intérêt économique algérien ou étranger se rattachant directement ou indirectement à l'objet social.

1.4 L'activité de l'unité

L'Unité de Bejaia produit et/ou vend en l'état actuellement les familles de produits suivantes :

Tableau N° 13 : Les produits de l'Unité de Bejaia.

| Famille de produits | |
|----------------------------|-----------------|
| Costumes | Blouson |
| Vestes | Tailleur femmes |
| Pantalons | Jupe |
| Anorak | Ensemble |

| | |
|-------------|-----------------------|
| Parka | Tenue professionnelle |
| Imperméable | Robe |
| Manteau | Articles divers |
| Caban | |

Source : SPA ALCOST.

Les produits de L'unité de Bejaia sont regroupés autour de trois grandes familles ou segments couple produit/marché qui sont :

- **Les vêtements professionnels**

Concerne les tenues et dotations de travail destinées aux personnels, administration, corps constitués (garde communale, douanes, sûreté nationale, protection civile, etc.).

- **Les vêtements ville homme**

Ligne constituée essentiellement de produits de gamme moyenne et de haute gamme.

- **Les vêtements femme, enfants et sportswear**

Complète la ligne vêtements ville.

1.5 Capacités installées

D'une capacité installée de 600 000 articles par an, en une équipe, elle fonctionne actuellement avec un effectif producteur de 500 agents.

L'usine est composée de trois (03) ateliers et d'un Service prestation (Sérigraphie, Broderie et groupe Biais) :

- Atelier coupe ;
- Atelier Vêtements professionnels 01 ;
- Atelier Vêtements professionnels 02 ;
- Atelier Vêtements professionnels 03.

1.6 Capacité de stockage

L'unité dispose d'une capacité de stockage représentant une superficie de 3 840 m² dont :

2 400 m² pour le stockage de produit finis ;

1 440 m² pour le stockage des matières premières.

La surface du bloc de production est de 13 841 m².

1.7 Equipements

Les équipements principaux au niveau de l'usine sont :

- **Atelier coupe**

Chariots matelasseurs manuels et semi-automatiques ;

Coupeuses ;

Scies circulaires ;

Thermo colleuses.

- **Atelier de piquage**

Machines plates une et deux aiguilles ;

Machines plates deux aiguilles point chaînettes ;

Machines passe poilues ;

Machines surjeteuses ;

Machines boutonnères et pose boutons ;

Machines repassage intermédiaire.

- **Atelier finition et repassage**

Glaçage ;

Bâtissage ;

Pressage.

1.8 Effectifs

L'Unité emploie actuellement 716 agents dont 37 temporaires répartis comme suit :

- Cadres : 49 ;
- Maîtrise : 88 ;
- Exécution : 579.

1.9 Chiffre d'affaires

Durant les cinq dernières années le chiffre d'affaires passe de 1 466 MDA en 2017 à 936 MDA en 2021, soit 1 651 MDA fin d'exercice 2022. La production estimée pour l'exercice 2022 est de 2 004 273 218,75 DA. De même pour le résultat net pour la même période, il s'élève à - 87 553 095,07 DA fin décembre 2022.

CA : MDA

Production : unité produite

| Désignation | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Chiffre d'affaires | 1 466 | 1 659 | 1 456 | 879 | 936 | 1 651 |
| Production | 1 467 | 1 773 | 1 532 | 1 031 | 1 248 | 2 004 |

L'exercice 2022 est marqué par la crise sanitaire COVID-19 qui a influencé négativement sur le résultat de l'unité.

II . Système d'Organisation de l'unité de Bejaia**1. Attribution des services de l'Unité****1.1 La direction de l'unité**

Cette fonction joue le rôle de coordination entre les différentes fonctions et structure mise en place.

Elle comprend à la fois :

- **Une activité administrative** : Chargée de collecter et analyser les informations nécessaires à la bonne gestion de l'unité.
- **Une activité de prise de décision** : Le Directeur d'unité (D.U) dans ses fonctions est assisté par un conseiller administratif, un conseiller technique et un conseiller commercial.

1.2 Les structures fonctionnelles rattachées à la direction de l'unité

Elles regroupent les structures :

- Audit & contrôle de gestion.
- Secrétariat et Bureau d'ordre
- Hygiène et sécurité.
- **La fonction Audit & contrôle de gestion** : Procède à une appréciation de l'efficacité des systèmes et procédures mise en place et s'assure de leur conformité et application ainsi que du contrôle de gestion et budgétaire de l'unité.
- **La fonction Hygiène et Sécurité** : Permet la gestion préventive, de la sécurité et de l'hygiène au sein de l'unité.

1.3 Les Structures Opérationnelles

- **Département Technique**

C'est la technostructure pour les départements maintenance et fabrication. C'est là où se trouvent tous les standards et programmes des départements de maintenance et de fabrication.

Il est organisé en quatre Services (Création, temps & méthode, qualité et service programmation)

- **Département Maintenance**

Il est en relation avec les deux autres départements, son personnel est spécialisé par atelier, mais il reste cependant quelques agents de maintenance polyvalents pour intervenir sur n'importe quel matériel. Là aussi, des standards de maintenance sont respectés.

- **Département Fabrication :**

Les ateliers sont spécialisés en fonction des produits et des tâches communes aux différents produits. Le matériel est complètement modernisé suite au programme de relance économique lancé par l'Etat.

Certains ouvriers sont polyvalents et peuvent intervenir sur n'importe quelle opération de fabrication. Ils assurent le contrôle des produits (malfaçon).

- **Département Administration Général :**

Ce département est chargé de la mise à disposition des moyens nécessaires au profit des différentes structures de l'unité.

Ce département englobe deux services : Gestion de personnel (Paie, carrière, formation, recrutement, archives, social et la section infirmerie) et le service patrimoine et moyens généraux (Sections : investissements, entretien et parc auto). Le personnel de ce département est ancien et maîtrise assez bien sa tâche.

- **Département Finance & Comptabilité :**

Il est chargé de la gestion comptable de l'ensemble des opérations de l'unité. Il est structuré en trois services :

- Service comptabilité générale ;
- Service comptabilité analytique ;
- Service Finance & Budget.

- **Département Commercial :**

Il est organisé en trois Services

- **Service ventes :** Ce service est chargé de la vente proprement dite (présentation d'échantillons et prospection auprès des clients).
- **Service approvisionnement :** Ce service doit être en mesure de répondre aux besoins de l'Unité en matière première ou de services nécessaires à son fonctionnement. Il consiste à acheter, au bon moment et au meilleur prix, les quantités nécessaires de produits de qualité à des fournisseurs qui respecteront les délais.
- **Service gestion des stocks :** Il gère et optimise la gestion des stocks (entrées et sorties de matière première et marchandises) pour minimiser le niveau de stocks sans risquer la rupture

2. Structure Informatique

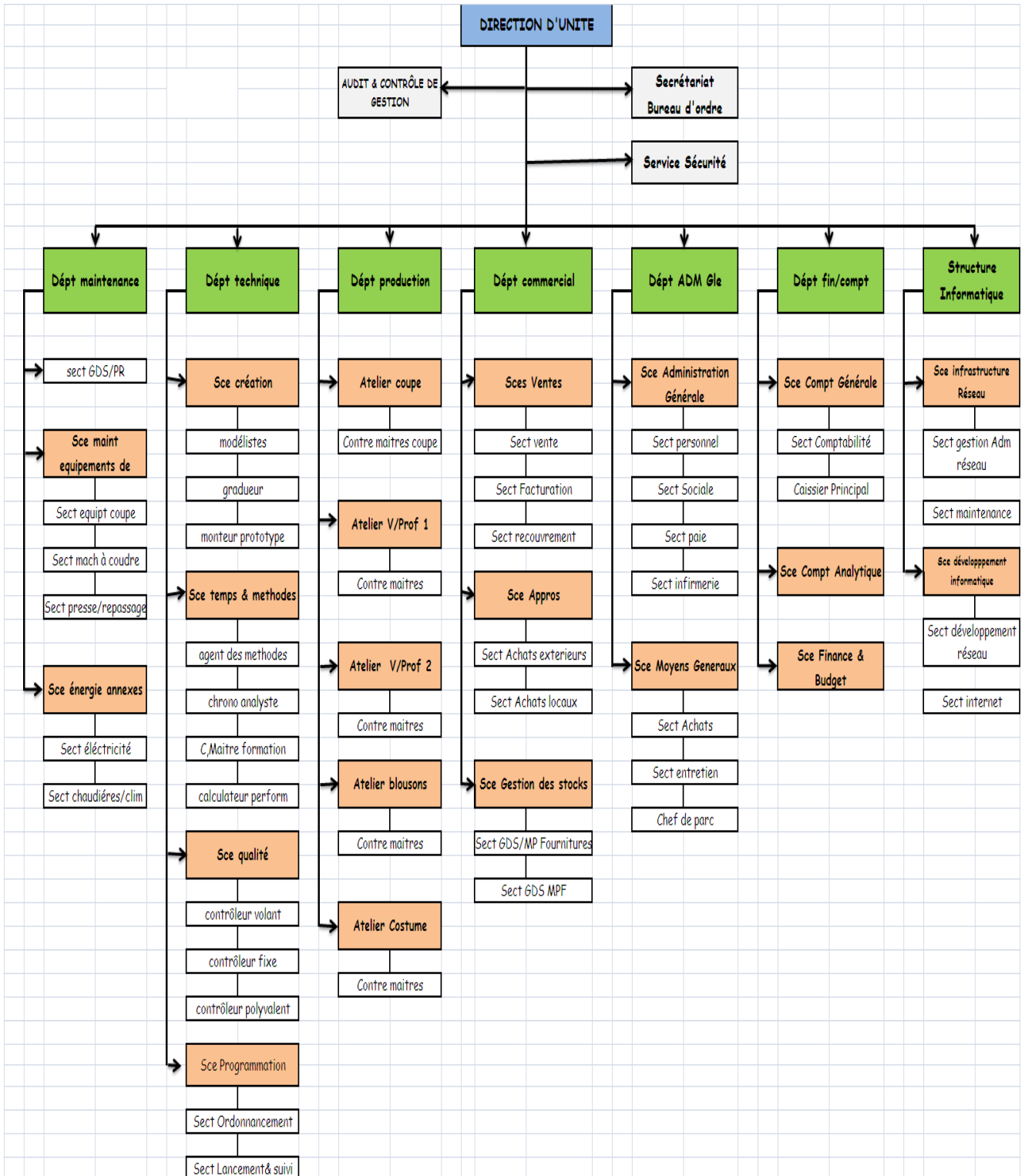
La structure informatique supervise l'installation et la maintenance des systèmes de réseau informatique au sein d'unité. Elle doit être le bon solution-Cloud, évaluer et installer le matériel et les logiciels.

Chapitre III : Aspect pratique du tableau de bord au sein de l'entreprise ALCOST

Il se compose de :

- Service infrastructure réseau (gestion administrative réseau, maintenance) et ;
- Service développement informatique (développement réseau, internet) : Ce service est chargé de développer l'utilisation de l'outil informatique au sein de l'unité.

Organigramme de l'unité de Bejaia Actuel



Section 02 : Elaboration d'un tableau de bord financier de l'entreprise ALCOST.

Dans cette section, nous allons commencer par acquérir une compréhension approfondie du tableau de bord de l'organisme ALCOST. En interprétant ces différents aspects : le choix de la périodicité, sa composition ainsi que les étapes à suivre pour le construire en utilisant la méthode OVAR.

Ensuite, nous allons mesurer la performance économique et financière de celle-ci en nous appuyant sur les informations contenues dans les états financiers. Puis, nous allons passer à l'élaboration d'un tableau de bord financier en utilisant les indicateurs déjà utilisée par cette entreprise.

1. Le contexte d'un tableau de bord

Avant d'entamer la conception du tableau de bord, notre approche consiste à regrouper les indicateurs essentiels nécessaires à son développement au sein de SPA ALCOST Bejaia.

1.1. Le choix de la périodicité

Il n'y a pas de règle stricte pour déterminer la périodicité d'un tableau de bord. La fréquence choisie doit répondre aux besoins spécifiques du responsable de l'entreprise qui recevra le tableau de bord. En effet, il est possible d'avoir différentes fréquences au sein de la même entreprise qui varient d'un responsable à un autre.

1.2. Le contenu du tableau de bord

Le tableau de bord est un outil essentiel pour la gestion de l'entreprise, car il permet de regrouper et de synthétiser des informations clés sous forme d'indicateurs, afin de les rendre utilisables par le directeur général.

1.3. Les étapes de construction d'un tableau de bord financier

Nous visons à créer et développer un tableau de bord financier au sein de l'entreprise ALCOST en utilisant l'une des méthodes décrites dans la théorie, plus précisément la méthode OVAR. Notre objectif est d'élaborer un tableau de bord qui suit les étapes de cette méthode.

1.3.1. Délimitation des objectifs et des variables d'action

Grâce aux connaissances théoriques acquises sur l'élaboration d'un tableau de bord et à l'expérience pratique acquise lors de notre stage à SPA ALCOST, nous avons pu définir certains objectifs spécifiques pour celle-ci. Ces objectifs sont les suivants :

- Augmenter la productivité ;
- Augmenter le chiffre d'affaire ;
- Accroître la clientèle ;
- Réaliser un gain important.

1.3.2. Délimitation des responsabilités

- Obtenir des informations sur les objectifs attribués à chaque responsable ;
- Choisir et organiser un ensemble d'indicateurs pertinents ;
- Définir le format de présentation de chaque indicateur ;
- Etablir la périodicité de mise à jour de chaque indicateur ;
- Elaborer le processus de mise à jour (source de donnée, méthode de traitement).

1.3.3. Sélection des indicateurs

Les indicateurs utilisés au sein de SPA ALCOST sont déjà présentés en détail dans la théorie :

- Les indicateurs du compte de résultat : les soldes intermédiaires de gestion (SIG), la capacité d'autofinancement (CAF) ;
- Les indicateurs financiers : FRN, BFR, TRN etc.

Toutes les informations spécifiques à ces indicateurs sont détaillées dans le titre qui suit.

1.3.4 Mise en forme du tableau de bord

Il est essentiel que la conception de tableau de bord soit claire. Par conséquent, il est nécessaire d'exploiter tous les moyens disponibles afin de simplifier sa représentation.

SPA ALCOST utilise des tableaux pour représenter son TB, regroupant ainsi les indicateurs mentionnés précédemment. Ces tableaux permettent de comparer les performances actuelles avec celles de la période précédente. De plus, le tableau de bord financier sera enrichi avec l'utilisation de graphiques, d'interprétations et même de pictogrammes pour sa présentation.

2. Mesurer la performance

Afin d'obtenir une meilleure compréhension des données présentées dans le tableau de bord financier. Nous commencerons par présenter les différents tableaux contenant des indicateurs permettant d'évaluer la performance économique et financière de SPA ALCOST pour les exercices 2021 et 2022 ; ces indicateurs sont extraits des états financiers. Une fois cette performance mesurée, nous procéderons à la construction du tableau de bord spécifique à notre entreprise.

2.1. Les indicateurs du compte de résultat

Ils Concernent les soldes intermédiaires de gestion (SIG). Les SIG peuvent être calculés à base du compte de résultat, qui représente une synthèse de l'activité d'une entreprise sur une période donnée et permet de détailler son résultat. Il est établi à partir des charges et des produits enregistrés au cours de l'exercice.

Les soldes intermédiaires de gestion permettent d'évaluer le résultat d'une entreprise en le décomposant en différents indicateurs significatifs ; Ces indicateurs fournissent des informations essentielles sur l'activité et la rentabilité de l'entreprise. Ils permettent notamment de déterminer si l'entreprise génère un bénéfice ou un déficit.

Tableau N°14 : Le calcul des soldes intermédiaires de gestion (En unité de DA)

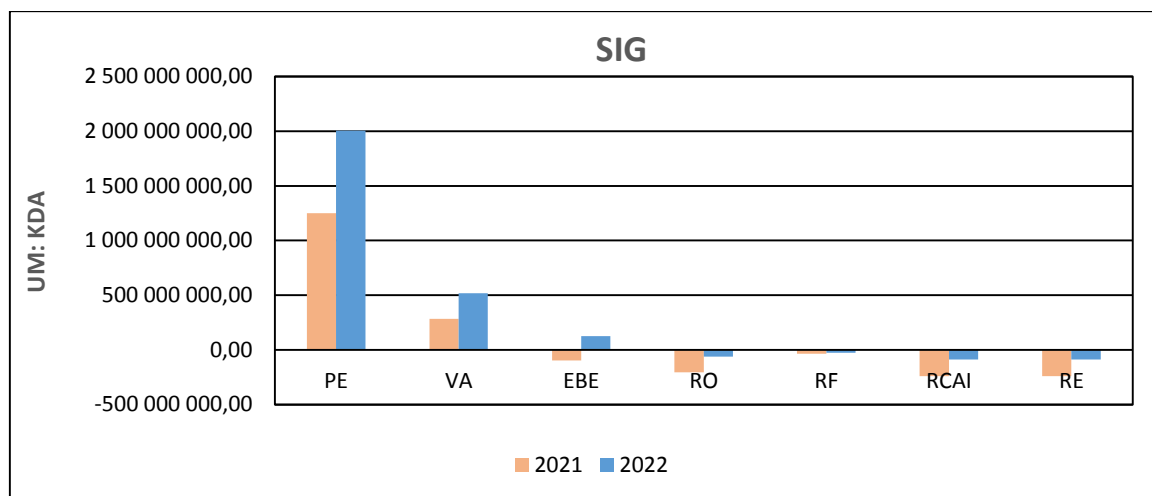
| Solde | 2021(1) | 2022(2) | Ecart(1)-(2) | variation (%) |
|---|-------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Vente de M/se (+) | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Cout d'achat des marchandises vendus(-) | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Marge commerciale | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ventes et produits annexes | 936779059,9 | 1 651 007 334 | 714 228 274,5 | 76% |
| Production immobilisée (+) | 0 | 1565970,55 | 1 565 970,55 | 0% |
| Variation stocks produits finis et en cours (+) | 108414018,9 | 120 341 866,3 | 11 927 847,48 | 11% |
| Cession inter unités (+) | 203792993 | 231 358 047,4 | 27 565 054,44 | 14% |
| Subventions d'exploitation (+) | 0 | 0 | 0 | 0% |
| I – Production de l'exercice | 1 248 986 071,78 | 2004 273 219 | 755 287 147 | 60% |
| Achats consommés | 687 878 488,17 | 837 109 220,5 | 149 230 732,3 | 22% |
| Services extérieurs et autres consommations (+) | 40 917 648,80 | 49 419 564,9 | 8 501 916,1 | 21% |
| Achats consommés inter unités (+) | 235 950 186,41 | 598 041 845,5 | 362 091 659 | 153% |
| II – Consommation de l'exercice | 964 746 323,38 | 1 484 570 631 | 519 824 307,4 | 54% |
| III- valeur ajoutée d'exploitation (i - ii) | 284 239 748,40 | 519 702 588 | 235 462 839,6 | 83% |
| Charge de personnel (-) | 369 656 586,33 | 391 198 060,8 | 21 541 474,5 | 6% |
| Impôts et taxe et versement assimilés (-) | 9 702 823,14 | 1 456 096,85 | -8 246 726,29 | -85% |
| IV- Excédent brut d'exploitation | -95 119 661,07 | 127 048 430,3 | 222 168 091,4 | 234% |
| Autres Produits opérationnels (+) | 4 306 940,40 | 3 737 988,83 | -568 951,57 | -13% |
| Autres charges opérationnelles (-) | 19 834 812,96 | 123 182 537,4 | 103 347 724,4 | 521% |
| Dotations aux amortissements, provisions & pertes (-) | 95 315 429,30 | 68 358 612,24 | -26 956 817,06 | -28% |

Chapitre III : Aspect pratique du tableau de bord au sein de l'entreprise ALCOST

| | | | | |
|---|-------------------------|-----------------------|----------------------|-------------|
| Reprise sur pertes de valeur & provisions (+) | 318 740,00 | 63000 | -255 740 | -80% |
| V -Résultat opérationnel | -205 644 222,93 | -60 691 730,51 | 144 952 492,4 | 70% |
| Produits financiers | 0 | 0 | 0 | 0% |
| Charges financières (-) | 33 972 028,82 | 26 861 364,53 | -7 110 664,29 | -21% |
| VI-Résultat financier | -33 972 028,82 | -26 861 364,53 | 7 110 664,29 | 21% |
| VII- Résultat courant avant impôts (v + vi) | -239 616 251,75 | -87 553 095,04 | 152 063 156,7 | 63% |
| Impôts exigibles sur résultats ordinaires | 0 | 0 | 0 | 0% |
| Impôts différés sur résultats ordinaires | 612 810,72 | 0 | -612 810,72 | -100% |
| Total des produits des activités | 1 253 611 752 | 2 008 074 208 | 754 462 455,4 | 60% |
| Total des charges des activités ordinaires (-) | 1 492 615 193,21 | 2 095 627 303 | 603 012 109,4 | 40% |
| VIII-Résultat des activités ordinaires | -239 003 441,03 | -87 553 095,07 | 151 450 346 | -63% |
| Eléments extraordinaires (Produits) (A préciser) | 0 | 0 | 0 | 0% |
| Eléments extraordinaires (charges)) (A préciser) | 0 | 0 | 0 | 0% |
| Résultat extraordinaire | 0 | 0 | 0 | 0% |
| X- Résultat net de l'exercice | -239 003 441,03 | -87 553 095,07 | 151 450 346 | 63% |

Source : réalisé par nos soins à partir des documents interne de SPA ALCOST.

Figure N°17 : Représentation graphique de l'évolution des soldes intermédiaires de gestion



Source : réalisé par nos même à partir des données de SPA ALCOST.

Interprétation

- **Le chiffre d'affaire** : SPA ALCOST est une entreprise de production. On constate que l'entreprise connaît une croissance significative de son chiffre d'affaire, avec une moyenne de 76% entre l'exercice 2021 et 2022.
- **Production de l'exercice** : la production de l'exercice représente la quantité totale de biens produits, quelle que soit leur destination (vente, stockage, etc). au cours des exercices 2021/2022, SPA ALCOST a enregistré une production très importante. En effet, il y a eu une augmentation de 60% de la production en 2022 par rapport à 2021. Cette augmentation peut s'expliquer par l'augmentation des quantités produite et vendues.
- **La valeur ajoutée** : Elle exprime la création de la richesse brute créée par l'entreprise dans le cadre de son activité courante. Pour notre cas l'entreprise à générer une augmentation en 2022 de 83%. Cette augmentation est due à la production de l'exercice ; La $VA > 0$, ce qui signifie que l'entreprise est performante parce qu'elle a créé de la richesse grâce à son activité.
- **Excédent brut d'exploitation** : l'EBE est le premier indicateur utilisé pour évaluer la rentabilité économique de l'entreprise. En 2022 l'EBE est positif par rapport à l'exercice précédent, cela signifie que l'entreprise a généré une augmentation de 234% qui est due à l'augmentation de la valeur ajoutée. Donc l'activité est rentable en 2022.

- **Résultat opérationnel** : le résultat opérationnel englobe toutes les charges et les produits d'exploitation spécifiques. Après le calcul nous avons obtenu un résultat négatif pour les deux années, cependant il a augmenté de 70% par rapport à l'examen précédent.
- **Résultat financier** : Pour notre cas le résultat financier pour les deux années 2021 et 2022 sont négatifs cela justifie que les charges financières sont plus importantes que les produits financiers, mais malgré cela il a enregistré une hausse de 21% en 2022 par rapport à l'exercice précédent.
- **Résultat courant avant impôt** : Le RCAI est un indicateur utilisé pour évaluer la performance opérationnelle et financière de l'entreprise. Dans notre cas il est négatif pour les deux années 2021/2022, malgré cela il a connu une augmentation d'une moyenne de 64% entre les deux exercices mentionnés ci-dessus.
- **Résultat de l'exercice** : le résultat net de l'exercice est le montant obtenu après avoir soustrait les impôts des résultats financiers, d'exploitation et opérationnels cumulés. Pour notre cas le résultat est négatif pour les deux exercices, d'un montant de -239 003 441,03 DA en 2021 et de -87 553 095,07 DA en 2022, soit une augmentation de 63% cela montre que l'entreprise est dans le processus d'améliorer sa situation financière.

2.2. Les indicateurs financiers

Avant de calculer les indicateurs de l'équilibre financier tels que le FRN, BFR, TR et la CAF, il est nécessaire d'élaborer les bilans des grandes masses de l'exercice 2021 et 2022.

2.2.1 Présentation des bilans financiers de grandes masses pour les années 2021 et 2022

- **L'actif** : la composition de l'actif se divise en quatre rubriques : les valeurs immobilisées, les valeurs d'exploitations, les valeurs réalisables et les disponibilités.
- **Passif** : la composition de passif se divise en trois rubriques : les capitaux propres, les dettes à long et à moyen terme et les dettes à court terme.

Tableau N°15 : Actif du bilan des grandes masses de SPA ALCOST. (UM : KDA)

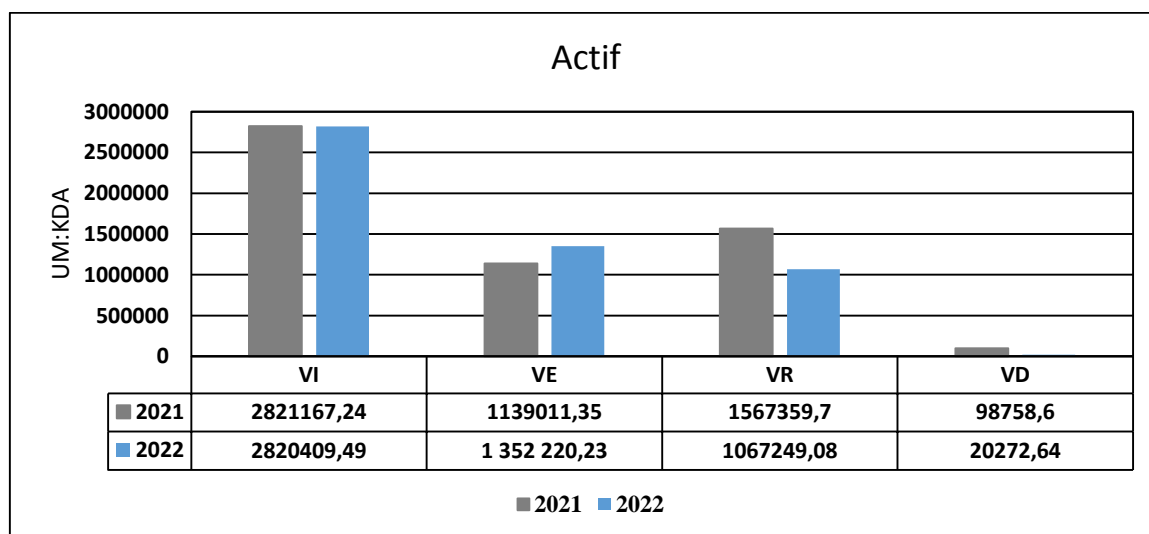
| Désignation | | Actif | | | |
|-----------------|----|---------------------|-------------|---------------------|-------------|
| | | 2021 | | 2022 | |
| | | Valeur en KDA | Valeur en % | Valeur en KDA | Valeur en % |
| Actif fixe (AF) | VI | 2 821 167,24 | 50% | 2 820 409,49 | 54% |
| | VE | 1 139 011,35 | 41% | 1 352 220,23 | 55% |
| Actif courant | VR | 1 567 359,70 | 56% | 1 067 249,08 | 44% |
| | VD | 98 758,60 | 4% | 20 272,64 | 1% |
| | Σ | 2 805 129,65 | 100% | 2 439 741,95 | 100% |
| Total | | 5 626 296,89 | 100% | 5 260 151,44 | 100% |

Source : réalisé par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise.

Remarque :

- **VI (valeurs immobilisés)**= immobilisations incorporelles+ immobilisations corporelles+ immobilisation en cours + impôts différés actif
- **VE (valeurs d'exploitation)**= stocks et encours.
- **VR (valeurs réalisables)**= clients+ autres débiteurs+ impôts et assimilés.
- **VD (valeurs disponible)**= disponibilités et assimilés.

Figure N° 18 : La représentation graphique de l'actif du bilan des grandes masses des exercices 2021, 2022 (en KDA)



Source : réalisé par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise.

Interprétation

Actif fixe : nous avons constaté que les valeurs immobilisés (VI) occupent une part importante presque de 50% du total de l'actif au cours des exercices 2021 et 2022. Cela est dû à la hausse d'immobilisations corporelles qui comprennent des biens physiques tels que les terrains, les bâtiments...

Actif circulant :

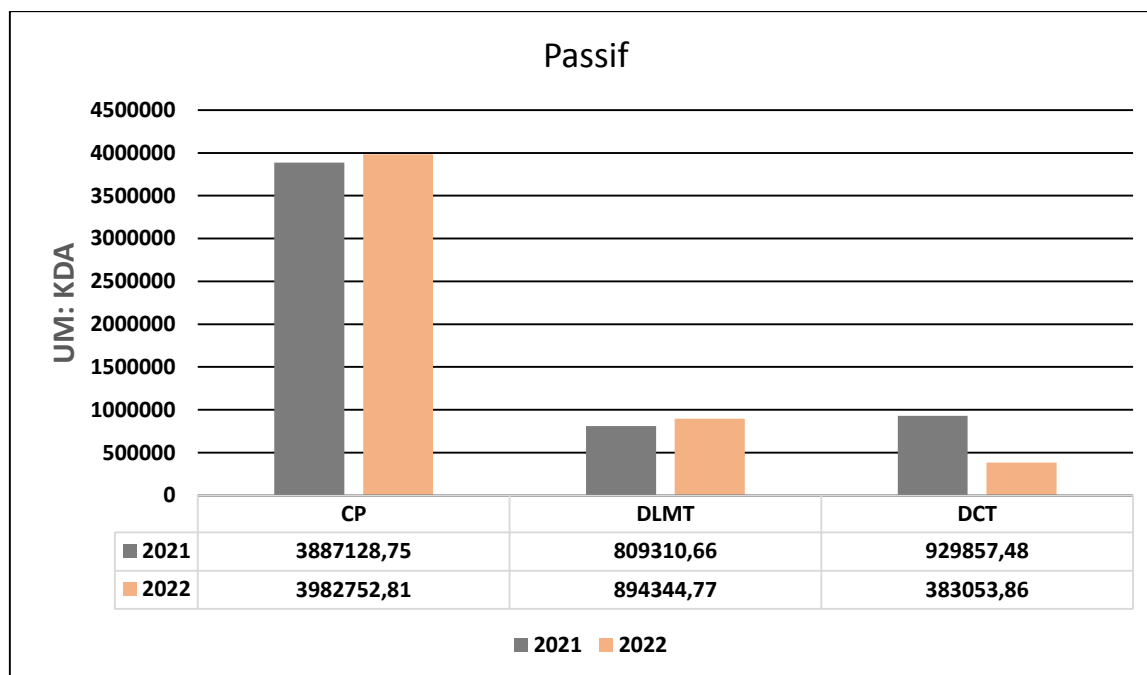
- **Valeurs d'exploitation :** les valeurs d'exploitation ont enregistré une hausse importante entre les deux années 2021 et 2022 de 14% qui est principalement due à l'augmentation des stocks et encours.
- **Valeurs réalisables :** nous constatons que les VR de SPA ALCOST ont connu une baisse de 12% entre 2021 et 2022, cela est due à la diminution des clients et emplois assimilés de 1 567 359,7 KDA en 2021 à 1 067 249,08 KDA ;
- **Valeurs disponibles :** les valeurs disponibles ont enregistré une dégradation de 3% entre les deux exercices. Cette diminution est due essentiellement à la baisse des disponibilités et assimilés de 98 758,60 KDA en 2021 à 20 272,64 KDA en 2022.

Tableau N°16 : Passif du bilan des grandes masses de SPA ALCOST. (UM : KDA)

| Désignations | | Passif | | | |
|--------------|----------|----------------|-------------|-------------------|-------------|
| | | 2021 | | 2022 | |
| | | Valeur en KDA | Valeur en % | Valeur en KDA | Valeur en % |
| KP | CP | 3887129 | 69% | 3982752,81 | 76% |
| | DLM T | 809311 | 14% | 894344,77 | 17% |
| Total | | 4696439 | 83% | 4877097,58 | 93% |
| PC | DCT | 929857 | 17% | 383053,86 | 7% |
| Total | | 5626297 | 100% | 5260151,44 | 100% |

Source : réalisé par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise.

Figure N° 19 : La représentation graphique de passif du bilan des grandes masses des exercices 2021,2022 en (KDA)



Source : réalisé par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise.

Interprétation

Capitaux propres (CP) : les CP représente une partie importante du passif ont connu une hausse entre les deux années 2021 et 2022. Cette hausse est enregistrée grâce au compte de liaison.

Dettes à long et à moyen terme : d'après les bilans de grandes masses SPA ALCOST a enregistré une hausse des DLMT de 3% entre les années 2021 et 2022 ; cela s'explique par l'augmentation des emprunts et dettes financières.

Dettes à court terme : nous constatons que les DCT de SPA ALCOST ont connu une régression de 10% entre 2021 et 2022 ; cela s'explique par la baisse des dettes fournisseurs et comptes rattachés, autres dettes ainsi que la trésorerie passive.

a)- Le fond de roulement (FRN)

Il existe deux méthodes pour calculer le fond de roulement :

- Par le haut de bilan : $FRN = KP - VI$;
- Par le bas du bilan : $FRN = AC - DCT$.

De la première formule, on aura :

$$\text{FRN (2021)} = 4\,696\,439,41 - 2\,821\,167,24 = \mathbf{1\,875\,272,17}$$

$$\text{FRN (2022)} = 4\,877\,097,58 - 2\,820\,409,49 = \mathbf{2\,056\,688,09}$$

De la deuxième formule, on aura :

$$\text{FRN (2021)} = 2\,805\,129,65 - 929\,857,48 = \mathbf{1\,875\,272,17}$$

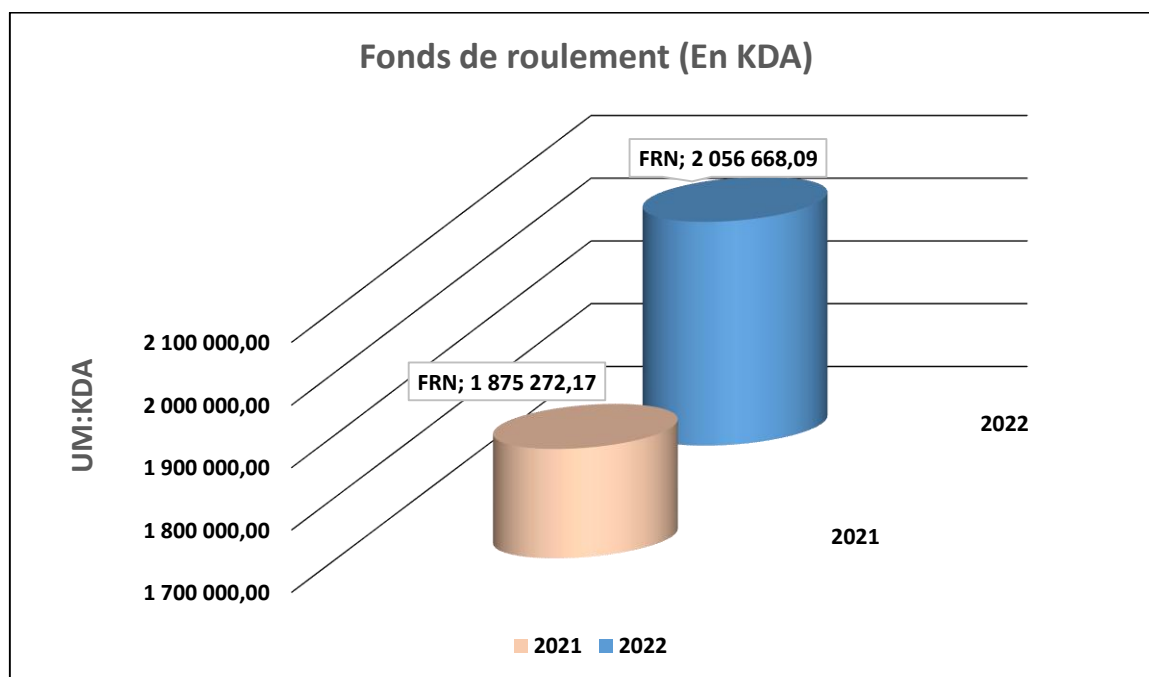
$$\text{FRN (2022)} = 2\,439\,741,95 - 383\,053,86 = \mathbf{2\,056\,688,09}$$

Tableau N°17 : L'évolution du fonds de roulement, UM : KDA

| Éléments | 2021 | 2022 | Ecart | Variation (%) |
|------------|--------------|--------------|------------|---------------|
| FRN | 1 875 272,17 | 2 056 688,09 | 181 415,92 | 10% |

Source : réalisé par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise.

Figure N°20: La représentation graphique de l'évolution du FRN (En KDA)



Source : réalisé par nos soins.

Interprétation

D'après notre étude nous avons constaté que le fonds de roulement des deux exercices 2021 et 2022 est positif et qu'il a augmenté de 10% par rapport à 2021. Cela indique que l'entreprise dispose suffisamment de liquidités pour couvrir ses dettes à court terme.

b)- Le besoin en fond de roulements

Il se calcul comme suit :

BFR=besoins de financement(BF) - ressources de financement(RF)

$BFR = (VE + VR) - (DCT - TR \text{ passive})$

De cette formule on aura :

BFR (2021) = (1 139 011,35 + 1 567 359)-(929 857,48 – 265 882,73) = **2 042 396,3**

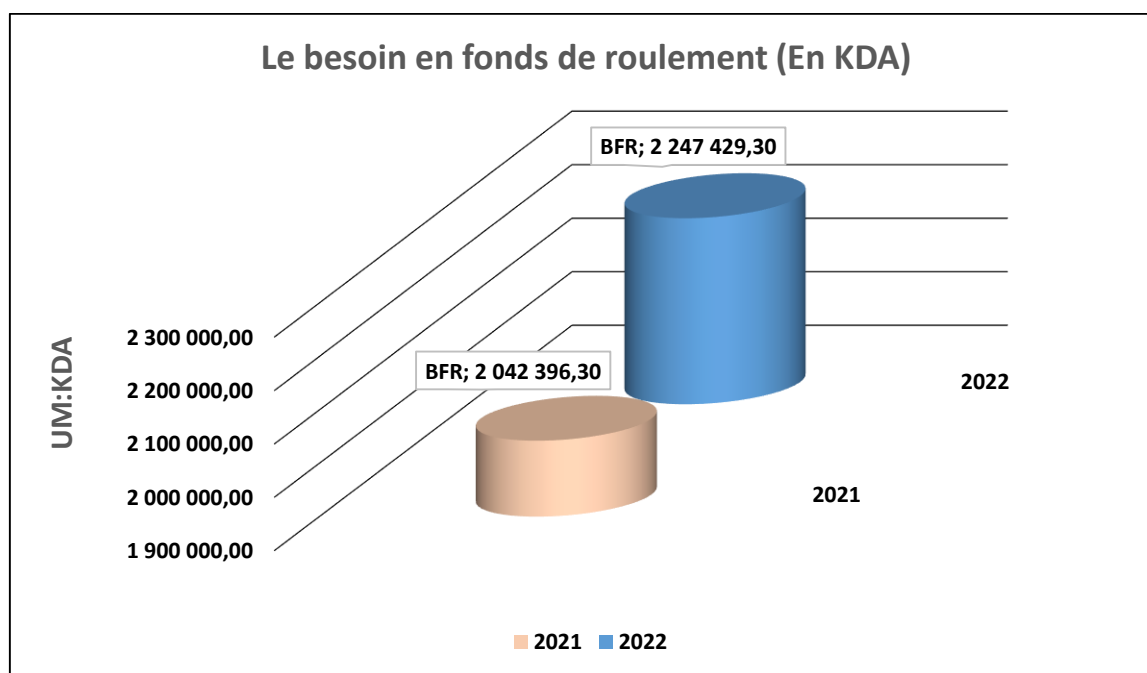
BFR (2022) = (1 352 220,23 + 1 067 249,08)-(383 053,86- 211 013,85) = **2 247 429,3**

Tableau N°18 : L'évolution du besoin en fonds de roulement UM : KDA

| Éléments | 2021 | 2022 | Ecart | Variation (%) |
|-----------------|--------------|--------------|--------------|----------------------|
| BFR | 2 042 396,30 | 2 247 429,30 | 205 033,00 | 10% |

Source : réalisé par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise.

Figure N°21: La représentation graphique de l'évolution du BFR (en KDA)



Source : réalisé par nos soins.

Interprétation

SPA ALCOST dégage un BFR positif durant les deux années 2021 et 2022, cela indique que les besoins de financement du cycle d'exploitation sont supérieurs aux ressources de financement, donc l'exploitation exprime dans ce cas un surplus de besoin qui doit être financé.

c)- La trésorerie

Il existe deux méthodes pour calculer trésorerie nette (TRN) :

- La 1^{ère} méthode : $TRN = FRN - BFR$;
- La 2^{ème} méthode : $TRN = TRN \text{ active} - TRN \text{ passive}$.

De la première méthode, on aura :

$$TRN (2021) = 1\,875\,272,17 - 2\,042\,396,30 = -167\,124,13$$

$$TRN (2022) = 2\,056\,688,09 - 2\,247\,429,30 = -190\,741,21$$

De la deuxième méthode, on aura :

$$\text{TRN (2021)} = 98\,758,60 - 265\,882,73 = -167\,124,13$$

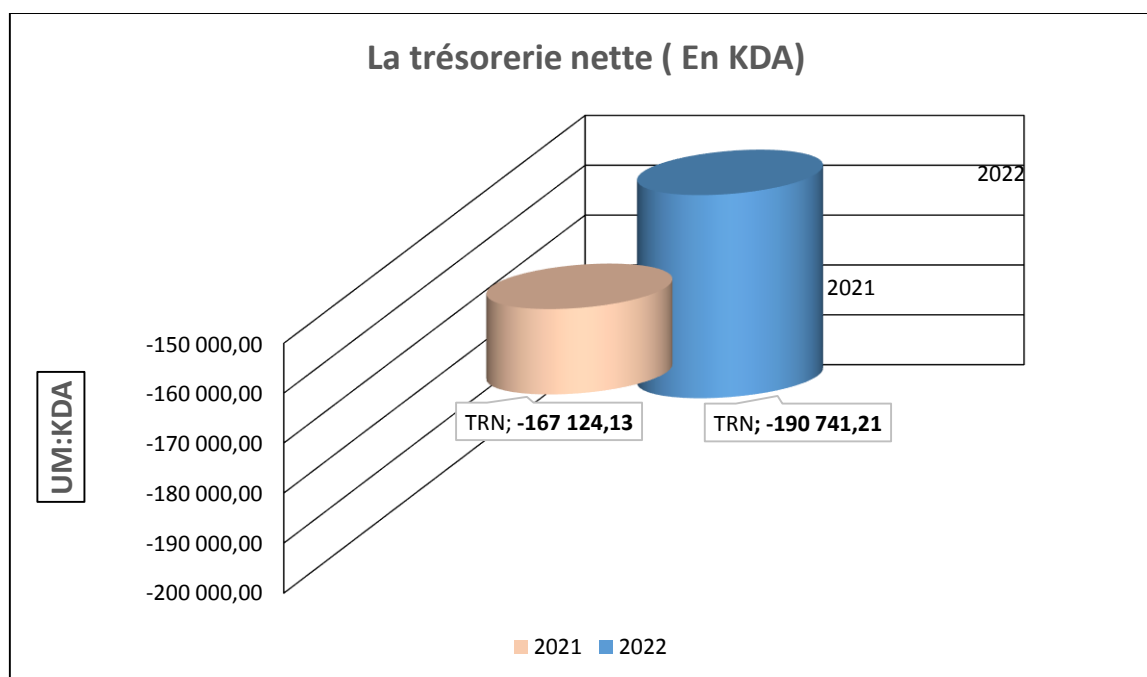
$$\text{TRN (2022)} = 20\,272,64 - 211\,013,85 = -190\,741,21$$

Tableau N°19 : L'évolution de la trésorerie nette. UM : KDA

| Éléments | 2021 | 2022 | Ecart | Variation (%) |
|----------|------------|------------|------------|---------------|
| TRN | -167124,13 | -190741,21 | -23 617,08 | -14% |

Source : réalisé par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise.

Figure N°21 : La représentation graphique de l'évolution de la trésorerie nette (en KDA)



Source : réalisé par nos soins.

Interprétation

L'entreprise a réalisé des trésoreries négatives durant les deux exercices, dans cette situation le $FRN < BFR$, c'est-à-dire que les ressources de cette entreprise ne couvrent pas ces besoins, et cela signifie que l'entreprise est en situation déficitaire.

d)- La capacité d'autofinancement (CAF)

La CAF correspond à l'ensemble des fonds générés par l'entreprise grâce à son activité interne.

Le calcul de la CAF peut être réalisé principalement à base de deux méthodes :

- Méthode additive : A partir de résultat net de l'exercice ;
- Méthode soustractive : A partir de l'EBE.

Tableau N°20: Le calcul de la CAF méthode additive

| Désignations | | 2021 | 2022 |
|--------------|--|------------------------|-----------------------|
| | Résultat de l'exercice | -239 003 441,03 | -87 553 095,07 |
| + | Dotations aux amortissements, et provision | 95 315 429,30 | 68 358 612,24 |
| - | Reprises sur amortissements, et aux provisions | 318 740 | 63000 |
| + | Valeur net comptable des éléments d'actifs cédés | 0 | 0 |
| - | Produits des cessions d'éléments d'actif cèdes | 0 | 0 |
| ± | Quat-part subvention d'investissement viré aux résultats de l'exercice | 0 | 0 |
| = | CAF | -144 006 751,73 | -19 257 482,83 |

Source : réalisé par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise.

Tableau N° 21: le calcul de la CAF méthode soustractive

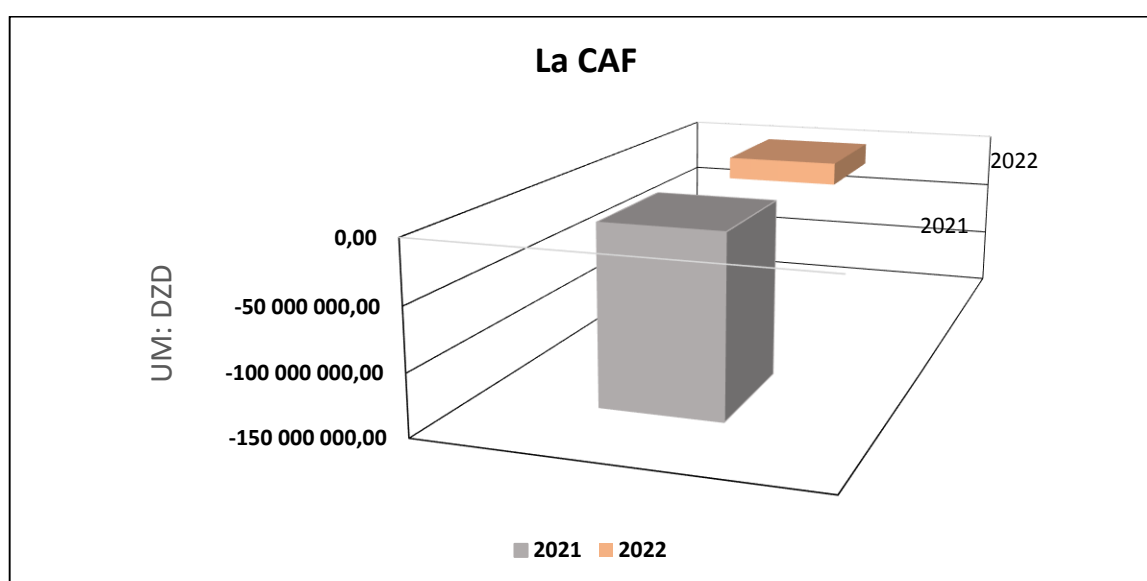
| Désignations | | 2021 | 2022 |
|--------------|---|----------------|----------------|
| | EBE | -95 119 661,07 | 127 048 430,27 |
| + | Transfert de charges | 0 | 0 |
| + | Autre produits opérationnels | 4306940,4 | 3 737 988,88 |
| - | Autres charges opérationnelles | 19 834 812,96 | 123 182 537,4 |
| ± | Quotes-parts de résultat sur opération faites en commun | 0 | 0 |
| + | Produits financiers | 0 | 0 |

Chapitre III : Aspect pratique du tableau de bord au sein de l'entreprise ALCOST

| | | | |
|---|--|------------------------|-----------------------|
| - | Charges financière | 33 972 028,82 | 26861364,53 |
| + | Produits exceptionnels | 0 | 0 |
| - | Charge exceptionnelles | 0 | 0 |
| - | Participation des salariés aux résultats | 0 | 0 |
| - | Impôts sur le bénéfice (exigible sur résultat ordinaire) | 0 | 0 |
| + | Impôt différé | 612 810,72 | 0 |
| = | CAF | -144 006 751,73 | -19 257 482,78 |

Source : réalisé par nous même à partir des documents internes de l'entreprise.

Figure N°22 : Représentation graphique de l'évolution de la CAF



Source : réalisé par nous même à partir des documents internes de l'entreprise

Interprétation

La capacité d'autofinancement représente les ressources internes générées par une entreprise grâce à son activité. Après le calcul nous avons obtenu un résultat négatif pour les deux années 2021 et 2022. Cela signifie que l'entreprise ne génère pas suffisamment de richesses pour couvrir son cycle d'exploitation, donc elle doit faire appel à des ressources externes, mais dans notre cas on peut dire que l'entreprise est en train d'améliorer sa situation financière en comparaison avec l'exercice 2021.

2.3. Analyse par ratio

L'analyse par les ratios est une méthode utilisée pour évaluer la performance d'une entreprise en se basant sur les indicateurs de performance. Ces ratios fournissent des informations précises sur la rentabilité, la liquidité et la situation financière de l'entreprise.

Comme mentionné précédemment dans la section théorique, il existe plusieurs types de ratios que nous allons maintenant développer et interpréter.

2.3.1 Ratio de structure

Les ratios de structure financière comprennent cinq types de ratios à savoir le ratio de financement permanent, ratio de financement propre, ratio de financement total, ratio d'investissement et le ratio d'autonomie financière, nous allons examiner et interpréter ces ratios dans la suite de notre analyse.

Tableau N°22 : Le calcul des ratios de structure financière

| Ratios | | Formule de calcul | Critère de décision | 2021 | 2022 |
|---------------------------------------|--------------------------------|----------------------|---------------------|------|------|
| Ratios de Structure financière | Ratio de financement Permanent | KP / VI (ou AF) | RSFP \geq 1 | 1,66 | 1,73 |
| | Ratio de financement propre | CP/VI | RSFPR \geq 1/2 | 1,38 | 1,41 |
| | Ratio de financement total | CP/total de bilan | RSFT \geq 1/4 | 0,69 | 0,76 |
| | Ratio d'autonomie Financière | CP/ total des dettes | RSAF \geq 1 | 2,24 | 3 |
| | Ratio d'investissement | VI / total d'actif | RSI \geq 1/2 | 0,5 | 0,54 |

Source : réalisé par nous même à partir des documents internes de l'entreprise.

KP 2021 : 4 696 439,41

CP 2021 : 3 887 128,75

2022 : 4 877 097,58

2022 : 3 982 752,81

VI 2021 : 2 821 167,24

Σ Actif 2021 : 5 626 296,89

2022 : 2 820 409,49

2022 : 5 260 151,44

Σ des dettes 2021: 1 739 168,14

Σ des dettes 2022: 1 277 398,63

Interprétation

- **Ratio de financement permanent** : ce ratio est supérieur à 1 au cours des deux années, c'est-à-dire SPA ALCOST arrive à financer ses actifs immobilisés par ses capitaux permanents, dans cette situation on peut dire que l'entreprise dispose d'une bonne marge de sécurité à l'égard de son financement.
- **Ratio de financement propre** : ce ratio est supérieur à 0,5 durant les deux exercices, cela signifie que les capitaux propres financent la totalité des valeurs immobilisées.
- **Ratio de financement total** : nous avons observé pour les années 2021 et 2022 que le ratio est supérieur à 1/4 cela signifie l'importance de l'endettement par rapport aux capitaux propres.
- **Ratio d'autonomie financière** : ce ratio exprime le rapport entre les capitaux propres et les dettes contractées par l'entreprise. Il nous informe aussi sur le poids de l'endettement de l'entreprise, donc il indique le degré de l'indépendance financière de l'entreprise vis-à-vis des tiers ou de ses sources de financement. Dans notre cas ce ratio a connu une progression de 2,24 en 2021 à 3 en 2022 suite à l'augmentation des capitaux propres en 2022 par rapport à l'année précédente, ceci s'explique que l'entreprise peut couvrir ses emprunts avec ses fonds propres.
- **Ratio d'investissement** : le ratio d'investissement représente la proportion des actifs immobilisés par rapport à l'ensemble des actifs. Nous constatons qu'en 2021, la part des immobilisations représente 50% de total des actifs, et cette proportion augmente à 54% en 2022. Cela suggère que l'entreprise n'accorde pas une grande importance aux immobilisations.

2.3.2 Ratio de liquidité

Tableau N°23 : Le calcul des ratios de liquidité

| Ratios | | Formule de calcul | Critère de décision | 2021 | 2022 |
|--------------------|------------------------------|-------------------|------------------------|------|------|
| Ratio de liquidité | Ratio de liquidité générale | AC/DCT | RLG \geq 1 | 3,02 | 6,37 |
| | Ratio de liquidité réduite | VR +VD/ DCT | RLR (entre 0,3 et 0,5) | 2 | 2,84 |
| | Ratio de liquidité immédiate | VD /DCT | RLI (entre 0,2 et 0,3) | 0,11 | 0,05 |

Source : réalisé par nous-même.

VD 2021 : 98 758,6

VR 2021 : 1 567 359,7

2022 : 20 272,64

2022 : 1 067 249,08

DCT 2021 : 929 857,48

AC 2021 : 2 805 129,65

2022 : 383 053,86

2022 : 2 439 741,95

Interprétation :

- **Ratio liquidité générale** : les ratios obtenus pour les deux années, soit 3,02 en 2021 et 6,37 en 2022 ; cela veut dire que SPA ALCOST possède suffisamment d'actifs pour rembourser ces dettes à court terme.
- **Ratio liquidité réduite** : ce ratio est supérieur à 0,5 durant les deux années 2021 et 2022, cela s'explique que l'entreprise peut rembourser ses dettes à court terme à partir de ses valeurs réalisables et ses valeurs disponibles.
- **Ratio liquidité immédiate** : les valeurs de ces ratios générés par ALCOST est inférieur à 0,2 au cours des exercices, ceci signifie que l'entreprise ne peut pas rembourser ses dettes dans l'immédiate (résultat insuffisante). Cette situation est due essentiellement aux sommes importantes décaisses pour faire face aux frais de personnel, les charges fiscales.

2.3.3 Ratio de rentabilité

Tableau N°24 : Le calcul des ratios de rentabilité

| Ratios | | Formule de calcul | 2021 | 2022 |
|------------------------------|--|-----------------------|-------|-------|
| Ratios de rentabilité | Ratio de rentabilité économique | RO / total de l'actif | -0,04 | -0,01 |
| | Ratio de rentabilité financière | Résultat net / CP | -0,06 | -0,02 |
| | Ratio de rentabilité commerciale nette | Résultat net / CA HT | -0,26 | -0,1 |

Source : réalisé par nous-même.

RO 2021 : -205 644,22

CP 2021 : 3 887 128,75

2022 : -60 691,73

2022 : 2 439 741,95

CA HT 2021 : 936 779, 06

Résultat net 2021 : -239 003,44

2022 : 1 651 007, 33

2022 : -87 553,1

Interprétation

- **Ratio de rentabilité économique :** on constate que le taux de rentabilité économique est négatif au cours des deux années -4% en 2021 et -1% en 2022, ce qui démontre que l'entreprise est dans une situation critique cela est à cause de son résultat déficitaire.
- **Ratio de rentabilité financière :** nous constatons que pour les deux années le ratio est négatif ce qui indique que l'entreprise n'est pas en mesure de rentabiliser ses capitaux propre. Par conséquent, elle doit se tourner vers des capitaux externes pour financer ses activités.
- **Ratio de rentabilité commerciale nette :** représente la rentabilité des ventes ; dans ce tableau on constate que l'entreprise ALCOST a dégager un taux de rentabilité de -26% en 2021 et -1% en 2022 à ; nous pouvons dire que cette hausse est relative au résultat net.

2.3.4 Ratio de solvabilité

Tableau N°25 : Le calcul des ratios de solvabilité

| Ratio | | Formule de calcul | Critère de décision | 2021 | 2022 |
|-----------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|---------------------|------|------|
| Ratio de solvabilité | Ratio de solvabilité générale | Total d'actif / Σ des dettes | $RSG \geq 1$ | 3,24 | 4,12 |
| | Ratio de solvabilité à l'échéance | VR+VD/DCT | $RSE \geq 1$ | 1,79 | 2,84 |
| | Ratio de solvabilité immédiate | VD/ DCT | $RSI \geq 1$ | 0,11 | 0,05 |

Source : réalisé par nous-même.

VD 2021 : 98 758,6

VR 2021 : 1 567 359,7

2022 : 20 272,64

2022 : 1 067 249,08

Σ Actif 2021 : 5 626 296,89

Σ des dettes 2021: 1 739 168,14

2022 : 5 260 151,44

2022: 1 277 398,63









Interprétation

- **Ratio de solvabilité générale** : pendant les périodes 2021 et 2022, nous constatons que le ratio est supérieur à 1, ce qui signifie que SPA ALCOST est globalement solvable. Cela signifie qu'elle est en mesure de rembourser ses dettes en utilisant la totalité de ses actifs.
- **Ratio de solvabilité à l'échéance** : nous observons durant les années 2021 et 2022 que le ratio est supérieur à 1, cela signifie que SPA ALCOST dispose d'une capacité financière suffisante pour rembourser ses dettes à l'échéance prévue.
- **Ratio de solvabilité immédiate** : on constate que le ratio est inférieur à 1 durant les deux années, cela signifie que SPA ALCOST ne dispose pas de suffisamment d'actifs liquides pour rembourser ses dettes à court terme.

3. Mise en forme du tableau de bord financier

Une fois les calculs effectués et les différents indicateurs interprétés, nous passerons à l'élaboration du tableau de bord financier ;

Tableau N°26 : tableau de bord financier de l'entreprise ALCOST ;

| Rubrique | Indicateurs/Ratios | Unité | Réalisation 2021 | Réalisation 2022 | Ecart | Variation en % | pictogramme |
|---------------------------------|--------------------|-------|---------------------|---------------------|-------------|-------------------|---|
| Bilan des grandes masses | TOTAL | KDA | 5626296,89 | 5 260 151,44 | -366 145,45 | -7% |  |
| | VI | KDA | 2821167,24 | 2820409,49 | -757,75 | 0% |  |
| | VE | KDA | 1139011,35 | 1 352 220,23 | 213 208,88 | 19% |  |
| | VR | KDA | 1567359,7 | 1067249,08 | -500 110,62 | -32% |  |
| | VD | KDA | 98758,6 | 20272,64 | -78 485,96 | -79% |  |
| | CP | KDA | 3887128,75 | 3982752,81 | 95 624,06 | 2% |  |
| | DLMT | KDA | 809310,66 | 894344,77 | 85 034,11 | 11% |  |
| | DCT | KDA | 929857,48 | 383053,86 | -546 803,62 | -59% |  |

Chapitre III : Aspect pratique du tableau de bord au sein de l'entreprise ALCOST

| | | | | | | | | |
|---|--|-------------|-----|------------------|----------------|----------------|-----------|---|
| Indicateurs du compte de résultats | Les soldes intermédiaires de gestions | CA | DZD | 936779059,9 | 1 651 007 334 | 714 228 274,10 | 76% | 😊 |
| | | PE | DZD | 1 248 986 071,78 | 2 004 273 219 | 755 287 147 | 60% | 😊 |
| | | VA | DZD | 284 239 748,40 | 519 702 588 | 235 462 839,60 | 83% | 😊 |
| | | EBE | DZD | -95 119 661,07 | 127 048 430,30 | 222 168 091,40 | - 234% | 😊 |
| | | RO | DZD | -205 644 222,93 | -60 691 730,51 | 144 952 492,40 | -70% | 😊 |
| | | RF | DZD | -33 972 028,82 | -26 861 364,53 | 7 110 664,29 | -21% | 😊 |
| | | RCAI | DZD | -239 616 251,75 | -87 553 095,04 | 152 063 156,70 | -63% | 😊 |
| | | RE | DZD | -239 003 441,03 | -87 553 095,07 | 151 450 346 | -63% | 😊 |

| | | | | | | | | |
|--------------------------------|-----------------------------------|------------|-----|-----------------|----------------|---------------|------|---|
| Indicateurs financières | Indicateurs de L'équilibre | FRN | KDA | 1 875 272,17 | 2 056 688,09 | 181 415,92 | 10% | 😊 |
| | | BFR | KDA | 2 042 396,30 | 2 247 429,30 | 205 033,00 | 10% | 😞 |
| | | TRN | KDA | -167 124,13 | -190 741,21 | -23 617,08 | 14% | 😞 |
| | | CAF | DZD | -144 006 751,73 | -19 257 482,83 | 12 474 268,90 | -87% | 😊 |

Chapitre III : Aspect pratique du tableau de bord au sein de l'entreprise ALCOST

| | | | | | | | |
|---------------------------------------|-------------|-----|------|------|------|-----|---|
| Ratios de structure financière | RFP | DZD | 1,16 | 1,73 | 0,57 | 49% | 😊 |
| | RFPR | DZD | 1,38 | 1,41 | 0,03 | 2% | 😊 |
| | RFT | DZD | 0,69 | 0,76 | 0,07 | 10% | 😊 |
| | RAF | DZD | 2,24 | 3 | 0,76 | 34% | 😊 |
| | RDI | DZD | 0,5 | 0,54 | 0,04 | 8% | 😊 |

| | | | | | | | |
|----------------------------|------------|-----|------|------|-------|------|---|
| Ratios de liquidité | RLG | DZD | 3,02 | 6,37 | 3,35 | 111% | 😊 |
| | RLR | DZD | 2 | 2,84 | 0,84 | 42% | 😊 |
| | RLI | DZD | 0,11 | 0,05 | -0,06 | -55% | 😊 |

| | | | | | | | |
|------------------------------|------------|-----|-------|-------|------|------|---|
| Ratios de rentabilité | RRE | DZD | -0,04 | -0,01 | 0,03 | -75% | 😊 |
| | RRF | DZD | -0,06 | -0,02 | 0,04 | -67% | 😊 |
| | RRC | DZD | -0,26 | -0,1 | 0,16 | -62% | 😊 |

| | | | | | | | |
|-----------------------------|------------|-----|------|------|-------|------|---|
| Ratio de solvabilité | RSG | DZD | 3,24 | 4,12 | 0,88 | 27% | 😊 |
| | RSG | DZD | 1,79 | 2,84 | 1,05 | 59% | 😊 |
| | RSG | DZD | 0,11 | 0,05 | -0,06 | -55% | 😞 |

Source : réalisé par nous-même.

Conclusion

Durant notre étude de cas, nous avons essayé de mettre en place le processus de création d'un tableau de bord financier ; pour la réalisation de ce dernier nous avons utilisé la méthode OVAR, nous avons aussi utilisé les annexes fournies par l'entreprise telles que le bilan, le TCR, afin de calculer les écarts et les taux d'évolution sur les deux exercices 2021 et 2022.

Au cours de cette approche, on a constaté que malgré les écarts négatifs dégagés et le résultat net déficitaire nous pouvons dire que l'entreprise est dans le processus d'amélioration de sa situation financière.

Le tableau de bord financier est un outil qui peut aider SPA ALCOST à faire face aux divers risques affectant sa solvabilité, à améliorer sa performance, et à atteindre ses objectifs d'efficacité, d'efficience et de pertinence.

Conclusion générale

Conclusion générale

Dans un contexte marqué par une concurrence croissante, les entreprises ressentent le besoin impérieux de surveiller leur activités afin d'évaluer et d'améliorer leur capacité à s'adapter à leur environnement. Elle cherche à préserver sa continuité face à une concurrence de plus en plus accrue.

Au terme de ce modeste travail, il est important de revenir sur les objectifs que nous nous sommes fixés. Notre objectif principal était de réaliser un tableau de bord financier pour l'entreprise ALCOST. Avant de présenter les résultats de notre étude sur le terrain, il est essentiel de souligner que la nécessité de mesurer et de piloter la performance de l'entreprise demande de faire appel aux outils de contrôle de gestion, étant donné que la croissance et le développement de l'entreprise dépend de sa capacité à répondre aux exigences de l'environnement, à détecter et à résoudre les erreurs et les risques à temps.

Maitriser la gestion d'une entreprise consiste à exercer un contrôle sur sa conduite en anticipant les événements, en se préparant en collaboration avec son équipe et en s'adaptant à une situation en constante évolution. La place de la fonction contrôle de gestion varie en fonction de la taille, du statut et des spécificités propres à chaque entreprise. Dans les grandes entreprises le contrôle de gestion est généralement rattaché soit à la direction générale, soit à la direction financière. En revanche, dans les petites entreprises, c'est souvent le comptable ou le dirigeant lui-même qui met en œuvre les techniques de contrôle.

Au cours de notre recherche, nous avons constaté que le tableau de bord joue un rôle essentiel en tant qu'outil de pilotage de la performance ; il offre une orientation en attestant et en présentant les indicateurs clés et pertinents ; grâce à ces indicateurs, les gestionnaires sont en mesure de prendre des décisions éclairées et d'orienter les actions de l'entreprise vers l'atteinte de ses objectifs stratégiques. Le tableau de bord financier offre une vision globale et détaillée de la performance financière, en mettent en évidence les évolutions, les réalisations et les écarts ; il facilite ainsi l'identification des forces et des faiblesses de l'entreprise. Notre mémoire met en évidence que la gestion de la performance est devenue l'une des priorités majeures des entreprises actuelles.

Pendant notre stage pratique à la SPA ALCOST. Nous avons entrepris une analyse approfondie de la situation financière de celle-ci. Notre objectif était de construire d'étudier les différents indicateurs qui pourraient être inclus sans le tableau de bord financier. Pour évaluer

la performance de l'entreprise, nous avons utilisé des indicateurs tels que ceux du compte de résultat et les indicateurs financiers des années 2021 et 2022. Les conclusions tirées de cette étude nous ont permis d'identifier plusieurs résultats significatifs, notamment :

- Dans l'ensemble, les soldes intermédiaires de gestion sont favorable, montrant une amélioration sur la période étudié ;
- L'entreprise a connu une augmentation dans son chiffre d'affaire en 2022 ;
- Les indicateurs d'équilibre de l'entreprise sont favorable comparé à l'exercice précédent ;
- Nous avons observé que la capacité d'autofinancement de l'entreprise est en amélioration, ce qui témoigne que l'organisme est en train d'améliorer sa situation financière ;
- Les ratios de structure, de rentabilité et de solvabilité révèlent une certaine performance comparée à l'exercice précédent.

La performance financière d'une entreprise fait référence à l'évaluation de sa santé financière et de sa rentabilité. Elle permet de mesurer la capacité de l'entreprise, à générer des revenus, à gérer ces couts et à maximiser la création de valeur pour ces actionnaires ; la mesure de cette dernière est une tâche complexe, car elle implique à la fois des variables qualitatives et quantitatives. Afin de parvenir à une évaluation pertinente, il est essentiel de comprendre comment choisir les indicateurs appropriés, en se concentrant notamment sur les aspects économiques et financiers ; pour parvenir à cette mesure, il est nécessaire de réaliser une analyse approfondie des données, telles que le bilan et le compte de résultat. Ce qui nous amène à affirmer la première hypothèse.

Le tableau de bord financier est un outil de gestion qui regroupe les indicateurs financiers clés permettent de suivre et d'évaluer la performance financière d'une entreprise de manière synthétique. Il fournit une vue d'ensemble de la situation financière de l'entreprise et permet aux dirigeants de prendre des décisions éclairées. La construction de ce dernier au sein de l'entreprise ALCOST nécessite un travail rigoureux qui consiste principalement à collecter des informations pertinentes et à définir les méthodes de transmission. Cela demande une réflexion approfondie du temps et une connaissance précise de l'activité de l'entreprise, ce qui nous amène à affirmer notre deuxième hypothèse.

Le tableau de bord joue un rôle crucial dans la mesure et l'amélioration de la performance financière de la SPA ALCOST, il permet du surveiller et de suivre régulièrement les indicateurs financiers clés, il fournit une vision globale de la performance financière de la SPA ALCOST, en mettent en évidence les forces et les faiblesses, les tendances et les écarts par rapport aux

objectifs ; cela permet de détecter rapidement les problèmes potentiels et d'apporter des ajustements si nécessaire.

Le tableau de bord joue un rôle essentiel dans la mesure et le pilotage de la performance financière de ALCOST, il fournit une vue d'ensemble de la performance financière, facilite la prise de décisions, identifie les objectifs et les indicateurs clés, favorise la communication et la transparence, et permet une amélioration continue des résultats financier. Ce qui nous amène à affirmer la troisième hypothèse.

En somme l'évaluation, le suivi et le pilotage de la performance financière de l'entreprise à travers les indicateurs du tableau de bord financier sont des éléments indispensables pour une gestion efficace. Ces outils permettant aux dirigeants une vision claire et concise de la situation financière de l'entreprise, leur permettant ainsi de prendre des décisions éclairées pour atteindre les objectifs stratégiques.

Bibliographie

Bibliographie❖ **Ouvrage :**

- ALAZARD, C, SEPARI, S. (2007), « Contrôle de gestion manuel et application ».Edition DUNOD, Paris.
- ALAZARD. C & SEPARI, (1993), « contrôle de gestion »,2ème édition DONUD, Paris.
- ALAZARD. C & SEPARI. S, (2001), « DECF, Epreuve N°7, contrôle de gestion, manuel et applications », 5ème édition, DUNOD, Paris.
- ALAZARD. C & SÉPARI. S, (2010), « DCG 11 Contrôle de gestion manuel et application», 2ème Edition DUNOD, Paris.
- ALAZARD. C, SEPARI. S, (2004), « contrôle de gestion : manuel et application »,6^{ème} Edition DUNOD, Paris.
- ALAZARD.C & SEPARIS, (1998), « contrôle de gestion : manuel et application », 4^e édition DUNOD, Paris.
- ANTHONY. R. (1999), « Encyclopédie de gestion et de management ». Edition Dalloz, Paris.
- BALANTZIAN, G. (2005), « Tableau de bord ».Edition d'organisation, Paris.
- BARRETTE.B, (2000), « Gestion de la performance : lie la stratégie aux opérations », revue international de gestion, volume24, hiver.
- BOURGUIGNON, A. (2000), « Performance et contrôle de gestion, encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit », Association Francophone de comptabilité .Edition ECONOMICA. Paris
- BOURGUIGNON, A. (août- juillet 1995), « peut-on définir la performance ? », In revue français de comptabilité, n°269, France.
- BOURGUIGNON, A. VERONIQUE. M, HANNA. N, (2001), Balanced Scorecard versus French tableau de bord : beyond dispute, a cultural and ideological perspective.
- BURLAUD, A & al. (2009), « Management et contrôle de gestion » 3^{ème} édition, édition Foucher, Paris.
- CABANE.P, (2004), « l'essentiel de la finance à l'usage des managers », Editions d'organisation, Paris.
- CLUSIF (Club de la Sécurité des Systèmes d'Informations Français), (juin 1997), « démarche de conception d'un tableau de bord qualité applique à la sécurité ».

- DELAHAYE. J, DELAHAYE. F, (2009), « Finance d'entreprise », 2^{ème} édition DUNOD, Paris.
- DEMEESTERE, R, LORINO, P, MOTTIS, N. (2002), « Contrôle de gestion et pilotage de la performance »Nathan, in Alazard, C, SEPARI, S. (2007). « DCG11, contrôle de gestion, manuel et applications ».Edition DUNOD, Paris.
- DEMEESTERE. R & al, (2006), «Pilotage de l'entreprise et contrôle de gestion »,3eme édition, DUNOD, Paris.
- Dictionnaire le petit Robert
- DORBES, H. (2004), « Le tableau de bord prospectif : Une nouvelle approche de pilotage pour les PME avec le 'BALANCED SCORECARD' » ,
- DORIATH, B. GOUGET, C. (2007), « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance ». Edition, DOUND, Paris.
- DORIATH.B, Et LOZATO.M, (2008), « comptabilité et gestion des organisations », 6^{ème}édition DUNOD, Paris.
- Elie, (1991) « Gestion financière de l'entreprise et développement financier », Édition EDICEF, Paris.
- FERNANDEZ .A, (2013) « l'essentiel du tableau de bord, » 4eme édition, groupe EYROLLES, Paris.
- FERNANDEZ, A. (2007), « les nouveaux tableaux de bord des managers », Edition d'organisation. Le tout en poche, CAMPUSPRESS.
- FERNANDEZ. A, (2008), « les nouveaux tableaux de bord des mangers, », édition d'organisation, groupe EYROLLES, 4^{ème} édition, Paris.
- FERNANDEZ.A, (2005), « L'essentiel du tableau du bord, », Edition D'organisations, Paris.
- FIOLE.M, JORDAN.H, SULLA.E, (2004), « Renforcer la cohérence d'une équipe», Edition DUNOD, Paris.
- FROMAN, B, & Gourdon. (1993), « Dictionnaire de la qualité AFNOR ».
- GALDEMAR, VIRGINIE, GILLES Léopold, SIMON Marie- Odile. (Décembre2012), « performance, Efficacité, Efficience : Les critères d'évaluation des politiques sociales sont-ils pertinents ? ».
- GERMAIN, C. (2004), « la performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions », revue sociale Lamy, Paris, N°1186, école de management.

- GERVAIS.M, (2005), « contrôle de gestion », 8^{ème} Edition, éd ECONOMICA, Paris.
- GUEDJ. N, (2000), « le contrôle de gestion », 3^{ème} Edition, Edition d'organisation, Paris.
- GUERRA, Fabienne. (2007), « pilotage et stratégie de l'entreprise ».Édition de Boeck supérieur. Paris
- HAMOUDI.K, (2007), « le diagnostic financier », Edition SALEM, Alger.
- HERVE.R, VANESSA.S (2009), « principes d'analyse financière », 1^{ère} Edition, hachette supérieur, Espagne.
- IRIBARNE.P, (2003), « les tableaux de bord de la performance », Edition DUNOD, Paris.
- ISABELLE. C et Thierry. C, (2002), « Gestion financière », DUNOD, Paris.
- ISSOR, Z. (2017), « Performance de l'entreprise un concept complexe aux multiples dimensions ». N°17.Edition, Boeck supérieur.
- JEAN, RAFFEGEAU. FERNAIND du bois, DIDIER de MENVVILLE. (1989), « L'audit opérationnel », PUF que sais-je N°2167 paris ,2^{ème} édition mise ajoure.
- KALIKA. k, (1988), « structure de l'entreprise ; réalité, déterminent et performance ».Edition Economique.
- LANGLOIS, L, BONNIER, BRINGER, M. (2008), « Contrôle de gestion » Edition BERTI ALGER.
- LORINO. P, (2003), « Méthode et pratique de la performance »Edition d'organisation Paris.
- LOZATO.M et NICOLLE. P, (2006), « Gestion des investissements et de l'information financière », 4^{ème} édition, DUNOD, Paris.
- MALOJ – L, MATHE J-C. (2000) « L'essentiel du contrôle de gestion, », 2^{ème} édition, Paris.
- MARCHESAY, (2008), « Economie d'entreprise », Edition EYROLLES, université Alger.
- PAUCHER. P, (1993). « Mesure de la performance financière de l'entreprise, collection de la gestion en plus office des publications » .Universitaire, Algérie.
- SAULOU, J-Y. (1982), « le tableau de bord du décideur ».Edition d'organisation, paris.
- SELMER. C, (2011) « Concevoir le tableau de bord : Outils de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision », 3^{ème} édition, DUNOD, Paris.
- VOYER, P. (2002), « Tableau de bord de gestion et indicateur de performance », 2^{édition}, Ste-Foy : presses de l'université du Québec.
- Wilfried et A. Chanteaux, (2005), « les tableaux de bord et bisness plan », édition des chambres de commerce et d'industrie.

❖ **Mémoire :**

- AMIOUR, AMEL. (2010), mémoire de fin d'étude : le tableau de bord prospectif : outil de pilotage stratégique, Ecole supérieur des banques, Alger.
- Évaluation et suivi de la performance financière d'une entreprise, cas de la S.N.V.I DJEBALI, HABI .Mémoire master de TIZI- OUZOU 2021/2022
- KAAKIT, A. (2004/2005) « Elaboration d'un tableau de bord prospectif pour le pilotage stratégique d'un système de production, implantation dans une entreprise Algérienne (SCIMAT, Batna) », mémoire de magister en Génie Industriel, université Hadj LAKHDAR, Batna.

❖ **Sites web :**

- <http://solutions-business-intelligence.fr/pourquoi-et-comment-etablir-un-tableau-de-bord-financier/> consulté le : 08/05/2023.
- <https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/financement/tableau-de-bord-financier/> consulté le : 08/05/2023.
- <https://www.spendsk.com/fr/blog/tableau-bord-financier-performant/> consulté le : 08/05/2023.
- <https://www.compta-facile.com/soldes-intermediaires-de-gestion-sig/> consulté le : 04/04/2023.
- <http://www.cours-gratuit.com/cours-marge-commerciale/cours-sur-la-marge-commerciale-brute-et-marge-nette> consulté le : 04/04/2023
- <https://www.l-expert-comptable.com/a/532719-ebe-excedent-brut-d-exploitation-definition-calcul-et-ratios.html> consulté le : 10/04/2023
- <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-comptable-et-fiscal/1198537-resultat-exceptionnel-definition-et-calcul/> consulté le : 19/04/2023.
- <https://www.compta-facile.com/besoin-en-fond-de-roulement-bfr/> consulté le : 25/04/2023
- [https://www.performance-zoom .Com /entbord.php.](https://www.performance-zoom.Com/entbord.php) Consulté le 31/03/2023
- <https://youmatter.Word/Fr/définition/performance-sociale-définition-exemple-stratégies-évaluation> /consulté le : 04/04/2023.
- [https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/financement/tableau-de-bord-financier.](https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/financement/tableau-de-bord-financier) consulte28/04/2022.

- <https://dln7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/53bbebf05c94b.pdf>. Consulté le : 01/05/2023.
- <https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm>. Consulté le 05/04/2023
- <https://www.credoc.fr/N°299>. Consulté le 30/04/2023
- <http://www.capterra.fr/blog/2767/10-metriques-que-votre-tableau-de-bord-financier-doit-inclure> consulté le : 08/05/2023.

Annexes

Annexe N°01 : Compte de résultat/ nature –copie provisoire ;

EPE C ET H UNITE BEJAIA

BP 107 ROUTE DES AURES BEJAIA BEJAIA

N° D'IDENTIFICATION:09991600090290406010

EDITION_DU:15/03/2023 15:58

EXERCICE:01/01/22 AU 31/12/22

COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

| | NOTE | 2022 | 2021 |
|---|------|--------------------------|--------------------------|
| Ventes et produits annexes | | 1 651 007 334,46 | 936 779 059,93 |
| Variation stocks produits finis et en cours | | 120 341 866,30 | 108 414 018,85 |
| Cession inter unités | | 231 358 047,44 | 203 792 993,00 |
| Production immobilisée | | 1 565 970,55 | |
| Subventions d'exploitation | | | |
| I-PRODUCTION DE L'EXERCICE | | 2 004 273 218,75 | 1 248 986 071,78 |
| Achats consommés | | -837 109 220,45 | -687 878 488,17 |
| Services extérieurs et autres consommations | | -49 419 564,90 | -40 917 648,80 |
| Achats consommés inter unités | | -598 041 845,45 | -235 950 186,41 |
| II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE | | -1 484 570 630,80 | -964 746 323,38 |
| III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II) | | 519 702 587,95 | 284 239 748,40 |
| Charges de personnel | | -391 198 060,83 | -369 656 586,33 |
| Impôts, taxes et versements assimilés | | -1 456 096,85 | -9 702 823,14 |
| IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION | | 127 048 430,27 | -95 119 661,07 |
| Autres produits opérationnels | | 3 737 988,83 | 4 306 940,40 |
| Autres charges opérationnelles | | -123 182 537,40 | -19 834 812,96 |
| Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs | | -68 358 612,24 | -95 315 429,30 |
| Reprise sur pertes de valeur et provisions | | 63 000,00 | 318 740,00 |
| V- RESULTAT OPERATIONNEL | | -60 691 730,54 | -205 644 222,93 |
| Produits financiers | | | |
| Charges financières | | -26 861 364,53 | -33 972 028,82 |
| VI-RESULTAT FINANCIER | | -26 861 364,53 | -33 972 028,82 |
| VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI) | | -87 553 095,07 | -239 616 251,75 |
| Impôts exigibles sur résultats ordinaires | | | |
| Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires | | | 612 810,72 |
| TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES | | 2 008 074 207,58 | 1 253 611 752,18 |
| TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES | | -2 095 627 302,65 | -1 492 615 193,21 |
| VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES | | -87 553 095,07 | -239 003 441,03 |
| Eléments extraordinaires (produits) (à préciser) | | | |
| Eléments extraordinaires (charges) (à préciser) | | | |
| IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE | | | |
| X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE | | -87 553 095,07 | -239 003 441,03 |

Annexe N°02 : Bilan (Actif)-copie provisoire ;

EPE C ET H UNITE BEJAIA

BP 107 ROUTE DES AURES BEJAIA BEJAIA

N° D'IDENTIFICATION:09991600090290406010

EDITION_DU:15/03/2023 15:59

EXERCICE:01/01/22 AU 31/12/22

BILAN (ACTIF) -copie provisoire

| ACTIF | NOTE | 2022 | | | 2021 |
|---|------|-------------------|---|------------------|------------------|
| | | Montants Bruts | Amortissements Provisions et pertes de valeurs | Net | Net |
| ACTIFS NON COURANTS | | | | | |
| Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif | | | | | |
| Immobilisations incorporelles | | 3 037 679,00 | 2 647 357,92 | 390 321,08 | 626 733,44 |
| Immobilisations corporelles | | 3 608 271 481,98 | 798 160 927,25 | 2 810 110 554,73 | 2 812 197 857,26 |
| Terrains | | 2 591 587 075,00 | | 2 591 587 075,00 | 2 591 587 075,00 |
| Bâtiments | | 497 838 832,50 | 377 567 673,00 | 120 271 159,50 | 112 289 755,30 |
| Autres immobilisations corporelles | | 518 845 574,48 | 420 593 254,25 | 98 252 320,23 | 108 321 026,96 |
| Immobilisations en concession | | | | | |
| Immobilisations encours | | 1 565 970,55 | | 1 565 970,55 | |
| Immobilisations financières | | | | | |
| Titres mis en équivalence-entreprise associées | | | | | |
| Autres participations et créances rattachées | | | | | |
| Autres titres immobilisés | | | | | |
| Prêts et autres actifs financiers non courants | | | | | |
| Impôts différés actif | | 8 342 647,59 | | 8 342 647,59 | 8 342 647,59 |
| TOTAL ACTIF NON COURANT | | 3 621 217 779,12 | 800 808 285,17 | 2 820 409 493,95 | 2 821 167 238,29 |
| ACTIF COURANT | | | | | |
| Stocks et encours | | 1 374 302 382,37 | 22 082 153,39 | 1 352 220 228,98 | 1 139 011 353,00 |
| Créances et emplois assimilés | | | | | |
| Clients | | 791 919 166,55 | 113 420 836,13 | 678 498 330,42 | 1 041 961 249,35 |
| Autres débiteurs | | 388 625 740,17 | | 388 625 740,17 | 523 841 440,26 |
| Impôts et assimilés | | 125 008,08 | | 125 008,08 | 1 557 004,85 |
| Autres actifs courants | | | | | |
| Disponibilités et assimilés | | 20 272 637,10 | | 20 272 637,10 | 98 758 603,80 |
| Placements et autres actifs financiers courants | | | | | |
| Trésorerie | | 20 272 637,10 | | 20 272 637,10 | 98 758 603,80 |
| TOTAL ACTIF COURANT | | 2 575 244 934,27 | 135 602 989,52 | 2 439 741 944,75 | 2 805 129 651,26 |
| TOTAL GENERAL ACTIF | | 6 196 462 713,39 | 936 311 274,69 | 5 260 151 438,70 | 5 626 296 889,55 |

Annexe N°03 : Bilan (Passif)-copie provisoire.

EPE C ET H UNITE BEJAIA

BP 107 ROUTE DES AURES BEJAIA BEJAIA

N° D'IDENTIFICATION:09991600090290406010

EDITION_DU:15/03/2023 15:59

EXERCICE:01/01/22 AU 31/12/22

BILAN (PASSIF) -copie provisoire

| | NOTE | 2022 | 2021 |
|--|------|-------------------------|-------------------------|
| CAPITAUX PROPRES | | | |
| Capital émis | | | |
| Capital non appelé | | | |
| Primes et réserves - Réserves consolidées (1) | | | |
| Ecart de réévaluation | | | |
| Ecart d'équivalence (1) | | | |
| Résultat net - Résultat net part du groupe (1) | | -87 553 095,07 | -239 003 441,03 |
| Autres capitaux propres - Report à nouveau | | | |
| Comptes de liaison | | 4 070 305 905,12 | 4 126 132 191,01 |
| Part de la société consolidante (1) | | | |
| Part des minoritaires (1) | | | |
| TOTAL I | | 3 982 752 810,05 | 3 887 128 749,98 |
| PASSIFS NON-COURANTS | | | |
| Emprunts et dettes financières | | 841 819 774,13 | 756 785 664,50 |
| Impôts (différés et provisionnés) | | | |
| Autres dettes non courantes | | | |
| Provisions et produits comptabilisés d'avance | | 52 524 991,53 | 52 524 991,53 |
| Autres capitaux propres - Impôt différé | | | |
| TOTAL II | | 894 344 765,66 | 809 310 656,03 |
| PASSIFS COURANTS: | | | |
| Fournisseurs et comptes rattachés | | 145 538 539,93 | 634 933 204,20 |
| Impôts | | | |
| Autres dettes | | 26 501 469,33 | 29 041 550,19 |
| Trésorerie passif | | 211 013 853,73 | 265 882 729,15 |
| TOTAL III | | 383 053 862,99 | 929 857 483,54 |
| TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III) | | 5 260 151 438,70 | 5 626 296 889,55 |

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

Table des matières

| | |
|---|-----|
| Remerciement | |
| Dédicaces | |
| Liste des figures | |
| Liste des tableaux | |
| Liste des abréviations | |
| Sommaire | |
| Introduction générale..... | 1 |
| Chapitre I : La performance de l'entreprise : critères de mesure et évaluation | |
| Introduction | 5 |
| Section 01 : Notions générales sur la performance | 5 |
| 1. Historique de la performance | 5 |
| 2. Définition de la performance..... | 5 |
| 3. Les caractéristiques de la performance | 11 |
| 4. Les objectifs de la performance..... | 11 |
| 5. Les notions voisines de la performance | 7 |
| 5.1. L'efficacité | 7 |
| 5. 2. L'efficience | 8 |
| 5-3 La pertinence..... | 9 |
| 5.4 L'économie..... | 11 |
| 6. Les critères et indicateurs de performance | 13 |
| 7. Les orientations de la performance | 14 |
| 8. Les différentes dimensions des performances..... | 15 |
| Section 02 : Mesure et évaluation de la performance de l'entreprise. | 20 |
| 1. Mesure de la performance par l'analyse horizontale..... | 20 |
| 1.1. Les indicateurs de compte de résultat | 210 |
| 1.2. Les indicateurs du bilan..... | 26 |
| 1.2.1 La relation entre le FRN, BFR, TRN | 30 |

| | |
|---|----|
| 2. Mesure de la performance par l'analyse verticale..... | 32 |
| 3. Mesure de la performance à l'aide des ratios | 32 |
| Section 03 : La performance financière de l'entreprise, critères d'évaluation et de pilotage .. | 34 |
| 1. Notions sur le pilotage de la performance..... | 34 |
| 2 .Les étapes de construction d'un système de pilotage..... | 38 |
| 3. Les niveaux de pilotage d'un tableau de bord dans l'entreprise | 38 |
| 3.1 Le pilotage stratégique (PS) | 39 |
| 3.2 Le pilotage par objectif (PO)..... | 39 |
| 3.3 Le pilotage opérationnel (PO) | 40 |
| 4. Les indicateurs du pilotage de la performance | 40 |
| 5. Les outils de pilotage de la performance..... | 42 |
| 5.1 Le prix de cession interne..... | 42 |
| 5.1.1 Définition | 42 |
| 5.1.2. Prix de cession interne et pilotage de la performance | 42 |
| 5.2. Le cout cible | 43 |
| 5.2.1. Définition | 43 |
| 5.2.2. Coût cible et pilotage de la performance..... | 44 |
| 6. Les objectifs du pilotage | 44 |
| Conclusion..... | 45 |

Chapitre II : Le tableau de bord et la performance financière d'une entreprise

| | |
|--|----|
| Introduction | 47 |
| Section 01 : La place de tableau de bord dans le contrôle de gestion. | 47 |
| 1. Définition de contrôle de gestion | 47 |
| 2. Définition et objectif du tableau de bord..... | 48 |
| 2.1 Définition de tableau de bord | 48 |
| 2.2. Objectif du tableau de bord | 50 |
| 3. Le rôle des tableaux de bord | 50 |

| | |
|---|----|
| 4. Les caractéristiques du tableau de bord :..... | 51 |
| 5. Les instruments de tableau de bord | 51 |
| 5.1 La conception générale..... | 52 |
| 5.2 Les instruments utilisés | 53 |
| 6. Limites du tableau de bord | 56 |
| Section 02 : Typologie et approches du tableau du bord | 57 |
| 1. Typologie de tableau de bord | 57 |
| 1.1. Tableau de bord de gestion..... | 57 |
| 1.2. Tableau de bord opérationnel | 57 |
| 1.3. Tableau de bord financier..... | 58 |
| 1.4. Tableau de bord de stratégie..... | 58 |
| 1.5. Tableau de pilotage | 59 |
| 1.6. Tableau de bord d'activité..... | 59 |
| 2. Les approches de construction d'un tableau de bord | 59 |
| 2.1. L'approche par l'objectif OVAR | 59 |
| 2.2. Les étapes de l'approche OVAR..... | 60 |
| 2.3. L'approche OFAI | 62 |
| 2.4 .L'approche par les modèles du pilotage GIMSI | 63 |
| 2.5. L'approche MEF | 64 |
| 2.6. Le navigateur SAKANDIA (Suédoise)..... | 64 |
| 2.7.L'approche BSC (BALANCED SCORECARD) | 66 |
| 2.8. L'approche JANUS | 66 |
| Section 03 : la démarche de la conception d'un tableau de bord financier..... | 67 |
| 1. Définition d'un tableau de bord financier | 67 |
| 1.1. Le tableau de bord financier comme outil de pilotage de la performance | 68 |
| 1.2. L'importance du tableau de bord financier | 68 |
| 2. Les principes de conceptions d'un tableau de bord..... | 69 |

| | |
|---|----|
| 3. Les étapes de conception d'un tableau de bord..... | 71 |
| Conclusion..... | 74 |
| Chapitre III : Aspect pratique du tableau de bord au sein de l'entreprise ALCOST | |
| Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil | 76 |
| I. Présentation de l'unité de Bejaia..... | 76 |
| 1- Historique de l'unité | 76 |
| 1.1. Superficie | 76 |
| 1.2 Implantation | 77 |
| 1.3 Les missions de l'entreprise | 77 |
| 1.4 L'activité de l'unité | 77 |
| 1.5 Capacités installées | 78 |
| 1.6 Capacité de stockage | 78 |
| 1.7 Equipements | 79 |
| 1.8 Effectifs | 79 |
| 1.9 Chiffre d'affaires | 79 |
| II . Système d'Organisation de l'unité de Bejaia | 80 |
| 1. Attribution des services de l'Unité..... | 80 |
| 1.1 La direction de l'unité | 80 |
| 1.2 Les structures fonctionnelles rattachées à la direction de l'unité..... | 80 |
| 1.3 Les Structures Opérationnelles..... | 81 |
| 2. Structure Informatique | 82 |
| Section 02 : Elaboration d'un tableau de bord financier de l'entreprise ALCOST. | 83 |
| 1. Le contexte d'un tableau de bord | 84 |
| 1.1. Le choix de la périodicité | 84 |
| 1.2. Le contenu du tableau de bord | 84 |
| 1.3. Les étapes de construction d'un tableau de bord financier | 84 |
| 1.3.1. Délimitation des objectifs et des variables d'action..... | 84 |

| | |
|--|-------|
| 1.3.2. Délimitation des responsabilités..... | 85 |
| 1.3.3. Sélection des indicateurs | 85 |
| 1.3.4 Mise en forme du tableau de bord..... | 85 |
| 2. Mesurer la performance..... | 85 |
| 2.1. Les indicateurs du compte de résultat | 86 |
| 2.2. Les indicateurs financiers..... | 90 |
| 2.2.1 Présentation des bilans financiers de grandes masses pour les années 2021 et 2022 | 90 |
| 2.3. Analyse par ratio | 100 |
| 2.3.1 Ratio de structure | 100 |
| 2.3.2 Ratio de liquidité | 101 |
| 2.3.3 Ratio de rentabilité | 102 |
| 2.3.4 Ratio de solvabilité..... | 103 |
| 3. Mise en forme du tableau de bord financier..... | 10604 |
| Conclusion..... | 108 |
| Conclusion générale | 11110 |
| Bibliographie..... | 11514 |
| Annexes | |
| Table des matières | |

Résumé

HADDI Amel, BENIKHLEF Ferial, (2023). Evaluation, suivi ET pilotage de la performance financière de l'entreprise à Travers les indicateurs de tableau de bord financier, mémoire de master, option comptabilité ET audit, université de Bejaia.

Ce travail vise à présenter la démarche de réalisation d'un tableau de bord financier en tant qu'outil essentiel pour gérer la performance et diriger une entreprise.

Ce mémoire est structuré en deux volets ; la première traite de manière générale des concepts de la performance et de tableau de bord. Nous examinons les principes fondamentaux et les principaux outils utilisés dans ces domaines. Ce volet permet de poser les bases nécessaires à la compréhension du rôle et de l'importance du tableau de bord dans une organisation. Le second volet est consacré à la conception d'un tableau de bord financier de la SPA ALCOST. Pour cela nous utilisons la méthode OVAR.

A la fin de notre étude, et après avoir tenté d'élaborer un tableau de bord financier efficace qui contient des indicateurs pertinents pour l'entreprise ALCOST, nous parvenons à conclure que le tableau de bord financier est l'outil qui permet aux responsables de maintenir l'activité et de prendre des meilleures décisions. En fournissant une vision globale et synthétique de la performance de l'entreprise.

Mots-clés : Pilotage de la performance, tableau de bord financier, indicateurs, Méthode OVAR, SPA ALCOST.

Abstract

HADDI Amel, BENIKHLEF Ferial, (2023). Evaluation, monitoring, and management of financial performance through financial dashboard indicators, master's thesis, accounting and audit option, university of Bejaia.

This work aims to present the process of creating a financial dashboard as an essential tool for managing performance and directing a company.

The thesis is structured into two parts. The first part discusses the concepts of performance and dashboard in a general manner. We examine the fundamental principles and key tools used in these areas. This part lays the necessary groundwork for understanding the role and importance of the dashboard in an organization. The second part is devoted to the design of a financial dashboard for SPA ALCOST. Using the OVAR method.

At the end of our study, after attempting to develop an effective financial dashboard that contains relevant indicators for SPA ALCOST, we conclude that the financial dashboard is the tool that enables managers to maintain business activity and make better decisions by providing a comprehensive and synthesized view of the company's performance.

Keywords: Performance management, financial dashboard, indicators, OVAR method, SPA ALCOST.