

Université Abderrahmane Mira de Béjaïa



Faculté des sciences économiques commerciales et des sciences de gestion

Département des sciences de gestion

Mémoire de Fin de Cycle

En vue de l'obtention du diplôme de :

Master en science de gestion

Spécialité : Finance et comptabilité

Option : Comptabilité et audit

Thème :

**Le tableau de bord comme outil de pilotage de la performance financière d'une entreprise
- Cas de l'EPB -**

Réalisé par :

M^{elle}. AMRANI Kamilia

Membres du jury :

En : M^r. MAAMRI. M

Pr : M^r. FRISSOU. M

Ex : M^{me}. AYAD. N

Promotion 2018

« Si nous pouvions d'abord savoir où nous sommes et vers quoi nous nous dirigeons, nous serions plus à même de juger quoi faire et comment faire ».

-Abraham LINCOLN-

Remerciements

Je souhaiterais exprimer par ces quelques lignes de remerciement ma gratitude envers tous ceux qui, par leur présence, leur soutien, leur disponibilité et leurs conseils, j'ai pu trouver le courage afin d'accomplir ce modeste projet.

Je tiens à remercier particulièrement « **Mr. MAAMRI** » qui m'a fait l'honneur d'être mon encadreur. Je le remercie pour tous ses encouragements, sa disponibilité, ses précieux conseils et observations qui ont pu me guider tout au long de mon travail.

Je tiens également à remercier Mr. MADI, mon encadreur externe qui m'a donné l'opportunité d'être une stagiaire dans une grande entreprise comme l'EPB et aussi pour sa disponibilité et son aide.

Dédicace

*Je dédie ce travail à
mon pilier dans la vie, ma très chère mère, que dieux lui prête bonheur et
longue vie .*

Liste des abréviations

BFR : Besoin en fond de roulement

CAHT : Chiffre d'affaire hors taxe

CATTC : Chiffre d'affaire toutes taxes comprises

CP : Capitaux propres

DCT : Dettes à court terme

DLMT : Dettes à long et moyen terme

EBE : Excédent brute d'exploitation

EPB : Entreprise portuaire de Bejaia

EVA: Economique value added

FRN : Fond de roulement net

MC : Marge commerciale

RCAI : Résultat courant avant impôt

RE: Résultat d'exploitation

ROCE: Return on Capital Employed

ROE : Return on equity

SIG : Soldes intermédiaires de gestion

TR : Trésorerie

VA : Valeur ajoutée

VAR : Variation

VD : Valeurs disponibles

VE : Valeurs d'exploitation

VI : Valeurs immobilisées

VR : Valeurs réalisables

Liste des figures

N°	Libellé	Page
01	Les phases du processus de contrôle de gestion	11
02	Le processus de la performance	39
03	Le processus de pilotage de la performance au sein de l'organisation	47
04	La maquette du tableau de bord	67
05	L'organigramme de l'EPB	78
06	Représentation graphique de l'évolution des ratios d'équilibre financier	87
07	Représentation graphique de l'évolution des principaux SIG	90
08	Représentation graphique de l'évolution des ratios de liquidité	93
09	Comparaison graphique entre les capitaux propres et les dettes pour 2017	95
10	Comparaison graphique entre les deux délais de paiement	96
11	Représentation graphique de l'évolution des ratios de rentabilité	98

Liste des tableaux

N°	Libellé	Page
01	Tableau comparatif entre le modèle traditionnel et renouvelé de contrôle de gestion	3
02	L'évolution des missions attribuées au contrôleur de gestion	17
03	Les qualités du contrôleur de gestion	18
04	Comparaison entre performance interne et performance externe	42
05	Trafic global	81
06	Bilan de grande masse de l'année 2016	84
07	Bilan de grande masse de l'année 2017	84
08	Le calcul du FRN	85
09	Le calcul du BFR	86
10	Le calcul de la TR	86
11	Le calcul des SIG	88
12	Le calcul de la CAF	90
13	Le calcul des ratios de structure	91
14	Le calcul des ratios de liquidité	92
15	Le calcul des ratios de solvabilité	94
16	Le calcul des délais de paiement	95
17	Le calcul des ratios de rentabilité	97
18	Le tableau de bord financier	99

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE.....I-IV

CHAPITRE 01 : GENERALITES SUR LE CONTROLE DE GESTION

Section (01) : concepts clés du contrôle de gestion	1
Section (02) : le métier de contrôleur de gestion.....	13
Section (03) : les principaux outils du contrôle de gestion.....	21

CHAPITRE 02 : LE CONTROLE DE GESTION AU SERVICE DE LA PERFORMANCE

Section (01) : le contrôle de gestion et le concept de la performance.....	36
Section (02) : la mesure de la performance : approche financière.....	47
Section (03) : conception et construction d'un tableau de bord.....	63

CHAPITRE 03 : LA MISE EN PLACE D'UN TABLEAU DE BORD FINANCIER AU SEIN DE L'EPB

Section (01) : présentation de l'organisme d'accueil.....	75
Section (02) : Elaboration d'un tableau de bord financier pour l'EPB.....	83

CONCLUSION GENERALE 104

Références bibliographiques

Table de matières

Annexes

INTRODUCTION GENERALE

La mondialisation de l'économie, l'évolution technologique et les nouvelles exigences de la clientèle ont confronté les entreprises, depuis la fin des années quatre-vingt, à une concurrence de plus en plus globale et plus rude. Et donc dans un environnement aussi turbulent et chalengent, seules les entreprises les mieux organisées arriveront à survivre.

La survie de telles entreprises passe nécessairement par l'amélioration de leur performance. Ainsi, la réalisation d'une meilleure performance possible, reste le souci permanent de chaque organisation. Son pilotage doit être un compromis entre l'adaptation aux évolutions externes et le maintien d'une cohérence organisationnelle pour utiliser au mieux les ressources et les compétences. C'est pour cette raison que la réflexion sur des outils permettant l'analyse et l'atteinte de la meilleure performance possible n'a jamais cessé.

C'est donc, dans cette optique, que le système de contrôle de gestion est apparu dans les grandes entreprises américaines afin de répondre aux préoccupations des dirigeants. Le Contrôle de Gestion porte un œil bienveillant sur la structure d'une entité, sur ses politiques et techniques de gestion, sur ses méthodes et procédures, sur l'emploi de ses ressources humaines, financières et matérielles, ainsi que sur les décisions prises par ses dirigeants afin d'en évaluer l'efficacité et l'efficience. Il s'agit d'un processus permanent qui permet à une organisation de s'assurer que les ressources qui lui sont confiées sont obtenues et utilisées avec efficience et efficacité afin de mieux orienter la stratégie et de suivre les objectifs, et, qui permet de fournir aux dirigeants des données chiffrées périodiques. De ce fait, Le contrôle de gestion permet au dirigeant d'avoir une vision claire de son entreprise et de pouvoir comprendre l'historique de celle-ci afin de prendre des décisions. Il s'agit donc, d'une fonction d'aide à la décision pour la direction, et ce par l'évaluation des données financières, économiques, commerciales ou encore sociales de l'entreprise, le contrôle de gestion fournit des éléments permettant de mener à bien une politique d'entreprise.

D'autre part, il faut savoir que le contrôle de gestion interagit avec les différentes fonctions de l'entreprise et non exclusivement à la direction et la fonction comptabilité, à laquelle il est trop souvent assimilé. De ce point de vue, nous pouvons affirmer que la fonction « contrôle de gestion » est un système de gestion de l'information à destination du pilotage de la performance d'entreprise.

Le contrôleur de gestion est acteur de la démarche du progrès global de l'organisation. Il cherchera toujours à améliorer ses propres processus en termes de performance et de création de valeur. Pour ce faire, il se sert de plusieurs instruments dont principalement : le système d'information, la comptabilité de gestion, la gestion budgétaire ou encore les tableaux de bord.

Pour une gestion de la performance axée principalement sur les résultats, le tableau de bord constitue, par excellence, l'outil privilégié des dirigeants. Il est quelque part, l'instrument de prédilection du contrôleur de gestion. Selon D. Boix et B. Feminier : « Le tableau de bord est un outil destiné au responsable pour lui permettre, grâce à des indicateurs présentés de manière synthétique, de contrôler le fonctionnement de son système en analysant les écarts significatifs afin de prévoir et de décider pour agir ».

Le tableau de bord est perçu, donc, comme un outil de mesure des différents aspects de la vie de l'entreprise, il doit être adapté à sa taille et à la spécificité de son activité. Il synthétise les points clés de l'activité réalisée et poursuit deux objectifs essentiels à savoir : Piloter l'entreprise vers la réalisation de sa performance et prévenir les difficultés en anticipant les solutions possibles.

Par ailleurs, lorsqu'il est bien conçu, le tableau de bord offre à son utilisateur la perception d'une situation donnée sous un éclairage spécifique : il est étroitement lié à la stratégie poursuivie et aux besoins et habitudes du décideur ; c'est à dire à quel point l'instrument est personnel. Le tableau de bord peut également suggérer quelques pistes de réflexion pour faciliter l'analyse de la situation, voir même inciter un peu à la prospective.

Les premières mesures de la performance d'une entreprise ont été construites sur la base d'éléments financiers. C'est dans cette logique que le choix de notre étude de cas s'est porté sur la mesure de la performance financière d'une organisation en utilisant pour cet objectif un tableau de bord financier. Ce dernier centralise des informations financières permettant de juger l'évolution de la structure, de la rentabilité, des équilibres financiers de l'entreprise sur une courte mais aussi sur une plus longue période (l'année par exemple).

Le choix de l'étude de cas s'est porté sur l'entreprise portuaire de Bejaïa (**EPB**). Un choix justifié en partie par la place qu'occupe l'entreprise sur le marché national (le port de Bejaïa est classé aujourd'hui le second port d'Algérie en termes d'activité commerciale) et sa grande taille qui nécessite la mise en place d'un outil de gestion qui permettrait de gérer le nombre important de flux d'informations.

Au vu de l'importance que représente cet instrument de pilotage, le choix de notre sujet d'étude s'inscrit dans une perspective stratégique personnelle et professionnelle : dans une logique d'évolution de carrière dans le domaine du contrôle de gestion ainsi que l'intérêt que suscite cet outil de gestion qui est toujours en évolution. Il serait donc intéressant de voir comment le mettre en place dans une entreprise algérienne.

Pour ce faire, nous avons posé la **problématique** de recherche suivante :

✚ « **Comment planifier et mettre en place un tableau de bord financier au sein d'une organisation ?** »

- De cette question principale découlent plusieurs questions secondaires :
 - Quel est le rôle et la place du contrôle de gestion dans le pilotage global d'une organisation ?
 - Comment le contrôle de gestion, à travers son outil de tableau de bord, nous permet-il d'analyser et de mesurer la performance d'une entreprise ?
 - A travers le tableau de bord financier confectionné par l'EPB, comment peut-on décrire la santé financière de l'entreprise ?
- Ces interrogations nous amènent à poser les hypothèses suivantes qui seront à vérifier tout au long de notre étude :

H₁ : Le contrôle de gestion, à travers les différents outils dont il dispose, joue un rôle central dans la maîtrise de la gestion d'une organisation.

H₂ : Le contrôle de gestion, grâce au tableau de bord, donne lieu à des indicateurs pertinents qui servent à mesurer et comprendre la performance d'une entreprise.

H₃ : Le tableau de bord financier de l'EPB est un outil efficace pour analyser et piloter la performance financière de cette entité.

De ce fait, pour confirmer ou infirmer ces hypothèses, nous avons opté pour une démarche méthodologique hypothético-déductive. Cette approche nous a permis, dans la partie théorique, de présenter une vision globale et claire du sujet objet de notre étude ; et dans la partie empirique, elle nous a mené à mettre en pratique les concepts évoqués en théorie afin d'illustrer la conception d'un tableau de bord financier outil du pilotage de la performance financière.

Dans cette optique, nous avons procédé à une recherche documentaire en consultant de différents ouvrages, mémoires et sites web afin de recueillir les informations nécessaires à notre travail de recherche et mieux comprendre notre concept qui sera traité sur le terrain grâce notamment à des documents fournis par l'EPB.

- ✚ Afin de vérifier ces hypothèses et de répondre à la problématique de recherche, nous avons tenté de cerner au mieux notre sujet d'étude à travers un plan qui trace en premier lieu un cadre **théorique**, clair et précis, qui se subdivise en deux grands chapitres :
 - ✓ **Le premier** intitulé « **Généralités sur le contrôle de gestion** » est composé de trois sections : la première portera sur les concepts de base qui entourent le contrôle de gestion, la deuxième, sera consacrée à la présentation du métier de contrôleur de gestion et enfin la dernière exposera les principaux outils utilisés par les entreprises dans leur pratique de contrôle de gestion.
 - ✓ **Le second** chapitre intitulé « **Le contrôle de gestion au service de la performance** » sera consacré, dans un premier temps, à la présentation de la notion de performance de manière générale ainsi que ses liens avec le contrôle de gestion. Après cela, on aura une deuxième section qui portera sur la mesure de la performance mais sous une approche financière dans laquelle j'ai tenté de réunir quelques indicateurs pertinents. Et enfin, la dernière section abordera une démarche générale d'élaboration d'un tableau de bord de gestion.
- ✚ Tandis que le **volet pratique** sera présenté en un seul chapitre dans lequel nous présenterons, en premier lieu, l'organisme d'accueil : à savoir l'EPB. Et dans la section suivante on procédera à l'élaboration d'un tableau de bord financier qui nous permettra de mesurer la performance de l'entité analysée.

CHAPITRE 01 :
GENERALITES SUR LE CONTROLE
DE GESTION

Introduction

Apparu dans les années 1920 au sein de quelques grandes entreprises industrielles Américaines, le contrôle de Gestion a été pleinement développé dans les entreprises Françaises au début des années 1970. La principale mission du contrôle de gestion est d'identifier et de maîtriser les sources de création de valeur dans un environnement économique devenu de plus en plus turbulent.

Gérer une entreprise, c'est utiliser les moyens disponibles, déléguer des responsabilités, motiver les hommes pour atteindre les objectifs fixés. Pour cela, le dirigeant utilise le contrôle de gestion comme outil de pilotage. Le contrôle de gestion a donc une mission bien plus étendue et plus complexe à la fois. Une mission qui pourrait se définir comme la contribution active au pilotage global de l'organisation dans une perspective de l'amélioration de la performance de l'entité.

Nous allons donc, dans ce premier chapitre, présenter l'aspect théorique du contrôle de gestion où nous tenterons en premier lieu d'introduire quelques notions de base sur le contrôle de gestion, ensuite, dans la section suivante sera réservée au métier de contrôleur de gestion et en fin dans la dernière nous exposerons les différents outils dont dispose le contrôleur.

Section 01 : concepts clés du contrôle de gestion

Le mot « contrôle » est souvent associé à celui de vérification. Lorsqu'au cours d'une vérification, il apparaît que les règles ne sont pas respectées, il s'ensuit généralement une sanction. Limiter le terme de « contrôle » à un processus de vérification-sanction conduirait à réduire considérablement le champ de cette discipline. L'acceptation anglo-saxonne du mot contrôle entendue au sens de « maîtrise » traduit d'avantage la complexité de ce domaine de la gestion.

Afin de bien cerner ce concept de contrôle de gestion, la première section de ce chapitre se focalisera sur les différentes notions qui entourent cette discipline.

1. L'historique du contrôle de gestion

Le contrôle des activités et le domaine du contrôle de gestion qui en découle sont plutôt corrélés (associés) à la phase d'industrialisation de la fin du XIXe siècle et surtout du début du XXe siècle.¹

Né de l'évolution du monde technique et économique avec les analyses de Taylor (1905) sur le contrôle de productivité, les recherches de Gantt (1915) sur les charges de structure et les choix de General Motors (1923) et de Saint-Gobain (1935) pour les structures par division, le contrôle de gestion concerne alors principalement l'activité de production mais ne s'appelle pas encore ainsi.

Une première évolution dans les enjeux et le champ d'analyse des premières formes de contrôle de gestion va apparaître avec l'accroissement de la taille des unités de production et de leur diversification. Il devient nécessaire de déléguer des tâches, des responsabilités tout en exerçant un contrôle sur les exécutants.

Ainsi, après l'analyse des coûts, les entreprises mettent en place des budgets prévisionnels et réels pour contrôler les réalisations et mesurer les écarts ; c'est pourquoi le contrôle de gestion est souvent considéré comme synonyme, à tort, du contrôle budgétaire.

Si les premiers principes et méthodes du contrôle de gestion sont apparus entre 1850 et 1910, aux Etats-Unis et en Europe, les pratiques se sont élaborées progressivement en fonction des besoins des entreprises.

Ensuite, avec le développement des produits et services dans une conjoncture en croissance, les gestionnaires vont chercher dans le contrôle de gestion une aide aux décisions ainsi que les pistes pour contrôler les acteurs dans la structure.

Jusqu'au début des années 70, les grandes entreprises françaises qui ont introduit un contrôle de gestion ont reproduit approximativement le modèle des firmes industrielles américaines :

- Un processus de planification, de gestion budgétaire et de contrôle budgétaire ;
- Dans une structure hiérarchique découpée verticalement en centres de responsabilité ;
- Avec un système de pilotage par le couple objectifs-moyens (c'est-à-dire des informations sur des résultats qui permettent de réguler les actions).

¹ Alazard C et Sépari S., 1998, DECF : contrôle de gestion, manuel et applications, 4e édition, Ed. DUNOD, Paris, p13.

- ❖ Le tableau ci-dessous nous donne une comparaison entre les deux modèles de contrôle de gestion

Tableau N°1 : Tableau comparatif entre le modèle traditionnel et renouvelé du contrôle gestion

Le contrôle de gestion traditionnel	Le contrôle de gestion renouvelé
- Surveiller	- Stimuler
- Programmer	- Orienter
- Réactif	- Proactif
- Méfiance	- Confiance
- Exécutants	- Décideurs
- Subalternes, Directifs	- Collègues, Participatifs
- Indicateurs financiers	- Indicateurs physiques et financiers

Source : BOISVERT H., « le renouvellement de la comptabilité de gestion », P 258.

2. La notion de contrôle de gestion

Il existe de nombreuses définitions du contrôle de gestion. Chacune développe un aspect particulier de cette discipline en constante évolution. Longtemps considéré comme un contrôle de l'utilisation des ressources allouées aux différentes divisions d'une organisation, le contrôle de gestion est actuellement envisagé comme une fonction indispensable au pilotage de la performance.²

Définition de R.N. Anthony

« Le contrôle de gestion est processus par lequel les dirigeants influencent les membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de manière efficace et efficiente ».³

Cette définition :

- Présente le contrôle de gestion comme une fonction d'accompagnement du déploiement de la stratégie ; il permet de concrétiser les objectifs stratégiques au niveau de la gestion quotidienne et de formaliser les aptitudes ou le savoir-faire du quotidien au niveau stratégique.

² Langlois G et al., 2005, « contrôle de gestion » collection LMD et professionnels, BERTI éditions, Alger, P13.

³ Anthony et Dearden J., « le contrôle de gestion et planification de l'entreprise », 3e édition, Ed. DUNOD, Paris, p7.

- Offre une vision managériale en soulignant l'implication des dirigeants dans le contrôle de gestion et dans la définition du modèle de performance.
- Affirme l'importance de la gestion du couple coût-valeur en reformulant le concept d'efficience.

Définition de A. Burlaud et C. Simon

« Le contrôle de gestion est un système de régulation des comportements de l'homme dans l'exercice de sa profession et, plus particulièrement, lorsque celle-ci s'exerce dans le cadre d'une organisation ». ⁴

Cette définition souligne le rôle du contrôle de gestion dans la coordination des comportements. Une organisation est constituée d'êtres humains poursuivant leurs objectifs propres qui sont généralement différents de ceux de l'organisation. Le contrôle de gestion met en place des dispositions qui conduisent à une convergence des intérêts individuels vers l'objectif de l'organisation.

- ✚ En bref, le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficience, efficacité et pertinence conformément aux objectifs de l'organisation ; et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie définie.
- ✚ La multiplicité des définitions dénote la difficulté à cerner la notion de contrôle de gestion: pourquoi cette difficulté ?
 - L'intervention dans tous les domaines de gestion d'où une diversité des tâches effectuées ;
 - L'intervention dans chaque grande phase du processus du management ;
 - Sa proximité avec d'autres fonctions de l'entreprise (contrôle budgétaire, audit, contrôle interne...);
 - La multiplicité des environnements.

3. La nécessité de mettre en place un contrôle de gestion

Le contrôle de gestion répond à des exigences diverses ⁵:

⁴ Burlaud A et Simon C., 1997, le contrôle de gestion, Ed. la découverte, collection repère n°227, p9.

⁵ Chattar S., 2013, « le contrôle de gestion entant qu'outil de pilotage de la performance de l'entreprise, cas de la SONATRACH-Bejaia », mémoire de fin de cycle, p18.

a. La délégation des responsabilités crée le besoin de contrôle, il faut mettre en place un système de contrôle qui fournisse aux dirigeants les informations nécessaires à la prise de décision et qui en assure la bonne réalisation ;

b. Les décisions déclinées en plans d'action, peuvent être imparfaites en raison, par exemple, d'une mauvaise évaluation des forces et faiblesses de l'organisation ; la mise en œuvre des plans d'action peuvent être défailante : les objectifs peuvent être mal interprétés, les plans d'action mis en œuvre peuvent être non cohérents, le contrôle de gestion permet d'y remédier

c. Les évolutions de l'environnement sont de plus en plus difficiles à prévoir : stratégies des concurrents, évolutions des marchés et complexité de l'environnement rendent la prévision incertaine. Il est donc nécessaire de mettre en place un système qui permet d'agir vite et au plus près de la demande des clients. Les acteurs de terrain doivent ainsi disposer des informations qui leur permettent d'agir sans contrarier les objectifs de l'entreprise ;

d. Les limites individuelles : liées à des manques d'informations ou des difficultés de leur traitement. Les individus peuvent, par exemple, ne pas être correctement informés sur les stratégies de l'organisation, sur ce qui est attendu d'eux. Les systèmes de contrôle de gestion sont des procédures fondées sur l'information permettant de pallier ces manques.

4. Le Contrôle de Gestion et l'Audit

L'audit est une forme de contrôle par les procédures. Au cours de ces dernières décennies, le domaine de l'audit s'est considérablement étendu. Il existe actuellement beaucoup de types d'audit (audit financier, audit fiscal, audit informatique, audit d'efficacité...etc.) qui entretiennent une confusion entre l'audit et le contrôle de gestion. Parmi lesquels on distingue ⁶:

- a. **Audit financier** : il a pour objectif de certifier l'image fidèle des comptes. Il nécessite, entre autres, la vérification de la conformité formelle des enregistrements comptables aux règles légales, l'évaluation du contrôle interne et l'analyse des risques potentiels.

L'auditeur financier doit mettre en œuvre des diligences qu'il juge nécessaires pour pouvoir certifier.

- b. **Audit opérationnel** : il contribue à l'amélioration des performances de l'entreprise dans tous les domaines de la gestion. Sa mission consiste :
- A élaborer un diagnostic en analysant les risques et les déficiences ;

⁶ Langlois G et al., 2005, « contrôle de gestion » collection LMD et professionnels, BERTI éditions, Alger, P15.

- A faire des recommandations ou à proposer la mise en place de procédures ou d'outils de gestion.

L'auditeur opérationnel est donc consulté pour donner des conseils et concevoir des procédés efficaces, réduire les coûts et améliorer la performance.

- **Le contrôle de gestion et l'audit opérationnel** : la distinction entre ces deux concepts n'est pas aisée. Dans certaines organisations, des fonctions relevant du contrôleur de gestion sont quelque fois assurées par l'auditeur opérationnel. Cependant, la principale différence entre ces deux disciplines est le caractère ponctuel de la mission de l'audit.

Le contrôle de gestion doit, quant à lui :

- Animer de manière permanente les outils et les procédures ;
- Contribuer constamment à l'amélioration des performances.

5. la mise sous contrôle d'une activité

Le contrôle d'une activité est indissociable de sa préparation. Celle-ci recouvre en effet la fixation des objectifs, la mise au point des dispositifs de mesure, l'étude des actions correctrices appropriées. Ce qui doit conduire à l'enchaînement suivant ⁷:

- Fixation des objectifs ;
- Mise au point des moyens et méthodes ;
- Exécution ;
- Mesure de l'exécution ;
- Action correctrice.

La mise sous contrôle d'une activité s'exerce à deux niveaux :

- **La performance** : ce type de contrôle consiste à constater que si le résultat de l'activité a été atteint a posteriori. On le qualifiera de « contrôle de la performance ». Toutefois, au moment où le responsable constate le résultat, il est trop tard pour réagir. En conséquence, ce type de contrôle, indispensable, reste insuffisant. Il devra donc être couplé avec le contrôle du plan d'actions.

⁷ Selmer C., 2015, concevoir le tableau de bord : méthodologie, outils et modèles visuels, Dunod (4e édition), paris, p4.

– **Le pilotage** : ce type de contrôle est un contrôle continu aboutissant à des ajustements permanents. Il porte sur les éléments du plan d'actions dont la maîtrise permettra de se rapprocher au maximum du résultat final : on pilote le résultat final au travers du plan d'actions. Ce type de contrôle sera qualifié de « contrôle du pilotage ».

6. La place du contrôle de gestion dans l'entreprise

Plusieurs rôles sont attribués au contrôle de gestion selon la structure des organisations et le type de management :

6.1. L'optique traditionnelle

- Le contrôle de gestion doit orchestrer la décentralisation ;
 - En fixant des objectifs clairs à atteindre par les opérationnels ;
 - En rendant des comptes à la direction sur l'efficacité du processus ;
 - En définissant le niveau de délégation.
- Le contrôle de gestion doit fournir des informations : dans une organisation décentralisée, l'information doit circuler dans le sens vertical (dirigeants → personnel) comme dans le sens horizontal (coordination entre unités de même niveau hiérarchique).
- Le contrôle de gestion est un système de surveillance : un système de surveillance doit accompagner toute démarche de décentralisation afin de vérifier l'utilisation de la délégation d'autorité.

6.2. L'optique rénovée

C'est l'optique du pilotage de la performance organisationnelle. Dans ce concept, les rôles du contrôleur de gestion se développent de plus en plus vers le conseil. En outre, de la planification financière, de l'évaluation des résultats, de la production de l'information financière, et de la collecte et l'enregistrement des données. Il lui revient de conseiller et de promouvoir les nouveaux outils de gestion comme suit :

- Gestion par processus ou par activité ;
- Réingénierie organisationnelle ;
- Apprentissage organisationnel.

7. Conditions de mise en œuvre du contrôle de gestion

La mise en œuvre du contrôle de gestion est soumise à deux (02) conditions :

✓ **Le caractère non ambigu des objectifs** : si les objectifs ne sont pas correctement identifiables par les membres d'une organisation, il est impossible de mettre en œuvre des dispositifs pour les atteindre ; dans ce cas l'organisation n'est pas efficace et elle n'est donc pas performante.

✓ **La possibilité de mesurer des résultats** : il est parfois impossible de quantifier les résultats obtenus, soit parce qu'ils sont trop quantitatifs ou soit qu'il n'existe pas de représentation de l'activité. Il est alors impossible d'évaluer l'efficacité de l'entité. Dans la plupart des cas, on se limite alors à un contrôle des moyens engagés.

8. Les missions et objectifs du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion intervient dans une structure bien organisée, définie qui s'assigne des missions et fixe des objectifs à tous les niveaux (stratégique, fonctionnel et opérationnel). Ceci pour dire qu'un service de contrôle de gestion, mis en place dans toute entreprise, se doit et a des missions et objectifs clairement définis.

8.1. Les missions

Le contrôle de gestion doit assurer plusieurs tâches qui se répartissent, globalement, en deux grands domaines relatifs :

a. Aider au pilotage stratégique et opérationnel, et à la prise de décision

- Formaliser les objectifs et indicateurs de performance des programmes et garantir leur déclinaison opérationnelle ;
- Organiser le dialogue de gestion autour de la recherche de la performance (moyens, objectifs, résultats) et contribuer au processus budgétaire (dans ses différentes phases : construction, exécution, bilan) ;
- Produire les rapports de gestion et les tableaux de bord, à partir des données provenant des services gestionnaires, pour aider à la prise de décision et contribuer à l'efficacité et l'efficacité des processus de management.

b. Assurer la mesure des activités, des produits, des coûts et des résultats

- Définir les nomenclatures des activités et des produits ;
- Mesurer les activités, les produits, les coûts et les résultats ;
- Définir et mettre en œuvre les méthodes de comparaison entre unités et les méthodes d'étalonnage ;

8.2. Les objectifs

Le contrôle de gestion ne peut se comprendre que dans une entreprise finalisée, une entreprise qui a des « buts » et dans laquelle un processus de fixation d'objectifs a été mis en place au niveau des individus⁸.

a. La performance de l'entreprise

Dans l'environnement complexe et incertain, l'entreprise doit recentrer en permanence ses objectifs et ses actions. Le pilotage de la performance doit être un compromis entre l'adaptation aux évolutions externes et le maintien d'une cohérence organisationnelle pour utiliser au mieux les ressources et les compétences. On demande alors au contrôle de gestion d'aider à allouer les ressources aux axes stratégiques du moment. Le contrôle de gestion doit optimiser qualité, coût, délai, en utilisant tous les outils de résolution de problème tels que l'analyse de processus, les outils de gestion de la qualité... Le contrôle de gestion doit aussi aider au pilotage des variables de la performance sociale demandée par les parties prenantes.

b. L'amélioration permanente de l'organisation

Pour utiliser au mieux les ressources et les compétences, l'entreprise doit piloter son organisation comme une variable stratégique. La structuration par les processus semble être une voie pertinente pour la performance ; il s'agit de découper l'organisation en processus opérationnels et en processus supports pour ensuite modifier et améliorer ceux qui ne sont pas rentables. Le contrôle de gestion peut aider à formaliser ces processus et surtout à mesurer les coûts de ces processus pour déterminer les marges et les leviers d'accroissement possible de valeur ajoutée.

c. La prise en compte des risques

Dans le pilotage de la performance, gouvernement d'entreprise et risque deviennent indissociables et il est nécessaire de connaître les impacts des activités d'une entreprise sur ses parties prenantes en intégrant les risques liés.

⁸ Alazard C et Sépari S., 2010, DCG11 : contrôle de gestion, manuel et applications, 2e édition, Ed. DUNOD, Paris, p20.

9. Processus du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est défini comme étant un processus d'aide au pilotage. Une formalisation de ce processus le résume en quatre (04) grandes étapes ⁹:

A. Phase de prévision : cette phase est dépendante de la stratégie définie par l'organisation. La direction prévoit les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie dans la limite d'un horizon temporel. Les résultats attendus par la direction constituent un modèle de représentation des objectifs à court terme.

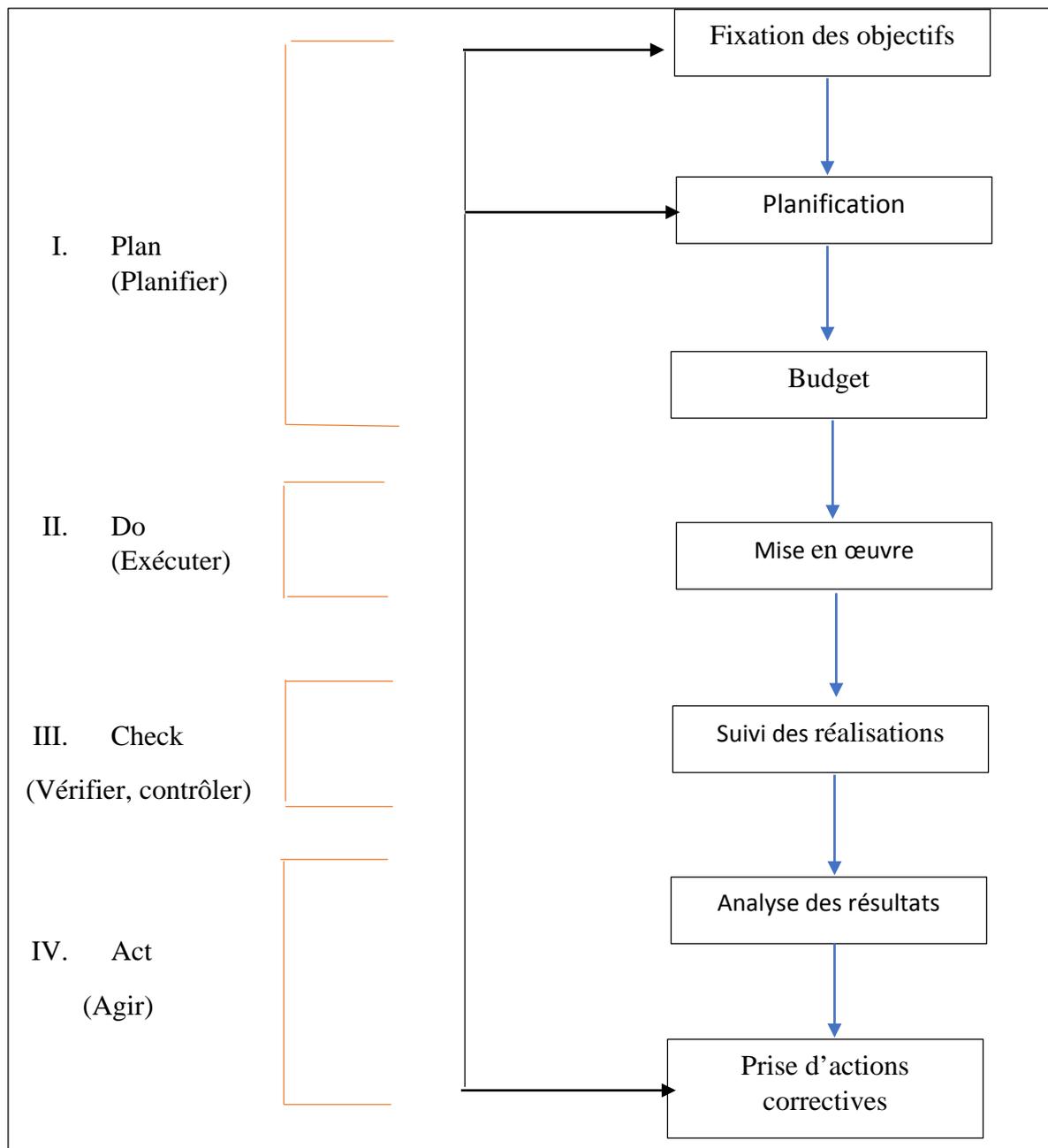
B. Phase d'exécution : cette phase se déroule à l'échelle des entités de l'organisation. Les responsables des entités mettent en œuvre les moyens qui leur sont alloués. Ils disposent de système d'information qui mesure le résultat de leur action. Ce système de mesure doit être compris et accepté par les responsables d'entités. Il doit uniquement mesurer les actions qui leur ont été déléguées.

C. Phase d'évaluation : cette phase consiste à confronter les résultats obtenus par les entités aux résultats souhaités par la direction afin d'évaluer leur performance. Cette étape de contrôle (au sens strict) met en évidence des écarts et en détermine les causes. Elle doit conduire les responsables à prendre des mesures correctives. Le processus est plus réactif lorsque cette étape de contrôle est réalisée régulièrement au niveau des entités.

D. Phase d'apprentissage : elle permet, grâce à l'analyse des écarts, de faire progresser l'ensemble du système de prévisions par apprentissage. Des facteurs de compétitivité peuvent être découverts ainsi que d'éventuelles faiblesses. Une base de données est constituée pour être utilisée en vue des futures prévisions.

⁹ Langlois G et al., 2005, « contrôle de gestion » collection LMD et professionnels, BERTI éditions, Alger, P18.

Figure N°1 : les phases du processus de contrôle de gestion.



Source : LÖNING H, PESQUEUX Y, et autres, « Le Contrôle de Gestion : Organisation et mise en œuvre », 2ème édition, Dunod, Paris, Janvier 2003, p.3.

10. L'efficacité d'un système du contrôle de gestion

L'efficacité de système de contrôle de gestion dépend¹⁰:

¹⁰ Gervais. M., 1990, « Contrôle de gestion et planification de l'entreprise », édition Economica, Paris, p. 675.

10.1. De sa faculté à percevoir les problèmes

Cette aptitude demande tout d'abord d'obtenir des données brutes d'une fiabilité satisfaisante. Cependant pour percevoir des problèmes, la réunion de données brutes ne suffit pas ; alors, il faut être en mesure de détecter les indices anormaux de la situation. Le système de contrôle de gestion doit être capable de mettre en évidence des anomalies par des écarts pertinents par exemple et de susciter leurs interprétations dans l'univers des événements par référence à des normes ou des standards.

10.2. De sa facilité à une mise en œuvre rapide et efficace des solutions nouvelles

Bien évidemment, la conception de la solution est le fruit de la créativité et de l'imagination du personnel qui utilise le système, et non celui du système lui-même. Par contre, le système peut favoriser ou obstruer la mise en œuvre de la solution. Il faut donc veiller à ce que son architecture rende possible le changement, à ce que la structure de l'entreprise autorise une adaptation, une communication et des prises de décision rapides.

10.3. De la compétence des dirigeants qui l'utilisent et le font fonctionner

Cette compétence s'exprime au travers :

- Leurs facultés d'analyse et d'imagination, c'est-à-dire au travers de leur aptitude à discerner des facteurs clés, à proposer des solutions nouvelles face à des situations non encore rencontrées ;
- Leur faculté de communication et de motivation du personnel c'est-à-dire de la façon dont les dirigeants se comportent avec le personnel, et des moyens qu'ils emploient pour parvenir à leurs fins.

11. Les limites du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion a des limites qui peuvent entraver sa précision et son efficacité. En effet, il existe trois limites fondamentales¹¹ :

- Il n'est pas possible de tout mesurer à un coût raisonnable.
- Les indicateurs sont susceptibles d'être manipulés compromettant ainsi la confiance accordée au système de contrôle de gestion. En effet, si un indicateur devient un but en soi, il peut induire un stress surtout s'il est mal choisi et trop exigeant. Il est possible de

¹¹ KIRBY J., 1994, « management contrôle système », 2ème édition, Ed. Prentice Hall, P53.

trouver des parades pour limiter ce phénomène en gardant les indicateurs confidentiels et en les renouvelant le plus souvent possible.

- Les indicateurs ne sont pas suffisants pour établir un suivi précis. Les manager doivent se rendre sur place pour constater ce qui se passe dans les unités de l'entreprise et avec les clients.

Section 02 : Le métier de contrôleur de Gestion

Le contrôleur de Gestion, appelé aussi Responsable de la planification et de la gestion ou encore Analyste de gestion, n'est pas uniquement un homme de chiffres ; mais un manager qui doit être un homme d'idées et d'actions.

D'une fonction technique traditionnelle consistant à concevoir, à interpréter les outils de gestion essentiellement financiers et à évaluer les performances des centres de responsabilités et de leurs responsables, le métier de contrôleur de gestion a évolué vers des fonctions de conseil et de communication.

Pour lui permettre d'exercer ses nouvelles fonctions, la position du contrôleur de gestion dans l'organisation de l'entreprise a changé ainsi que son profil.

1. Le profil du contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion est un professionnel de la comptabilité et de la gestion. Dans les petites structures, le contrôleur de gestion peut également être amené à gérer le service administratif, comptable ainsi que le personnel. Le contrôleur de gestion maîtrise les outils informatiques propres à la gestion comptable des entreprises. Outre sa rigueur, le contrôleur de gestion possède :

- Le sens de l'observation ;
- Le goût des chiffres et de l'analyse financière ;
- Le sens de l'organisation ;
- Un esprit de synthèse et d'analyse ;
- Le sens de la communication et du contact.

2. Situation du contrôleur de gestion dans l'organigramme de l'entreprise

Selon G.JONSON, la structure de l'entreprise est le type formel de relations qui existent entre les différents services d'une organisation. Elle désigne donc la hiérarchie que l'on rencontre couramment dans une entreprise.¹²

Dès que l'entreprise atteint une certaine dimension, elle devient donc difficile à maîtriser et l'ampleur des problèmes justifie la création d'un poste de contrôleur de gestion puis un service spécifique dont l'importance croît peu à peu avec l'augmentation de la taille de l'entreprise.

Il faut savoir qu'il n'existe pas de rattachement idéal et non plus de rattachement définitif. Mais du fait que son champ de contrôle s'étend sur l'ensemble de l'activité de l'entreprise et qu'il doit en avoir une vue globale, il est préférable qu'il soit rattaché au niveau le plus élevé de la hiérarchie et être indépendant.

2.1.Rattachement de la fonction

Dans de nombreuses entreprises, le contrôle de gestion est encore rattaché à la direction administrative et financière. Compte tenu de la culture financière de cette direction, le contrôleur de gestion est amené à remplir des fonctions techniques traditionnelles. En revanche, lorsque celui-ci est rattaché directement à la direction générale, son rôle s'étend davantage vers les fonctions de conseil et de communication.

2.2.Différents niveaux du contrôleur de gestion

Dans une organisation de grande taille, la fonction de contrôle de gestion est généralement décentralisée. Le contrôleur de gestion « siège » assiste la direction générale dans la formalisation de la stratégie au travers du processus de planification. Le contrôleur de gestion « division » assiste les Directeurs opérationnels dans l'élaboration de leur budget, de leur dossier d'investissement et de leurs tableaux de bord. Il contribue également à la rédaction des rapports analysant les causes des écarts entre les prévisions et les réalisations.

Le rattachement hiérarchique du contrôleur de gestion « division » peut différer suivant les organisations :

- Il peut dépendre hiérarchiquement du contrôleur de gestion central. Cependant, ce type de structure ne favorise pas l'intégration du contrôleur de gestion au sein de la division.

¹² Langlois G et al., 2005, « contrôle de gestion » collection LMD et professionnels, BERTI éditions, Alger, P30.

Il sera certainement perçu comme un messenger, voir comme un « espion », de la direction générale.

- Il peut être sous l'autorité du directeur de division. Dans ce cas, son intégration ne sera pas problématique mais la direction générale peut douter de son Indépendance.

3. Les rôles du contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion apparait dans l'entreprise sous deux aspects. Il est prestataire de services du fait qu'il conseille, observe et coordonne. Il est aussi animateur du système d'information. Il peut donc jouer plusieurs rôles, à savoir :

3.1. Maitre de gestion

Pour assurer une bonne maitrise de la gestion, il faudrait qu'il est une décentralisation des responsabilités et du système budgétaire avec le maintien de la coordination en gérant des centres de responsabilités.

3.2. Le contrôleur de gestion garant, animateur et promoteur du système d'information

Même s'il ne possède pas un pouvoir de décision, le contrôleur de gestion doit garder une vue d'ensemble du système d'information et des opérations de l'entreprise. Il a pour rôle d'assurer son bon fonctionnement et sa pérennité. Il doit aussi veiller à sa mise à jour, en fonction de l'évolution des opérations et de la taille de l'entreprise ; de manière à ce que l'information utile soit produite.

Il contribue donc à son élaboration et son animation du fait qu'il collecte des données, essentiellement à l'intérieur de l'entreprise, ou reçoit des données de l'extérieur, par le biais des services opérationnelles, les traite et fournit les informations de synthèse, à l'aide de ce même système d'information à sa disposition.

3.3 Rôle de consultant (conseiller)

A ses fonctions techniques viennent s'ajouter des fonctions de conseil et d'aide à la décision auprès de la direction générale sur des projets stratégiques et auprès des responsables opérationnels sur leurs problèmes de gestion courante :

- Assiste les opérationnels dans l'établissements de leurs budgets. Fournit les informations susceptibles de les aider à élaborer leurs plans d'actions et à développer

leur motivation, par la participation à la fixation des objectifs et le suivi des réalisations, afin de mesurer les performances.

- Il n'a aucun pouvoir hiérarchique. Il ne peut pas prendre de décisions, sauf dans le cadre de ses fonctions, toutefois il donne son avis à la direction générale sur le choix des objectifs et de la stratégie.

3.4.Rôle d'observateur

Le rôle d'observateur du contrôleur de gestion se manifeste dans ses fonctions. Il doit analyser pour la direction générale et les responsables concernés, l'environnement, ainsi que le climat psychologique et sociale de l'entreprise.

La mesure des performances exige qu'il soit un observateur impartial (correct), pour enregistrer et analyser les performances et les écarts.

- Vérifier que les objectifs qui sont à l'origine de la stratégie choisie sont bien suivis à travers, notamment, l'élaboration de tableaux de bord et d'indicateurs techniques ;
- Veiller à ce que les actions mises en œuvre mènent bien l'entreprise là où elle souhaite y arriver (réaliser des objectifs) ;
- Veiller à un emploi plus rationnel des moyens de production du fait qu'il suggère une meilleure utilisation des ressources allouées ou de méthodes de fabrication perfectionnées.

3.5.Le rôle coordinateur

Le contrôleur de gestion est un coordinateur tant au niveau de la planification que de la mesure des performances.

Au cours de la phase de prévision, c'est son rôle principal. Il doit coordonner les prévisions de tous les centres de responsabilité dans le temps, pour l'établissement des budgets et pour garantir la qualité de la prévision concernant les objectifs et les moyens.

Du point de vue de la gestion, il doit assurer la cohérence et l'homogénéité des plans à court terme avec ceux à long terme et avec l'objectifs fondamentaux.

A travers la mesure des performances, il doit s'assurer que l'action est cohérente avec les plans, par l'analyse des écarts et le déclenchement des actions correctives.

4. Les missions actuelles du contrôleur de gestion

En essayant de délimiter les nouveaux rôles assignés au contrôleur de gestion, au-delà de ses rôles traditionnels¹³ :

Tableau N°2 : l'évolution des missions attribuées au contrôleur de gestion

Rôle classique	Nouveaux rôles
<ul style="list-style-type: none"> - Traduction de la politique générale en plans, programmes, budgets ; - Analyse des résultats et des écarts, sur les coûts, les budgets et les tableaux de bord ; - Coordination et liaison avec les autres services. 	<ul style="list-style-type: none"> - Démarche dynamique permanente d'amélioration. Accompagnement du changement, de l'organisation et des compétences ; - Amélioration des systèmes d'information et des outils ; - Dialogue, communicateur, conseil et formateur, manager d'équipe et de projet.

Source : ALAZARD. C et SEPARI S., [2010] ; « DCG 11 : CONTROLE DE GESTION: Manuel et Applications », 2e édition, Ed DUNOD, Paris, p29.

5. Les compétences requises pour un contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion doit être polyvalent. Il doit être en effet à la fois¹⁴ :

- **Spécialiste** : maîtriser les outils pointus, et **généraliste** : organiser, coordonner les procédures ;
- **Opérationnel** : gérer l'exécution, et **fonctionnel** : conseiller les décideurs ;
- **Technicien** : intégrer la dimension technique, et **humain** : gérer les hommes et les groupes ;
- Les qualités du contrôleur de gestion sont résumées par Bouin et Simon dans le tableau suivant :

¹³ ALAZARD. C et SEPARI S., [2010] ; « DCG 11 : CONTROLE DE GESTION : Manuel et Applications », 2^e édition, Ed DUNOD, Paris, p28.

¹⁴ Ibidem.

Tableau N°3 : les qualités du contrôleur de gestion

Qualités techniques	Qualités humaines
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rigoureux, méthodique, organisé ; ▪ Fiable, clair ; ▪ Cohérent ; ▪ Capable de synthèse ; ▪ Faisant circuler l'information sélectionnée ; ▪ Maîtrisant les délais ; ▪ Connaissant les outils 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Morales : honnêteté, humilité ; ▪ Communicantes : dialogue, animation, formation, diplomatie, persuasion ; ▪ Mentales : ouverture, critique, créativité ; ▪ Collectives : écoute, accompagnement, implication ; ▪ Sociales : gestion des conflits ; ▪ Entrepreneuriales : esprit d'entreprise

Source : ALAZARD. C et SEPARI S., [2010] ; « DCG 11 : CONTROLE DE GESTION : Manuel et Applications », 2e édition, Ed DUNOD, Paris, p30.

6. Les principes de contrôle et d'éthique du contrôleur de gestion

On peut attribuer, au contrôleur de gestion, (7) grands principes fondamentaux :

6.1. Le principe d'organisation : (au sens de démarche organisée)

Le contrôleur de gestion, après avoir pris connaissance des modalités de fonctionnement de l'entreprise - ce qui lui permet non seulement de situer les centres de décision mais les niveaux à risques - doit établir une procédure de contrôle "sur mesures" donc spécifique à l'activité de l'entité au sein de laquelle il intervient, même si certaines opérations, standardisées, peuvent être confiées à ses assistants éventuels.

Souvent il dispose d'un support écrit, un listing des contrôles à effectuer (flexible, car durant la procédure une opération non recensée peut lui paraître opportune) et il coche (éventuellement en précisant la date ou l'heure) ce qui a été fait.

6.2. Le principe d'universalité : (au sens de l'ensemble des opérations effectuées sous la responsabilité de l'entreprise)

Le contrôleur de gestion ayant établi le plan de ses interventions, le soumettra au responsable, qui lui a confié ses fonctions, afin d'obtenir son accord sur la taille du périmètre contrôlé.

S'il lui est confié l'entreprise en son ensemble, aucune fonction ne sera dispensée de répondre aux demandes qu'il estime nécessaire de formuler et si l'entreprise est membre d'un groupe, il devra également apprécier les effets des relations avec les autres entités du groupe. S'il intervient au sein de la société mère, il devra vérifier que les travaux inhérents à la production et la présentation du bilan consolidé sont adaptés à la situation.

En particulier il devra porter son attention sur la nature des opérations réciproques et faire apparaître les risques de distorsion éventuellement observés et les implications juridiques et fiscales qui pourraient en résulter.

6.3. Le principe d'intégration : (s'assure que des procédures d'auto-contrôle systématiques garantissent la saisie de l'intégralité des mouvements et l'intégrité des résultats présentés)

- Rapprochements des résultats analytiques avec le résultat du bilan et explication des différences. Contrôles par circularisation, inventaires ciblés et par sondages...
- Cohérence entre les moyens mis en œuvre et les informations à traiter (volumes, délais, qualification des opérateurs) ainsi qu'entre les résultats apparents et l'observation de l'état patrimonial.
- En particulier il constatera, au niveau des services, si les variations d'effectif sont en corrélation avec l'évolution des attributions (volume, nature).

6.4. Le principe d'harmonie : (Les modalités du contrôle de gestion doivent être en harmonie avec les besoins et les moyens de l'Entreprise)

En effet la mise en place d'un système de contrôle de gestion dépendra non seulement de la nature de l'activité de l'entreprise mais encore des exigences de son environnement et des moyens financiers qu'elle est en mesure d'attribuer pour améliorer ses ressources administratives.

Son apport, pour l'organisation, que ce soit en matière d'orientation des stratégies ou pour veiller à la sauvegarde du patrimoine, doit être en rapport avec le coût engagé.

Il apparaît souvent, par la suite, des effets positifs non programmés mais appréciés car l'observation est souvent un facteur de créativité.

6.5. Le principe de permanence : (permanence des méthodes de présentation des données et d'expression des résultats)

Afin de pouvoir apprécier l'évolution des performances, le contrôleur de gestion doit veiller à ce que les critères significatifs de mesure des résultats demeurent stables.

Si un changement de méthode s'avère opportun, il devra présenter les anciennes conclusions en utilisant les nouveaux paramètres pour que la comparaison reste possible et faire remarquer l'amélioration de "l'image fidèle" qui justifie la modification des règles d'analyse. - par exemple, nouvelle conception des centres de regroupements de frais ou changements d'unités d'œuvre (critères d'affectation des charges) afin d'estimer de façon plus rationnelle les coûts de revient des produits commercialisés-).

Tout autant que ce travail soit compatible avec le principe d'harmonie : Si le coût de la comparaison est improductif et présente peu d'intérêt il n'indiquera que les effets probables influencés par la nouvelle présentation.

6.6. Le principe d'information : non pas celles reçues (voir intégration) mais celles communiquées aux destinataires

On distingue essentiellement 2 types d'informations : Celles utiles au pilotage et celles qui constituent un inventaire de l'existant et une analyse synthétique des résultats d'une période écoulée. En matière de pilotage, il est souvent préférable d'obtenir des informations rapides même si elles ne sont que des approximations correctes. En matière de diagnostic, il faut privilégier l'exactitude.

Cependant, ces informations doivent remplir quelques critères :

- L'information doit être fiable et vérifiable, objective et impartiale. Le contrôleur de gestion devant adopter une attitude neutre vis à vis du destinataire ;
- L'information doit être pertinente c'est à dire utile à celui qui la reçoit, donc en relation avec ses besoins et dans des délais lui permettant d'en exploiter la connaissance ;
- L'information doit être traduite dans un "langage" compréhensible par le destinataire utilisateur.

6.7. Le principe d'indépendance : Le contrôle de gestion doit avoir accès à toutes les informations qu'il estime utiles à l'exercice de sa mission.

Si certaines ne peuvent lui être communiquées, il formulera les réserves qui s'imposent et précisera que les résultats qu'il présente se rapportent à une étude limitée, qui pourra être développée sur demande, car elle ne couvre pas l'intégralité de la problématique entreprise.

Par ailleurs, suivant le système de traitement des données, quand les procédures de report seront automatisées, il centralisera son attention sur la fiabilité de la saisie des données (qualité de leur affectation et exhaustivité). Les autres contrôles, en la matière, ne donnant lieu qu'à des opérations de sondages "au hasard".

Enfin, Il déterminera les méthodes qu'il estime les mieux appropriées, en fonction de la nature de l'activité de l'entreprise et de son organisation, pour obtenir des résultats significatifs et opérationnels.

Section 03 : Les principaux outils du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion joue un rôle clé dans le pilotage d'organisations toujours plus complexes. En charge de la modélisation efficace de la gestion de l'information économique, le contrôle de gestion est vraisemblablement l'organe pivot de l'assistance à la mise en œuvre de la stratégie et du suivi de son efficacité. Pour cela, le contrôle de gestion dispose de nombreux outils dont essentiellement : le système d'information, la comptabilité de gestion, la gestion budgétaire, les tableaux de bord et le reporting ; que nous allons donc développer dans cette troisième section.

1. Le système d'information

Aujourd'hui, l'information est incontestablement une ressource vitale pour l'entreprise. De plus en plus, la compétitivité de l'entreprise et sa capacité de mise en œuvre des stratégies sont en effet étroitement liées à son système d'information, pour les raisons suivantes :

- Le contenu en information des processus de production est essentiel à l'amélioration de qualité,
- La rapidité de réaction est, plus que jamais, un facteur essentiel de l'aptitude d'une entreprise à faire face à la concurrence ; or cette aptitude est, pour une bonne part,

fonction de la fluidité, de la fiabilité et de la flexibilité des systèmes d'information de gestion.

1.1. La notion de système d'information

« Le système d'information peut être défini comme l'ensemble des informations circulant dans une entreprise ainsi que l'ensemble des procédures de traitement et les moyens octroyés à ces traitements pour fournir l'information nécessaire à la prise de décision ou au contrôle de l'organisation »¹⁵.

- ❖ Le contrôle de gestion est lui-même un système d'information avec des données en entrée, des règles et de procédures pour proposer en sortie des informations calculées, qui doivent aider à la décision.

1.2. Les types de systèmes d'informations

Il existe différents systèmes d'information qui interviennent à différents niveaux de décision :

- Système d'information du contrôle opérationnel ;
- Système d'information du contrôle stratégique ;
- Système d'information sur l'environnement.

Le contrôle de gestion intervient essentiellement sur les 2 premiers types de système d'information suscités et peu sur le système d'information sur l'environnement. Dans toute organisation, le système d'information de gestion doit d'abord servir à connaître l'environnement et les ressources internes afin de déterminer la stratégie et les objectifs organisationnels, et contribuer ainsi à la définition de la sphère d'évolution de l'organisation.

Il consiste donc à organiser toutes les informations internes et externes pertinentes et utiles pour l'organisation, en les réunissant en un ensemble cohérent qui permet aux responsables de planifier, décider et contrôler. Le système d'information doit prendre plusieurs formes, en fonction du niveau des besoins des responsables et des acteurs de l'entreprise :

1.2.1. Système d'information stratégique pour les décideurs :

Celui-ci peut prendre la forme d'outils classiques de planification et de tableaux de bord stratégiques. Il peut également prendre la forme plus avancée de veille stratégique, destinés à

¹⁵ Fabre P et al., 2014, DSCG 3 : management et contrôle de gestion, 3e édition, DUNOD, Paris, P36.

permettre l'anticipation des tendances technologiques, économiques, sociologiques des marchés ;

1.2.2. Système d'information pour les responsables opérationnels :

Il se traduira par la mise en place d'instruments de prévision budgétaire, afin de les aider à élaborer leurs propres objectifs, définir les moyens nécessaires et tester les hypothèses de travail. Le système d'information pour les opérationnels destiné à leur permettre de suivre de manière permanente leurs performances et d'infléchir éventuellement leur action grâce l'analyse des actions réalisées.

1.3. Finalités d'un système d'information

Le système d'informations a trois (03) finalités essentielles :

- Le contrôle de l'organisation : le contrôle de gestion est un sous-système informationnel au service du système de décision ;
- La coordination entre les différents sous-systèmes ;
- La décision : le système d'information traite non seulement des données du passé et du présent mais aussi celles concernant le futur. Il doit donc permettre de construire un scénario, et grâce à la simulation, il rend possible le choix d'une solution et donc la prise de décision.

1.4. L'utilisation des informations par le contrôle de gestion

Il est important de repérer deux utilisations complémentaires des informations : l'information est une variable stratégique essentielle pour les entreprises et une ressource utile au fonctionnement des organisations comme outil de gestion des processus de gestion mais aussi outil de communication et de coordination.

Ainsi, si le contrôle de gestion est reconnu comme une aide à la prise de décision et également comme une aide à l'animation de la structure, les deux utilisations se retrouvent dans le contrôle de gestion.

Ainsi, pour calculer des coûts de diverses fonctions, services, processus, activités d'une entreprise, pour élaborer des budgets et construire des indicateurs, le contrôle de gestion doit collecter de nombreuses informations de nature variée :

- **Des informations internes** : des informations techniques physiques comme des capacités de production, des informations financières comme des taux d'endettement, des informations qualitatives comme le taux de rebut, etc. ;

- **Des informations externes** : les informations quantitatives et qualitatives de l'environnement de l'entreprise, comme des pourcentages de part de marché des différents concurrents, des taux d'emprunts bancaire, des seuils de pollution, etc.

2. La comptabilité de Gestion

Anciennement appelée comptabilité analytique, la comptabilité de gestion est un outil d'analyse facultatif mais extrêmement utile à l'entreprise. Elle permet de procéder au calcul de différents coûts (coûts complets, coûts partiels) et constitue, à ce titre, un véritable outil de gestion et de pilotage de l'entreprise.

La comptabilité de gestion réalise le calcul et l'analyse des coûts qui sont nécessaires à la prévision, à la mesure et au contrôle des résultats. Elle apporte aux dirigeants et aux gestionnaires de l'entreprise des informations utiles à leurs décisions et contribue à améliorer la performance de l'organisation¹⁶.

La comptabilité de gestion est une comptabilité d'exploitation interne à l'entreprise et qui ne revêt d'aucune obligation légale. Elle se base sur la comptabilité générale. Cette discipline consiste à analyser les données issues de la comptabilité générale pour mieux comprendre le fonctionnement de l'entreprise : La comptabilité générale donne une vue globale des comptes de l'entreprises ; la comptabilité analytique présente, quant à elle, une vision détaillée de chaque activité.

2.1. Les objectifs de la comptabilité de gestion

La comptabilité analytique est un mode de traitement des données techniques et économiques pouvant avoir, selon les entreprises, des objectifs multiples :

D'une part :

- Connaître les coûts des différentes fonctions assurées par l'entreprise.
- Déterminer les bases d'évaluations de certains éléments du bilan de l'entreprise.

¹⁶ Langlois G et al., 2005, « contrôle de gestion » collection LMD et professionnels, BERTI éditions, Alger, P22.

- Expliquer les résultats en calculant les coûts des produits (biens et services) pour les comparer aux prix des ventes correspondantes.

Et d'autre part :

- Etablir les prévisions des charges et des produits (les coûts préétablis et le budget d'exploitation par exemple).
- Constater la réalisation des prévisions et expliquer les écarts qui en résultent (contrôle des coûts).

2.2. La comptabilité analytique et le contrôle de gestion

Dans le but d'éclaircir l'idée que la comptabilité analytique est un outil du contrôle de gestion et aussi au service des dirigeants, il est nécessaire de définir au préalable la relation existante entre eux :

- Elle permet de produire de l'information nécessaire au contrôle de gestion, généralement sous forme d'informations internes ;
- Les détails que fournit la comptabilité de gestion jouent le rôle de justification des résultats obtenus et permettent d'améliorer le processus de contrôle de gestion.

2.3. Les méthodes de la comptabilité de gestion

La comptabilité analytique est mise en place dans l'entreprise afin de mieux interpréter les chiffres révélés par la comptabilité générale et réaliser le coût de chaque poste « produit » dans l'entreprise.

Avant donc d'exposer les différentes méthodes de calcul des coûts, utilisées par la comptabilité de gestion, nous allons d'abord définir ce concept clé qui représente le pilier de cette forme de comptabilité.

Définition d'un coût¹⁷

Un coût = est valeur d'un ensemble de consommations dont le regroupement est utile à la prise de décisions de gestion.

¹⁷ Langlois G et al., 2005, op.cit, P31.

Les consommations sont regroupées selon des critères de classement. Chacun des classements jugés utiles définit un « objet de coût »¹⁸.

Les consommations peuvent notamment être classées par :

- Produit (ou type de produits) : les produits finis sont les objets de coûts les plus classiques.
 - Division organisationnelle : de l'entreprise (usine, service, atelier) ; ces divisions correspondent souvent à des centres de responsabilité.
 - Client (ou type de client, marché, canal de distribution).
 - Activité : une activité est ensemble de tâches élémentaires de même nature accomplies en vue de contribuer à la valeur d'un produit (passer les commandes aux fournisseurs, examiner les conditions de prix, crédits, délais,).
- ✚ L'entreprise qui souhaite mettre en place une comptabilité analytique a le choix entre deux principaux systèmes de calcul :
- Système des coûts complets : qui incorpore l'ensemble des charges dans les coûts des produits/activités/centres de responsabilités.
 - Système des coûts partiels : qui n'affecte qu'une partie des charges aux coûts.

Il importe de souligner que le choix de la méthode dépend de l'objectif poursuivi.

2.3.1. Le système des coûts complets

Le système des coûts complets a pour objectif de chiffrer le coût de revient en vue notamment d'établir la politique tarifaire de l'entreprise et de permettre d'expliquer le résultat de l'entreprise en comparant pour chaque produit (biens ou services) le prix de vente et le coût de revient.

Selon le système du coût complet, on peut déterminer trois méthodes de calculs des coûts, qui sont les suivantes :

- La méthode des sections homogènes (centres d'analyses) ;
- La méthode ABC (Activity Based Costing) ;
- Méthode du coût standard (préétabli).

¹⁸ Langlois G et al., 2005, op.cit, P31.

2.3.2. Le système des coûts partiels

Le coût d'un produit est la somme de la valeur des ressources (charges) utilisées pour fabriquer ce produit. Par analogie, un coût partiel est une partie du coût global du produit (c'est-à-dire une partie de son coût complet). La méthode des coûts partiels répartie les charges en trois catégories :

- Les charges **variables** : Elles varient selon le niveau d'activité du centre ou du service;
- Les charges **fixes spécifiques** : Elles sont générées par un seul produit et imputées à celui-ci ;
- Les charges **fixes communes** : Elles ne peuvent être imputées à un produit. Elles sont couvertes par les marges dégagées par chaque produit fabriqué.

Dans ce système, on peut déterminer deux méthodes de calcul :

- La méthode du coût variable (Direct costing simple) ;
- La méthode du coût spécifique.

3. la gestion budgétaire

La gestion budgétaire constitue la méthode de contrôle de gestion la plus utilisée par les entreprises. Elle permet à la fois de fixer les objectifs du chiffre d'affaire, du résultat souhaité et de fixer les dépenses pour l'horizon budgétaire à venir qui sont les budgets. Mais avant d'exposer cet outil de gestion, nous allons tout d'abord expliquer la notion principale sur laquelle il s'appuie : le budget.

3.1. La notion de budget

La gestion budgétaire conduit à la mise en place d'un réseau de budgets couvrant toutes les activités de l'entreprise. Ces budgets sont des instruments de coordination et de cohésion entre les différents centres de responsabilités.

Un budget est l'acte par lequel sont prévues et autorisées les recettes et dépenses de l'entreprise (et affectées aux centres de responsabilité) pour une période déterminée limitée à court terme.

3.2. Les procédures de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire est un mode de gestion à court terme qui englobe tous les aspects de l'activité de l'entreprise dans un ensemble cohérent de prévisions chiffrées : les budgets.

Périodiquement, les réalisations sont comparées aux prévisions et permettent la mise en évidence d'écart qui doivent entraîner des actions correctives.

La procédure budgétaire associe la direction générale à tous les centres de responsabilité. Elle comprend plusieurs étapes qui s'étendent sur trois à quatre mois. On peut résumer ces étapes comme suite ¹⁹:

- **Première étape**

La direction générale transmet aux responsables des centres :

- Les objectifs de vente et de production concernant leur centre pour l'année à venir, ces objectifs sont extraits du plan opérationnel de l'entreprise ;
- Des paramètres et des directives à respecter tels que les prix de vente, le taux de marge, etc. ;
- Les prévisions concernant l'environnement économique (évolution des marchés, taux d'inflation, etc. ;

- **Deuxième étape**

Chaque responsable de centre établit un projet de budget (ou pré-budget) compte tenu :

- Des instructions communiquées par la direction ;
- Les contraintes propres à leur centre de responsabilité.

- **Troisième étape**

Les différents projets de budgets sont consolidés et un projet d'états financiers est établi. Cette synthèse fait ressortir des incohérences et des incompatibilités entre les niveaux d'activité prévus dans les différents centres. Les projets d'états financiers peuvent révéler des problèmes de trésorerie et des difficultés de financement.

- **Etapas suivantes**

La direction demande alors aux centres de modifier leurs projets. Il s'ensuit par une navette budgétaire (c'est-à-dire des aller et retour) et des négociations entre la direction et les centres jusqu'à ce que la direction juge convenable l'ensemble des budgets. Ceux-ci sont alors découpés en tranches mensuelles, en tenant notamment compte des variations saisonnières. Ils deviennent alors définitifs.

¹⁹ Langlois G et al., 2005, « contrôle de gestion » collection LMD et professionnels, BERTI éditions, Alger, P188.

- **Actualisation ultérieure**

Le budget de l'année N est périodiquement actualisé en cours de l'année pour tenir compte des réalisations et de l'évolution de l'environnement.

3.3. Le contrôle budgétaire

La démarche budgétaire est complète lorsqu'elle s'achève par un contrôle budgétaire qui permet à la direction de vérifier si les budgets ont été respectés par les centres de responsabilité.

Le contrôle budgétaire est une procédure qui compare a posteriori les réalisations avec les prévisions du budget d'un centre de responsabilité²⁰.

Cette procédure :

- Dégage les écarts entre les montants réalisés et les montants budgétés (ou montants préétablis) ;
- Comporte une phase d'identification des causes d'écarts ;
- Est à la base d'actions correctives ;
- Est mise en œuvre au niveau de chaque centre de responsabilité.

3.4. Le rôle du contrôleur de gestion et le contrôle budgétaire

Le contrôleur de gestion intervient dans l'élaboration des budgets au niveau de la conception et de l'animation²¹ :

➤ **Le contrôleur concepteur**

Le contrôleur assure la conception du réseau budgétaire (répartition des responsabilités et des objectifs avec définition d'un budget pour chaque responsable, forme et contenu de chaque budget). Il définit les formulaires à remplir, les procédures de circulation des informations et le calendrier de la navette budgétaire. Il s'assure que la procédure budgétaire incite les responsables à prendre des décisions qui soient conformes à la stratégie de l'entreprise.

²⁰ Langlois G et al., 2005, op.cit, P299.

²¹ Langlois G et al., 2005, oc.pit, P190.

➤ Le contrôleur animateur

Le contrôleur a un rôle de formateur des responsables. Il les persuade de l'intérêt de la méthode budgétaire. Il les incite à fournir honnêtement des informations fiables. Il est le conseiller des responsables dans la préparation de leurs projets de budgets.

➤ Le contrôleur vérificateur

Il vérifie :

- Que les responsables respectent les procédures prévues et les instructions qui leur avaient été communiquées lors de la première étape de la procédure budgétaire ;
- Que les projets de budgets sont cohérents entre eux et avec le plan opérationnel ;
- Que les hypothèses et les objectifs sont réalisés.

4. Le tableau de bord

Le contrôle budgétaire fournit, avec retard, des informations exhaustives mais limitées aux données comptables et financières. Il doit donc être complété par des outils rapides, sélectifs, ouverts aux données physiques : les tableaux de bord.

Un tableau de bord est un document rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'informations organisé sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction, d'une équipe²².

Selon D. BOIX et B. FEMINIER²³, « le tableau de bord est un outil destiné au responsable pour lui permettre, grâce à des indicateurs présentés de manière synthétique, de contrôler le fonctionnement de son système en analysant les écarts significatifs afin de prévoir et de décider pour agir ».

4.1. Objectifs du tableau de bord

Les objectifs d'un tableau de bord sont ²⁴ :

- **Obtenir rapidement** des indicateurs de gestion essentiels qui intéressent le responsable concerné pour guider sa gestion et en apprécier les résultats ;

²² Fabre P et al., 2014, DSCG3 : management et contrôle de gestion, Dunod (3e édition), Paris, P30.

²³ Boix D., 2005, le tableau de bord : un dispositif de management, Ed. D'organisation, Paris. P4.

²⁴ Grandguillot B et F., 2014, l'essentiel du contrôle de gestion, Gualino éditeur, Lextenso éditions (8e édition), France, P123.

- **Analyser l'évolution**, en temps réel, des indicateurs de gestion à l'aide d'écart, de ratios, de clignotants... ;
- **Réagir efficacement** dans un court délai aux évolutions environnementales et aux écarts traduisant des dysfonctionnements ;
- **Mesurer les effets** des actions correctives ;
- **Favoriser la communication** interne transversale et par voie hiérarchique.

Ce document n'est soumis à aucune règle de fond ou de forme. Il repose essentiellement sur la mise en œuvre, simple et significative, de certains chiffres fiables, faciles à communiquer et comparables avec les objectifs à atteindre.

4.2. Les rôles d'un tableau de bord

Les attentes associées au tableau de bord sont nombreuses : il a dû d'abord compenser des limites d'autres outils et puis, au fur et à mesure du temps, la souplesse de ses utilisations a suscité un développement de plus en plus large de ses rôles²⁵.

4.2.1. Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison

Le tableau de bord permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire. Il attire l'attention sur les points clés de la gestion et sur leur dérive éventuelle par rapport aux normes de fonctionnement prévues.

Il doit permettre de diagnostiquer les points faibles et de faire apparaître ce qui est anormal et qui a une répercussion sur le résultat de l'entreprise. La qualité de cette fonction de comparaison et de diagnostic dépend évidemment de la pertinence des indicateurs retenus.

4.2.2. Le tableau de bord, aide à la décision

Le tableau de bord donne des informations sur les points clés de la gestion et sur ses dérapages possibles mais il doit surtout être à l'initiative de l'action.

La connaissance des points faibles doit être obligatoirement complétée par une analyse des causes de ces phénomènes et par la mise en œuvre d'actions correctives suivies et menées à leur terme. Ce n'est que sous ces conditions que le tableau de bord peut être considéré comme

²⁵ Alazard C et Séparl S., 2010, DCG 11 contrôle de gestion : manuel et application, édition Dunod (2e édition), Paris, P553.

une aide à la décision et prendre sa véritable place dans l'ensemble des moyens du suivi budgétaire.

- De manière idéale, un tableau de bord devrait aider :
- Pour une prise de décision en temps réel dans l'entreprise ;
- Pour une prise de décision répartie ;
- Pour des informations adaptées à chaque décideur ;
- Pour le pilotage d'objectifs diversifiés.

4.2.3. Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication

Le tableau de bord, dès sa parution, doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques. Il doit permettre au subordonné de commenter les résultats de son action, les faiblesses et les points forts. Il permet des demandes de moyens supplémentaires ou des directives plus précises.

Le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives entreprises en privilégiant la recherche d'un optimum global plutôt que des optimisations partielles.

Enfin, en attirant l'attention de tous sur les mêmes paramètres, il joue un rôle intégrateur, en donnant à un niveau hiérarchique donné, un langage commun.

Il peut être un levier pour une coordination et une coopération des acteurs dans un consensus actif.

4.3. Types des tableaux de bord

Il existe trois types de tableaux de bord :

- Les tableaux de bord orientés stratégie (appelés tableaux de bord stratégiques ou «balanced scorecard »),
- Les tableaux de bord de contrôle des coûts (appelés tableaux de bord budgétaires),
- Les tableaux de bord de performance (appelés tableaux de bord opérationnels).

4.3.1. Le tableau de bord stratégique

Un tableau de bord stratégique (balanced scorecard) décline la stratégie d'une entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance afin de permettre aux dirigeants de la piloter. La performance est ainsi mesurée sur 4 axes : résultats financiers, performance envers les clients, processus internes et apprentissage organisationnel.

Son horizon est à relativement long terme, il est utilisé par la direction générale.

4.3.2. Le tableau de bord de gestion

Un tableau de bord de gestion (portant également le nom de tableau de bord budgétaire) a pour objectif de mettre en évidence les écarts entre les prévisions et la réalité. Son objectif est financier mais il doit également permettre d'analyser les causes de ces écarts et ce afin de mettre en place des actions correctives en temps réel.

Un tableau de bord budgétaire est établi de manière assez régulière, c'est-à-dire toutes les semaines ou tous les mois pour permettre une réactivité à toute épreuve. Il s'agit d'un outil de pilotage à moyen terme.

NB : le tableau de bord financier est donc une extension du tableau de bord budgétaire.

4.3.3. Le tableau de bord opérationnel

Ce tableau de bord est destiné aux opérationnels (ouvriers, comptables, commerciaux...), qui ont pour mission de gérer l'activité quotidienne de l'entreprise. Il doit donc être très réactif afin de permettre à ses utilisateurs d'adapter leurs comportements, mais aussi de comprendre comment leurs actions individuelles s'inscrivent dans la performance de l'organisation.²⁶

Ce tableau de bord est réalisé de manière journalière, hebdomadaire ou mensuelle. Il représente un outil de pilotage à court terme.

4.4. Les attentes pour des tableaux de bord plus pertinents

Il faut resituer les demandes actuelles faites aux tableaux de bord pour un pilotage de la performance, dans le cadre de la remise en cause des démarches et procédures organisationnelles traditionnelles ; les structures s'aplatissent, les technologies de l'information et de la communication induisent de nouveaux processus intégrant le client comme acteur majeur, la réactivité des stratégies est nécessaire face aux turbulences rapides de l'environnement. Il s'ensuit des besoins de gestion en temps réel, en fonction de la stratégie de l'entreprise.²⁷

Les demandes sont ambitieuses :

²⁶ Berland N et De Rongé Y., 2012, contrôle de gestion : perspectives stratégiques et managériales, édition Pearson Education, France, P420.

²⁷ Alazard C Separi S., 2010, DCG11 : contrôle de gestion : manuel et applications, 2e édition, Ed. DUNOD, Paris, p566.

- Offrir une vision cohérente du système à piloter en fonction des objectifs ;
- Mesurer une performance multicritère, l'effort accompli et l'effort à accomplir ;
- Signaler les dysfonctionnements ;
- Permettre des simulations ;
- Communiquer et faire coopérer les acteurs ;
- Intégrer plusieurs dimensions : opérationnel passé, stratégique prospectif, social, sociétal.

Il s'agirait de passer d'un tableau de bord synthétisant rapidement des informations déjà présentes dans l'entreprise à un tableau de bord en temps réel pour suivre et améliorer tous les niveaux d'action, de décision, en termes financiers mais aussi non financiers.

5. Le système de reporting

Le dernier outil du contrôle de gestion qu'on va présenter est le reporting. Contrairement au tableau de bord qui constitue essentiellement un outil de pilotage, le reporting lui représente plutôt un outil de contrôle.

Le reporting permet de fournir à la hiérarchie un compte rendu périodique des actions accomplies et des résultats obtenus par une unité de gestion (centre de responsabilités, filiale, usine...).²⁸

C'est un outil de contrôle a posteriori, primordial pour les entreprises dont la gestion est décentralisée.

Il permet au supérieur hiérarchique direct ou à la direction générale d'effectuer un suivi soutenu du pilotage de la performance confié au responsable de chacune des unités de gestion :

- En vérifiant la réalisation des objectifs ;
- En mesurant le poids des écarts ;
- En appréciant la pertinence des actions correctives et leurs résultats.

Le reporting ne doit compter que des données synthétiques pertinentes afin de faciliter leur interprétation, leur comparaison et les prises de décisions.

²⁸ Grandguillot B et F., 2014, l'essentiel du contrôle de gestion, Gualino éditeur, Lextenso éditions (8e édition), France, P126.

On distingue deux types de reporting ²⁹:

- **Reporting Financier** : remontées des comptes, des états financiers, des indicateurs financiers essentiels. Par exemple, une filiale fournit périodiquement un reporting financier à la société-mère du groupe.
- **Reporting de gestion** : remontées des principaux indicateurs de gestion, des données essentielles des tableaux de bord. Par exemple, une usine implantée à l'étranger fournit périodiquement au siège un reporting de gestion.

Conclusion

A la fin de ce chapitre, on peut donc conclure que le contrôle de Gestion est le garant de la bonne santé de la structure d'une organisation, en garantissant la mise en place de la stratégie d'entreprise choisie et les ressources engagées sur le terrain.

Gérer une entreprise, c'est utiliser les moyens disponibles, déléguer des responsabilités, motiver les hommes pour atteindre les objectifs fixés. Pour cela, le dirigeant utilise le contrôle de gestion comme outil de pilotage.

En effet ce dernier répond à une préoccupation majeure qui est la maîtrise de la gestion et de la coordination des différentes actions. Il permet également de s'assurer de la convergence des objectifs de chaque responsable opérationnel avec ceux de l'organisation, de suivre les réalisations, d'aider à la décision et enfin d'adopter des mesures correctives. Le contrôleur de Gestion intervient, également, pour fournir les outils qui vont servir aux décideurs pour suivre l'impact de leurs actions. Des notions de bases sur le contrôle de gestion que nous avons essayé d'exposer dans les deux premières sections.

Pour pouvoir assurer ses différentes missions, le contrôleur de gestion dispose d'une multitude d'outils, dont principalement : un système d'information efficace, une comptabilité de gestion pour une meilleure maîtrise des coûts, une gestion budgétaire pour une évaluation des moyens mis à disposition des responsables et un tableau de bord synthétique qui permet d'anticiper les dérapages et mener des actions correctives. La combinaison de tous ces outils permet donc d'assurer la pérennité de l'entreprise.

²⁹ Grandguillot B et F., 2014, op.cit, p126.

CHAPITRE 02 :
LE CONTROLE DE GESTION AU SERVICE DE
LA PERFORMANCE

Introduction

La recherche de la performance a toujours été une préoccupation fondamentale pour l'entreprise. Dans le domaine de la gestion, la performance est le résultat ultime de l'ensemble des efforts d'une entreprise ou d'une organisation. Ces efforts consistent à faire les bonnes choses, de la bonne façon, rapidement, au bon moment, au moindre coût, pour produire les bons résultats répondants aux besoins et aux attentes des clients, leur donner satisfaction et atteindre les objectifs fixés par l'organisation.

Le contrôle de gestion est défini comme le pilotage de la performance de l'entreprise ; il vise à atteindre les objectifs que l'entité s'est fixée d'après une stratégie déterminée, tout en recherchant à optimiser les moyens mis en œuvre.

Considéré comme l'outil de contrôle de gestion qui répond le mieux aux besoins de pilotage rapide, permanent, sur un ensemble de variables tant financières, quantitatives que qualitatives; le tableau de bord se situe au cœur du processus de gestion de la performance. La qualité et la cohérence du système d'informations décisionnel conditionnent la réussite de la stratégie déployée. Encore faut-il que le tableau de bord soit conçu méthodiquement, qu'il mesure toutes les formes de performance et qu'il assiste du mieux possible les décideurs en situation.

L'objectif de ce chapitre est d'offrir une vision globale de la performance d'une entreprise et le rôle du système de contrôle de gestion dans son pilotage. Pour cela, nous tenterons, en premier lieu, de cerner le concept de performance ; ensuite dans la deuxième section nous allons tenter une approche financière de mesure de la performance et enfin dans la dernière section vous allons voir comment mettre en place un tableau de bord de gestion.

Section 01 : le contrôle de gestion et le concept de la performance

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

1. Définition de la performance

Le concept de performance n'est pas simple à cerner, comme le remarque **Bourguignon**³⁰, le terme de performance est largement utilisé sans que sa définition fasse l'unanimité. Ce fait reflète la polysémie du mot. En revenant aux origines étymologiques, on constate que le terme français et le terme anglais sont proches et signifient l'accomplissement pour évoquer par la suite l'exploit et le succès.

Le mot performance puise ses origines dans le latin « performare » et a été emprunté à l'anglais au XVème siècle et signifiait accomplissement, réalisation et résultats réels. En effet « to perform » signifie accomplir une tâche avec régularité, méthode et application, l'exécuter et la mener à son accomplissement d'une manière convenable. Le mot a été introduit en français dans le domaine des courses de chevaux à propos des résultats d'un cheval. Il s'est étendu au sens d'exploit, puis de capacité et enfin d'action.

Dans le langage courant, la performance renvoie à quatre significations majeures :

- **Les résultats de l'action** : la performance correspond alors à un résultat mesuré par des indicateurs et se situant par rapport à un référent qui peut être endogène ou exogène.
- **Le succès** : la performance renvoie à un résultat positif, et par la même aux représentations de la réussite propre à chaque individu et à chaque établissement.
- **L'action** : la performance désigne simultanément les résultats et les actions mises en œuvre pour les atteindre, c'est à dire un processus.
- **La capacité** : la performance renvoie alors au potentiel.

2. Caractéristiques de la performance

Le mot performance est polysémique, il prend des sens changeants, mais que l'on peut toujours rattacher à l'un ou/et l'autre des trois sens primaires ci-dessous (Bourguignon, 1995)³¹ :

³⁰ Bourguignon A., juillet août 1995, « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, n° 269, p61-66.

³¹B. DORIATH et C. GOUJET., 2005, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 2ème édition DUNOD, Paris, p166.

2.1. Elle se traduit par un résultat

La performance est donc le résultat d'actions 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, technologies, organisation, etc.).

2.2. Elle s'apprécie par une comparaison

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

2.3. La comparaison traduit le succès de l'action

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

3. Critères de performance

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

3.1. L'efficacité

- Elle se définit par rapport à un objectif ;
- Elle indique à quel point l'objectif est atteint ;
- Elle est complètement indépendante du coût. L'évaluation de l'efficacité ne tient pas aucunement compte des frais de gestion ni des coûts de production.
- Exemple : un système de production qui doit fabriquer 10000 unités/semaine d'une qualité donnée ; est considéré comme efficace s'il respecte cette norme.

$$\text{Efficacité} = \text{résultats} / \text{objectifs visés}$$

3.2. L'efficacité

- Elle représente les moyens mis en œuvre pour atteindre un objectif. L'efficacité peut généralement se mesurer à l'aide d'un ratio, c'est-à-dire un rapport entre deux grandeurs;
- Un système de production est efficace s'il produit un nombre donné d'unités, d'une qualité donnée, au moindre coût. S'il produit au moindre coût, sans tenir compte de la qualité, il est « économique », mais pas forcément efficace.

$$\text{Efficacité} = \text{objectifs visés} / \text{moyens mis en œuvre}$$

3.3. La pertinence

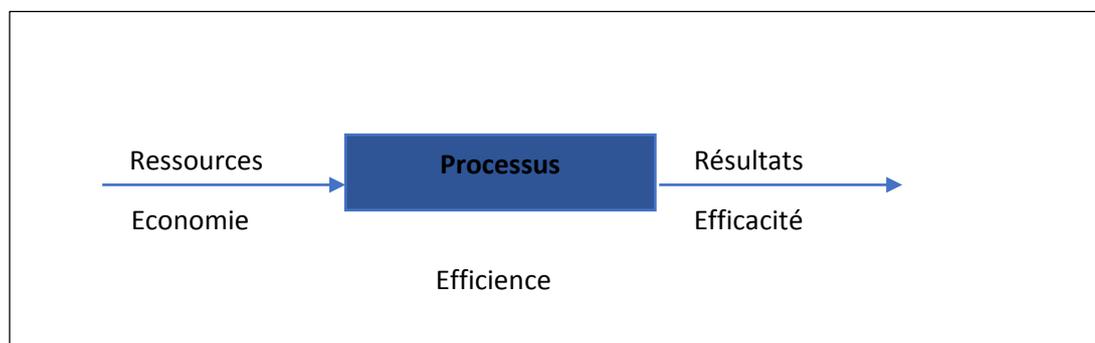
La notion de pertinence reste très subjective et difficile à mesurer. Toutefois, on pourra admettre que la pertinence est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue d'atteindre un Objectif donné. Autrement dit, être pertinent c'est atteindre efficacement et d'une manière efficace l'objectif fixé.

3.4. L'économie

- Est dite économique toute acquisition de ressources qui correspond aux critères suivants: moindre coût, quantité et qualité conforme à la norme établie, moments et lieux opportuns.

L'économie touche l'acquisition des ressources, l'efficacité leur transformation.

Figure N° 2 : le processus de la performance.



Source : établi par nos soins.

4. Les différents types de performance

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

4.1. La performance organisationnelle

La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. Selon M. Kalika³², professeur à Paris-Dauphine, « la performance organisationnelle porte sur la structure organisationnelle de l'entreprise et pas sur sa nature économique ou sociale ». Il propose quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle :

- ✓ Le respect de la structure formelle : le non-respect de la structure annoncée par la direction, peut traduire un dysfonctionnement au sein de l'organisation ;
- ✓ Les relations entre les composants de l'organisation (logique d'intégration organisationnelle), On pourra pour cela se référer à l'analyse de P. Lawrence et J. Lorsch ;
- ✓ La qualité de la circulation d'informations : l'organisation doit développer des systèmes d'information permettant l'obtention d'informations fiables et exhaustives, indispensables au bon fonctionnement de l'organisation ;
- ✓ La flexibilité de la structure : l'aptitude de celle-ci à changer est un facteur déterminant d'adaptation aux contraintes de l'environnement.

Dans cette conception, la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation. Cette dernière est déterminante et c'est elle qui impose ses exigences au système social. Elle structure l'emploi et l'ensemble des postes, lesquelles déterminent à leur tour les requis professionnels. Dans cette théorie, la performance a eu assez spontanément tendance à s'identifier la productivité, elle-même a ramené à sa version (réductrice) de productivité apparente du travail (quantité produite/nombre d'heures travaillées).

4.2. La performance économique

La performance économique peut être appréhendée par la rentabilité, c'est-à-dire un surplus économique ou marge économique obtenue par la différence entre un revenu et un coût. Les

³² M. KALIKA, 1995, « Structure d'entreprise : réalité, déterminants, performance », Ed. ECONOMICA, paris, p340.

méthodes de mesure de la création de valeur qui existent dans la littérature traitent implicitement ou explicitement de la performance économique ou performance financière.

4.3. La performance sociale

La performance sociale se définit comme la satisfaction et la qualité de vie au travail du personnel, Elle mesure le niveau d'atteinte des objectifs de l'entreprise par rapport à la motivation et l'implication des salariés. Elle est généralement utilisée dans le cadre de l'évaluation du système de gestion des ressources humaines.

Une structure socialement performante est une structure qui a su mettre en place un mode de prévention et de règlement des conflits efficaces. Les indicateurs sont : La rotation du personnel, l'absentéisme, la communication, etc.

4.4. La performance commerciale

Il s'agit de la prédisposition de l'entreprise à satisfaire les besoins de ses clients habituels et ceux des clients potentiels. Cela se traduit par sa capacité à proposer des produits et services adaptés à leurs attentes. Elle est reflétée par les parts de marché occupées par l'entreprise, le nombre de clients fidèles, l'opinion de la clientèle sur l'entreprise et la rentabilité dégagée par client, secteur d'activité...etc.

4.5. La performance managériale

La capacité managériale peut être appréhendée comme étant l'aptitude d'un manager et des responsables opérationnels à réaliser la performance globale attendue. Etre un manager performant c'est pouvoir réaliser une bonne gestion avec des anticipations rationnelles.

4.6. La performance stratégique

Pour assurer sa pérennité, une organisation doit se démarquer de ses concurrents et doit, pour ce faire, se fixer des objectifs stratégiques appropriés, tels que l'amélioration de la qualité de ses produits, l'adoption d'un marketing original ou l'adoption d'une technologie de fabrication plus performante. Pour la haute direction, le souci majeur à cette étape est de communiquer ses objectifs stratégiques au personnel et d'assurer leur transformation en objectifs opérationnels afin d'atteindre la performance à long terme ou performance stratégique.

4.7. La performance interne et la performance externe

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

Tableaux N°4 : Comparaison entre performance interne et performance externe

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

Source : DORIATHB., 2007, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », Paris, p137³³.

5. les principes de mesure de la performance

L'instauration d'un système de mesure de performance afin de responsabiliser et motiver les acteurs est ambitieuse et tentante, mais doit être entourée de précautions³⁴.

5.1. Principe de contrôlabilité

« Le principe de contrôlabilité stipule que la mesure de la performance d'un manager en charge d'une entité doit être construite sur la base des éléments qu'il peut maîtriser »³⁵. Ce

³³ DORIATH B et GOUJET C., 2007, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », DUNOD, Paris, p137.

³⁴ Margotteau E., 2001, « contrôle de gestion », ED Ellipses, paris.

³⁵ Giroud.F et al., 2002, « Le contrôle de gestion et pilotage des performances », Gualino éditeur, France, p.72.

principe repose donc sur l'hypothèse d'un partage clair et sans ambiguïté des responsabilités. La mise en place de ce principe exige l'existence d'objectifs clairement établis pour être contrôlables.

5.2. Principe de pertinence

« La mesure de performance d'une entité est considérée comme pertinente si elle oriente le comportement du manager dans le sens des objectifs de l'entreprise »³⁶. Ce qui veut dire que tous les objectifs individuels doivent converger vers un but commun, à savoir l'atteinte de la performance globale de l'entreprise.

5.3. Principe d'exhaustivité

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

5.4. Principe de d'indépendance

La mesure de performance du centre de responsabilité doit être indépendamment de celles des autres centres. Les résultats d'un acteur doivent pouvoir isolés des actions et des décisions d'autres membres de l'entité afin d'éviter des transferts de performance de centre à centre. Pour ce faire la mise place des prix de cession internes peut s'avérer judicieuse ;

5.5. Principe de permanence des indicateurs

Le contrôle de gestion, à travers son outil de tableau de bord, doit présenter des indicateurs faisant l'objet de mesure périodiques, mais qui s'inscrivent dans une certaine longévité autorisant un suivi et une interprétation des évolutions constatées.

5.6. Principe de cohérence organisationnelle

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

³⁶ Giroud.F et al., 2002, op.cit, p.72.

5.7. Principe de clarté et de sélection limitée d'indicateurs

Le tableau de bord reste un instrument visualisable rapidement et comprenant donc un nombre limité d'information dont la définition est connue et précise.

6. Les indicateurs de performance

Etablir une liste d'indicateurs de performance permet de donner au chef d'entreprise un aperçu global de l'état de santé de son entreprise. C'est un véritable tableau de bord qui parcourt tous les champs d'application de l'entreprise. On catégorise généralement ces indicateurs de performance selon 4 axes :

6.1. L'axe financier

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

6.2. L'axe client

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

6.3. L'axe interne

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

6.4. L'axe marché

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

7. La maîtrise de la performance

L'objet du contrôle de gestion est la maîtrise de la performance. Le concept de performance n'est pas simple à cerner. Il existe néanmoins un consensus relatif aux conditions requises pour qualifier une organisation de performante³⁷.

Métrer la performance d'une organisation suppose la mise en œuvre d'un ensemble de dispositifs afin que les objectifs stratégiques soient atteints (efficacité) et que les moyens engagés maximisent la valeur obtenue et perçue par les clients et les actionnaires (efficience).

7.1. Maîtrise de la performance et la stratégie

Certaines entreprises, par exemple, les start-ups, peuvent privilégier leur croissance tandis que des organisations plus traditionnelles préfèrent obtenir un taux de rentabilité élevé. L'orientation de l'organisation est fixée par les dirigeants qui ont pour principale mission de formuler la stratégie.

La maîtrise de la performance suppose une définition claire des objectifs stratégiques et des moyens à mettre en œuvre pour les atteindre. La déclinaison de ces objectifs stratégiques en termes quantifiables et en période de temps définit les actions à réaliser à moyen terme. Le contrôle de gestion consiste à construire un système d'objectifs et à en piloter la réalisation.

7.2. Maîtrise de la performance et couple coût-valeur

La maîtrise de la performance impose que les moyens employés pour atteindre les résultats ne soient pas disproportionnés. Nous retrouvons ici le concept d'efficience qui a été récemment réaffirmé et précisé sous la nouvelle terminologie « couple coût-valeur ». Cette évolution du vocabulaire traduit la préoccupation des dirigeants d'orienter l'efficience vers l'extérieur de l'organisation. L'obtention d'un niveau de productivité satisfaisant ne suffit plus ; ils convient

³⁷ Langlois G., Bonnier C et Bringer M., 2005, « contrôle de gestion : manuel de cours », Berti éditions, Alger, p 12.

dorénavant de consacrer des ressources (d'engager des coûts) dans le but prioritaire de créer de la valeur identifiée par les actionnaires et/ou les clients.

8. Le contrôle de gestion et le pilotage de la performance

Le pilotage de la performance est atteint à partir des calculs des coûts et des budgets de l'organisation en se limitant aux variables d'action classiques : quantité, prix, productivité. Pour mieux piloter l'efficacité et l'efficience, les managers s'efforcent d'intégrer d'autres variables qualitatives et non financières.

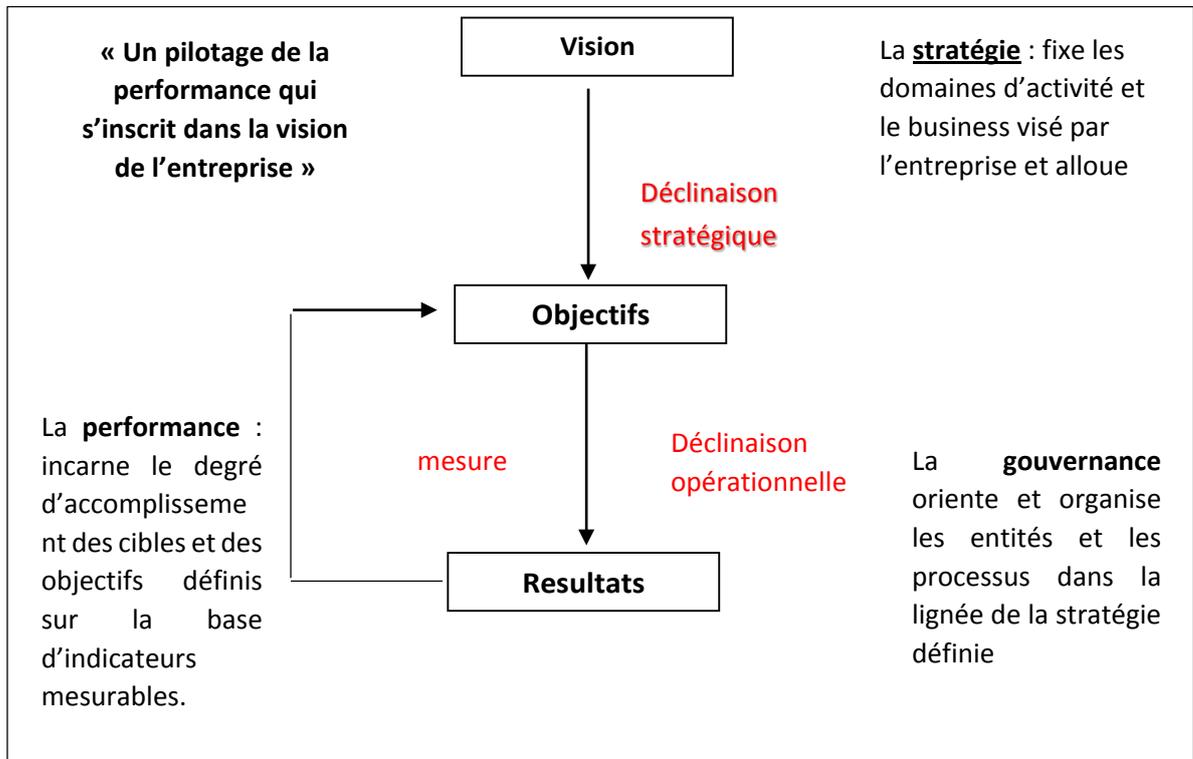
Le contrôle de gestion a instauré une nouvelle technique en proposant des tableaux de bords pour aider à la gestion et l'amélioration des processus, ces tableaux de bord sont souples et modulables et permettent de s'adapter à tous les problèmes de gestion pour le niveau opérationnel comme pour le niveau stratégique.

Les indicateurs peuvent être changés à n'importe quel moment car ils sont construits en fonction des besoins des contraintes du contexte.

En plus de la méthode de calculs des coûts et des budgets qui se base sur une analyse quantitative et financière, le contrôle de gestion donne lieu à des indicateurs qui peuvent aider au pilotage des processus de la qualité, de l'amélioration du management de l'ensemble de l'organisation.

Les tableaux de bord compris comme un reporting financier existent depuis longtemps dans les différentes entreprises mondiales. En revanche et quel que soit le contexte, ils sont construits et utilisés comme un diagnostic permanent rassemblant plusieurs variables diversifiées.

Figure N°3 : le processus de pilotage de la performance au sein de l'organisation.



Source³⁸ : www.finyear.com

Nous pouvons décrire le pilotage des performances comme l'ensemble des actions ayant pour objet de fixer le niveau des performances à atteindre dans le cadre de la stratégie et d'y consacrer les moyens nécessaires, financiers, humains ou organisationnels. Ainsi, le simple fait de constater le niveau du bénéfice en fin d'année dans un compte de résultat n'est pas en soi une marque de pilotage. Le pilotage sous-entend de fixer un objectif clair et valorisé et de gérer ses ressources pour y parvenir.

Section 02 : La mesure de la performance : Approche Financière

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

³⁸ https://www.finyear.com/Le-pilotage-de-la-performance-essai-de-definition_a14902.html.

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

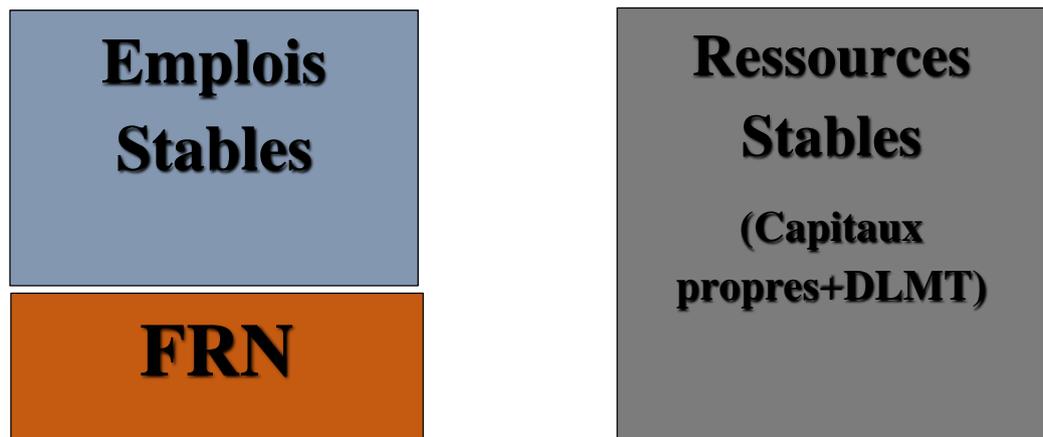
1. Les mesures comptables

La production d'indicateurs comptables est le premier niveau des mesures traditionnellement développées par les entreprises.

1.1. La mesure par les indicateurs du bilan

1.1.1. Le fond de roulement net (FRN)

Issu du bilan fonctionnel, cet agrégat correspond à l'excédent de ressources durables après avoir financé les emplois stables. Il est le surplus de ressources durables qui permet de financer l'exploitation. Il représente une garantie pour l'entreprise : plus il est important, plus grande est cette garantie. Cette sécurité financière permet de prévenir un accident de parcours dans l'exploitation (faillite d'un client, baisse des ventes...).



Source : réalisé par nous-même.

- Son calcul

Il existe deux (02) méthodes pour calculer le FRN :

- Par le haut du bilan

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

- Par le bas du bilan

$$\text{FRN} = \text{Actif circulant} - \text{DCT}$$

Par le bas du bilan, le FRN représente un excédent des actifs circulants par rapport aux dettes que l'entreprise doit éponger à moins d'un an.

- Les valeurs du **FRN** calculé, peuvent avoir les significations suivantes :
 - **FRN>0** :

Un fonds de roulement est positif lorsque les ressources stables excèdent les emplois durables. Dans ce cas, les ressources stables financent en intégralité les emplois durables. L'excédent va financer le BFR (en totalité ou partiellement) et le solde va contribuer à former la trésorerie nette de l'entreprise. Dans cette situation, l'entreprise dispose d'une marge de sécurité suffisante en termes de trésorerie, elle est donc en bonne santé financière.

- **FRN=0** :

Un fonds de roulement est nul lorsque les ressources stables et les emplois durables sont égaux. Dans ce cas, l'entreprise dispose de suffisamment de ressources pour financer ses besoins d'investissements à long terme. En revanche, elle ne peut pas couvrir son cycle d'exploitation. Elle devra donc financer son BFR avec un découvert bancaire par exemple.

- **FRN<0** :

C'est la situation la plus critique pour l'entreprise : les investissements durables ne sont pas intégralement financés par des ressources de la même nature. La structure des financements est donc déséquilibrée. On dit alors que l'entreprise est sous-capitalisée : elle finance ses immobilisations (ce qu'elle possède) par des dettes à court terme.

1.1.2. Le besoin en fond de roulement (BFR)

Le BFR correspond à un besoin de financement créé par l'activité de l'entreprise, principalement son activité d'exploitation. Il permet de mesurer les ressources financières que

l'entreprise doit mobiliser pour couvrir ce besoin financier résultant des décalages des flux de trésorerie correspondant aux décaissements (dépenses) et aux encaissements (recettes) liés à son activité.

- Son calcul :

$$\text{BFR} = (\text{VE} + \text{VR}) - (\text{DCT} - \text{Dettes financières à court terme})$$

- Les valeurs du **BFR** calculé, peuvent avoir les significations suivantes :

- **BFR > 0**

Un BFR positif signifie que les emplois d'exploitation sont supérieurs aux ressources de même nature. L'entreprise doit alors financer ses besoins à court terme soit par son fonds de roulement soit par des dettes financières à court terme (concours bancaires courants c'est-à-dire des découverts bancaires).

A noter que c'est une situation tout à fait normale vu que le niveau des stocks et des créances est en générale supérieur au niveau des dettes d'exploitation. Ce décalage peut s'expliquer, par exemple, par le fait que les délais de règlements des clients sont supérieurs à ceux accordés par les fournisseurs.

- **BFR = 0**

Lorsque le BFR est égal à 0, les ressources d'exploitation permettent de couvrir les emplois en intégralité. L'entreprise n'a aucun besoin à financier mais elle ne dispose d'aucun excédent financier.

- **BFR < 0**

Dans ce un cas de figure, les ressources d'exploitation de la structure sont supérieures aux emplois d'exploitation. Ce qui implique que la structure n'a pas de besoin d'exploitation à financer, dans la mesure où le passif circulant dépasse les besoins de financement de son actif d'exploitation et l'excédent de ressources dégagé va permettre d'alimenter la trésorerie nette de l'entreprise.

1.1.3. La trésorerie nettes (TR)

La trésorerie nette représente les liquidités qui sont à la disposition d'une entreprise et qui sont utilisables à court terme, c'est-à-dire facilement mobilisables pour payer une dette.

- Son calcul :

$$\text{Trésorerie Nette (TR)} = \text{FRN} - \text{BFR}$$

Elle peut toutefois être calculée directement à partir du bas du bilan comptable, selon la formule suivante :

$$\text{Trésorerie Nette (TR)} = \text{Disponibilités} - \text{Dettes financières à court terme}$$

Les disponibilités représentent l'ensemble des postes d'actifs monétaires du bilan mobilisables à court terme. Les principaux sont les avoirs détenus en banque (compte créditeur chez l'établissement bancaire) ainsi que les sommes présentes en caisse et les valeurs mobilières de placement (VMP).

- Les valeurs de la **TR** calculée, peuvent avoir les significations suivantes :

– **TR > 0 → FRN > BFR**

Trésorerie positive signifie que les ressources de l'entreprise permettent de couvrir l'intégralité de ses besoins : le BFR est entièrement financé par des ressources stables et l'excédent du FRN constitue la trésorerie positive. La situation financière de l'entreprise semble saine étant donné qu'elle se trouve en mesure de financer des dépenses nouvelles sans avoir recours à un mode de financement externe (emprunt par exemple). On parle alors d'une réelle autonomie financière.

Néanmoins, si cette situation se perpétue, il faut veiller à ce que la trésorerie positive ne soit pas excessive car elle peut être le résultat d'une politique de cession de l'appareil productif ou d'un déficit d'investissement pouvant causer des difficultés ultérieurement.

– **TR = 0 → FRN = BFR**

Trésorerie nette est nulle signifie que le fonds de roulement net finance le BFR à l'identique. Dans ce cas, malgré que la situation financière de l'entreprise soit à l'équilibre elle ne dispose d'aucune marge de manœuvre. Ainsi, toute augmentation du BFR (allongement du délai de paiement des clients, diminution du délai de règlement des fournisseurs, augmentation du délai de rotation des stocks) conduira l'entreprise à rencontrer des difficultés de trésorerie.

– **TR < 0 → FRN < BFR**

Trésorerie négative signifie que l'entreprise ne dispose pas des ressources suffisantes pour faire face à ses besoins : le FRN est insuffisant pour financer le BFR en sa totalité. Sa situation

financière est donc déficitaire et elle doit absolument avoir recours à des modes de financements à court terme pour pallier cette situation (découvert bancaire). Cette situation ne peut être que temporaire et représente un réel danger pour l'entreprise si elle devient structurelle : elle laisse présager un risque de faillite.

1.2. La mesure par les soldes intermédiaires de gestion (SIG)

Pour bien comprendre la formation du résultat net, les Soldes Intermédiaires de Gestion apportent un éclairage opérationnel : Démarrant du chiffre d'affaires, ils ne détaillent pas à pas les charges et produits formant des résultats intermédiaires, pour aboutir au bénéfice final et permettent ainsi de comprendre la provenance de la perte ou du bénéfice.

Le tableau des soldes intermédiaires de gestion est établi à partir du compte de résultat et permet au chef d'entreprise d'analyser la structure du résultat afin d'effectuer des choix de gestion. Il fait donc, apparaître 9 indicateurs financiers successifs en dissociant les activités d'exploitation, financière et exceptionnelles.

Pour mener l'analyse, les soldes doivent être comparés dans le temps ou bien avec les soldes d'autres entreprises du même secteur d'activité. L'analyse implique de calculer des ratios d'activités et des ratios de rentabilité.

On retrouve dans les soldes intermédiaires de gestion la marge commerciale, la production, la valeur ajoutée, l'excédent brut d'exploitation, le résultat d'exploitation, le résultat courant avant impôts, le résultat exceptionnel et le résultat de l'exercice.

1.2.1. La marge commerciale

Ce solde n'existe que pour les entreprises ayant une activité commerciale (ou mixte). Il permet de mesurer la capacité de l'entreprise à dégager des profits sur la revente de marchandises et donc d'apprécier les performances d'une entreprise de négoce.

$$\text{Marge commerciale (MC)} = \text{Prix de vente des marchandises} - \text{coût d'achat des marchandises vendues (achat des marchandises +/- variation de stocks de marchandises)}$$

Lorsqu'on divise la marge commerciale par le chiffre d'affaires hors taxes, on obtient un taux de marge qui permet de se comparer aux concurrents du même secteur.

1.2.2. La production de l'exercice

Ce solde concerne les entreprises qui réalisent des activités industrielles (fabrication de produit, construction, ...) et les prestataires de services (transport, ...) et il permet de mesurer ce que l'entreprise a réellement produit pendant l'exercice.

La production de l'exercice est le cumul de toutes les productions, quelle que soit leur destination : la vente, le stockage, l'immobilisation dans l'entreprise.

$$\text{Production de l'exercice} = \text{Production vendue} \pm \text{production stockée} + \text{production Immobilisée.}$$

La marge de production : La marge de production nette s'obtient en soustrayant les frais liés directement à la fabrication du produit.

$$\text{Marge de production} = \text{production de l'exercice} - \text{coût d'achat des matières premières consommées (achats de matières} \pm \text{variation de stocks de matières).}$$

1.2.3. La valeur ajoutée produite (VA)

La valeur ajoutée (VA) est un indicateur financier qui exprime la création de richesse par une entreprise dans le cadre de son activité courante. Elle permet, lorsqu'elle est calculée, de détecter les origines de création de valeur.

Elle représente donc une traduction de l'activité de l'entreprise : différence entre le chiffre d'affaires et les consommations intermédiaires. Elle est ensuite redistribuée à divers partenaires (le personnel, l'Etat et l'excédent sera conservé par l'entreprise elle-même pour financer ses futurs projets.).

$$\text{VA} = \text{marge commerciale} + \text{production de l'exercice} - \text{consommation de l'exercice en provenance des tiers.}$$

Consommation de l'exercice = achat de matières premières et autres approvisionnements + variation de stocks de matières première et autres approvisionnements + autres achats et charges externes

1.2.4. Excédent ou insuffisance brut d'exploitation (EBE)

L'excédent brut d'exploitation correspond à la ressource d'exploitation dégagée par l'entreprise sur une période d'activité. Il s'agit de la part de la valeur ajoutée produite qui revient à l'entreprise et aux apporteurs de capitaux.

L'EBE permet de porter un jugement sur l'activité d'une entreprise en analysant la performance de ses activités opérationnelles c'est-à-dire sans tenir compte de sa politique de financement, ni de sa politique d'amortissement, ni des événements exceptionnels.

Un solde négatif indique une insuffisance brute d'exploitation, c'est-à-dire une impossibilité de dégager un potentiel de trésorerie au niveau de l'exploitation préjudiciable au développement de l'entreprise.

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

L'EBE est indicateur de rentabilité économique à partir duquel on peut calculer quelques ratios financiers :

Taux de profitabilité économique = EBE / CAHT .

- Le taux de profitabilité économique représente la capacité de l'entreprise à générer un résultat pour un niveau d'activité mesuré par le chiffre d'affaire, compte tenu uniquement de son activité d'exploitation (hors éléments financiers, fiscaux et d'autofinancement).

Taux de rentabilité économique brute (ROCE) = $\text{EBE} / \text{Capitaux investis}$.

- Ce ratio représente la rentabilité brute en fonction de l'ensemble des capitaux mobilisés (propres et empruntés).

1.2.5. Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation (RE) mesure la performance économique des facteurs de production d'une entreprise en excluant l'impact de ses politiques financières ou fiscales car elles n'ont pas de lien direct avec le cycle d'exploitation.

A la différence de l'EBE (Excédent Brut d'Exploitation), qui se concentre uniquement sur le cycle d'exploitation, le résultat d'exploitation prend également en compte le processus d'investissement par le biais des charges calculées (dotations aux amortissements et provisions).

$$\mathbf{RE} = \text{EBE} + \text{reprises sur charges et transfert de charges} + \text{autres produits} - \text{dotations aux amortissements, dépréciations et provisions} - \text{autres charges.}$$

Ou : $\mathbf{RE} = \text{Produits d'exploitation} - \text{Charges d'exploitation.}$

Les ratios financiers puisant leur source dans le résultat d'exploitation les plus rencontrés en pratique sont :

Taux de marge opérationnelle = (Résultat d'exploitation / Chiffre d'affaires hors taxes) x 100.

- Ce taux représente la marge du revenu qui revient à l'entreprise en ne tenant compte que de l'activité d'exploitation.

Poids des charges financières = Charges Financières / Résultat d'exploitation.

- Ce ratio mesure l'impact des charges financières sur l'activité de l'entreprise.

1.2.6. Résultat courant avant impôt (RCAI)

Le résultat courant avant impôts est déterminé en additionnant le résultat d'exploitation et le résultat financier, il permet ainsi de mesurer la performance opérationnelle et financière de l'entreprise.

Il est intéressant de comparer le RCAI au résultat d'exploitation pour analyser l'incidence de la politique financière sur la formation du résultat, en d'autres termes, le résultat courant avant impôt (RCAI) permet de mesurer l'impact direct de l'endettement de l'entreprise sur son activité et sa rentabilité économique sans prendre en compte les éléments exceptionnels (ex : les charges exceptionnelles comme le licenciement).

$$\mathbf{RCAI} = \text{RE} + \text{Résultat financier (produits financiers} - \text{charges financières).}$$

1.2.7. Résultat exceptionnel

Comme son nom l'indique, le résultat exceptionnel est composé d'éléments inhabituels et non récurrents. Il représente la différence entre des produits et des charges considérées comme exceptionnels.

L'étude du résultat exceptionnel peut venir justifier de mauvaises performances économiques d'une entreprise sur le plan global. Autrement dit, s'il est très important, c'est un résultat qui peut venir plomber à lui seul le résultat d'exploitation et ainsi générer un résultat net comptable déficitaire. L'isoler va permettre de distinguer, d'une part la rentabilité liée à l'exploitation, et, d'autre part, celle liée aux opérations non courantes.

Résultat exceptionnel = produits exceptionnels – charges exceptionnelles.

Il existe peu de ratios financiers calculés à partir du résultat exceptionnel. Un seul est généralement utilisé, il met en avant l'importance du résultat exceptionnel sur le chiffre d'affaires.

Rentabilité des opérations non courantes = (Résultat exceptionnel / CA hors taxes) x 100.

1.2.8. Résultat net de l'exercice

Le résultat net caractérise l'enrichissement ou l'appauvrissement de l'entreprise au cours d'une période considérée. Il est obtenu en faisant la différence entre le total des produits et le total des charges de cette période.

Le résultat net a vocation à rémunérer les associés et actionnaires sous forme de dividendes et/ou à être placé en report à nouveau, en réserves ou incorporé au capital. Il est donc important de ne pas confondre résultat d'exercice et trésorerie nette : ce solde mesure un résultat, un chiffre calculé, et non pas un flux.

Résultat net = RCAI + Résultat exceptionnel - participation des salariés – impôts sur les Bénéfices

Taux de rentabilité économique globale nette = résultat net / chiffre d'affaires HT.

- Cet indicateur mesure la performance économique globale de l'entreprise, que ce soit sa rentabilité d'exploitation mais aussi ses résultats financiers et ses résultats exceptionnels.

1.2.9. Plus ou moins-values sur cession d'éléments d'actifs

Ce solde représente la part, résultant des plus ou moins-values de cessions d'immobilisations, extraite du résultat exceptionnel. Il s'agit d'une information complémentaire.

La capacité d'autofinancement :

La capacité d'autofinancement (CAF) est un indicateur-clé de l'activité de l'entreprise, obtenu à partir du compte de résultat. Elle désigne l'ensemble des ressources internes générées par l'entreprise dans le cadre de son activité courante. Cette capacité donne en quelque sorte à l'entreprise une marge de manœuvre financière lui permettant de faire face à ses besoins de financement.

▪ Intérêt :

La Capacité d'Autofinancement sert à :

- ✓ Augmenter ses fonds de roulement, pour sécuriser sa trésorerie ;
- ✓ Réaliser des investissements, pour renforcer sa compétitivité ;
- ✓ Rembourser ses emprunts et ses dettes, pour favoriser son indépendance financière ;
- ✓ Évaluer le montant des dividendes à verser aux associés ;
- ✓ Évaluer la santé financière de l'entreprise / le bon fonctionnement de son modèle économique.

▪ Calcul :

Deux (02) méthodes sont possibles pour calculer l'autofinancement :

- ✓ À partir de l'EBE (excédent brut d'exploitation) - dit approche **soustractive** :

$$\text{CAF} = \text{Excédent brut d'exploitation} + \text{Produits encaissables} - \text{Charges décaissables}$$

- **Produits encaissables** : il s'agit de tous les produits encaissés ou à encaisser situés en dehors du calcul de l'excédent brut d'exploitation (autres produits d'exploitation, produits financiers, produits exceptionnel, transfert de charge).
- **Charges décaissées** : à l'inverse, il s'agit de toutes les charges décaissées ou à décaisser situées en dehors du calcul de l'excédent brut d'exploitation (autres charges d'exploitation (hors dotations), charges financières, charges exceptionnelles (hors

dotations et coûts des immobilisations cédées, participation des salariés, impôts sur les bénéfices).

✓ À partir du résultat de l'exercice - dit approche **additive** :

CAF = résultat de l'exercice + dotations aux amortissements et provisions – reprise sur amortissements et provisions + Valeur comptable des éléments d'actifs cédés – produits de cession d'immobilisations – subvention d'investissements virées au résultat de l'exercice

1.3. La mesure par l'analyse des ratios

« Un ratio exprime le rapport entre deux valeurs. Les ratios sont utilisés pour effectuer des comparaisons dans le temps et dans l'espace »³⁹.

Il existe un nombre important de ratios. Nous allons calculer et interpréter quelques-uns :

1.3.1. Les ratios de structure financière

➤ Le ratio de couverture des emplois stables

Il mesure le taux de couverture des actifs détenus à long terme par des passifs ayant le même horizon.

Ratio de couverture des emplois stables = capitaux permanents / VI

Le ratio de couverture des emplois stables doit être au moins égal à 1 (100%). Il est même préférable qu'il soit supérieur à ce montant car cela signifie que les ressources stables de l'entreprise lui permettent de dégager un excédent de liquidité qui pourra servir à financer le besoin en fonds de roulement.

➤ Le ratio d'endettement global

Le taux d'endettement net est un ratio qui met en évidence le poids de l'endettement d'une entreprise par rapport à ses capitaux propres. Il indique la proportion dans laquelle une entreprise se finance : sources extérieures (emprunts et dettes financières) versus sources

³⁹ Buissart C., 1999, « Analyse financière », Editions FOUCHER, PARIS.

intérieures (associés et actionnaires). Il indique de ce fait le niveau de solvabilité d'une entreprise et son éventuel risque de défaillance (cas d'un ratio élevé).

$$\text{Ratio d'endettement global} = \text{Dettes} / \text{fonds propres.}$$

1.3.2. Les ratios de liquidité

La liquidité du bilan traduit la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme à l'aide des actifs de même nature.

Trois ratios de liquidité sont à utiliser dans l'analyse de la liquidité d'une entreprise :

➤ Le ratio de liquidité générale

Le ratio de liquidité générale, appelé aussi ratio du fond de roulement, exprime la capacité d'une entreprise à faire face à son passif exigible de court terme avec son actif circulant (En vendant aujourd'hui son actif circulant, pourrait-elle rembourser ses dettes de court terme ?). Ce ratio doit toujours être supérieur à 1.

$$\text{Ratio de liquidité générale} = \text{Actif circulant} / \text{DCT.}$$

➤ Le ratio de liquidité restreinte (réduite)

Il est égal au rapport de l'actif circulant (à moins d'un an) hors stocks au passif exigible à court terme, il exprime la liquidité de l'entreprise en excluant les stocks car leur liquidité peut être incertaine.

$$\text{Ratio de liquidité limitée} = (\text{VR} + \text{VD}) / \text{DCT.}$$

➤ Le ratio de liquidité immédiate

Le ratio de liquidité immédiate permet d'apprécier la capacité dont une entreprise dispose pour affronter ses obligations à court terme en utilisant uniquement sa trésorerie.

$$\text{Ratio de liquidité immédiate} = \text{VD} / \text{DCT.}$$

1.3.3. Les ratios de solvabilité

La solvabilité exprime la capacité de l'entreprise à rembourser l'intégralité de ses dettes par la vente de tous ses actifs, elle est appréciée dans l'optique d'une liquidation de l'entreprise.

➤ **Le ratio de solvabilité générale**

Ce ratio doit être supérieur à 1 pour l'entreprise soit jugée capable de payer ses dettes. Cependant, l'entreprise solvable peut présenter des risques de liquidité, d'où l'intérêt de compléter l'étude par les ratios de liquidité présentés précédemment.

$$\text{Ratio de solvabilité générale} = \text{total actif} / \text{total des dettes.}$$

➤ **Le ratio d'autonomie financière**

D'après la norme, les capitaux propres doivent couvrir au minimum un tiers des dettes. Plus le ratio est élevé, plus l'autonomie financière de l'entreprise est grande.

$$\text{Ratio d'autonomie financière} = \text{capitaux propres} / \text{total des dettes.}$$

1.3.4. Les ratios de rotation

Ces ratios sont des indicateurs de la vitesse moyenne à laquelle payent les clients, sont réglés les fournisseurs, et tournent les stocks. On les appelle « ratios hybrides » car ils puisent leurs informations à la fois dans le bilan et dans le compte de résultat.

➤ **Le délai de rotation des stocks**

La rotation de stock correspond au nombre de fois où le stock est intégralement renouvelé au cours de l'année. Ce ratio peut être calculé sur les matières premières, les produits finis (pour une entreprise industrielle) ou sur les marchandises (pour une entreprise commerciale) :

$$\text{Rotation des stocks de produits finis} = [\text{stock moyen de produits finis} / \text{coût de production}] * 360 \text{ j}$$

$$\text{Rotation des stocks de marchandises} = [\text{stock moyen de marchandises} / \text{coût d'achat}] * 360 \text{ j}$$

$$\text{Rotation des stocks de matières premières} = [\text{stock moyen de MP} / \text{coût d'achat}] * 360j$$

Le stock moyen = (valeur en début de période + valeur en fin de période) / 2

La vitesse de rotation des stocks dépend de plusieurs facteurs : les délais d'approvisionnement, la durée du processus de fabrication ou encore de la durée de vie du produit (périssable ou non). Un allongement de la durée de rotation entraîne une augmentation du besoin en fond de roulement (BFR) et inversement.

➤ **Le délai de rotation du crédit clients**

L'objectif ici est de calculer le nombre moyen de jours nécessaires aux clients pour régler ce qu'ils doivent à l'entreprise, ou autrement dit, le délai moyen d'encaissement des créances clients.

$$\text{Délai de rotation clients} = [\text{créances et comptes rattachés} + \text{effets escomptés} / \text{CA TTC}] * 360j$$

Ce ratio interfère également avec la trésorerie de l'entreprise et sur le besoin en fonds de roulement (BFR) : un allongement de la durée a pour effet d'augmenter le niveau du BFR et inversement.

Théoriquement, la loi impose un délai maximum de règlement de 30 jours à la date de réception des marchandises ou d'exécution de la prestation. Toutefois, la plupart des entreprises acceptent d'allonger ce délai, qui ne doit théoriquement pas dépasser 60 jours à compter de la date d'émission de la facture.

➤ **Le délai de rotation du crédit fournisseurs**

Ce ratio mesure la durée moyenne en jours du crédit obtenu par l'entreprise de la part de ses fournisseurs. Il doit être, en principe, supérieur au ratio de crédit clients.

$$\text{Délai de rotation fournisseurs} = [\text{Dettes fournisseurs} / \text{Achats en TTC}] * 360j.$$

Et comptes rattachés

La gestion du délai de règlement des fournisseurs peut être une source de financement pour l'entreprise. Son allongement permet de repousser les échéances de sortie de trésorerie.

Cependant, il peut être mal perçu par les fournisseurs et indiquer également que l'entreprise a des difficultés de trésorerie si elle ne peut payer ses fournisseurs dans les temps.

Payer ses fournisseurs au plus vite sera apprécié d'eux, mais les payer trop tôt peut avoir un impact sur ta trésorerie, qui se retrouvera plus vite à sec. Il peut donc être bénéfique de profiter du délai laissé par le fournisseur jusqu'à la date d'échéance

2. Les indicateurs de rentabilité financière

« D'une manière générale, la rentabilité est le quotient d'un résultat obtenu par le capital engagé pour obtenir ce résultat »⁴⁰.

2.1. Les indicateurs traditionnels

2.1.1. Le ROE (Return on Equity)

Le ratio le plus utilisé par les analystes financiers, le ratio de rentabilité des fonds propres (Return on Equity, ROE) ou ratio de rentabilité financière, a inspiré les premiers ratios de mesure de performance mis en place dans les grandes entreprises. Il permet mesurer la capacité des capitaux investis par les actionnaires et associés (capitaux propres) à dégager un certain niveau de profit⁴¹.

$$\text{ROE} = \text{résultat net} / \text{capitaux propres de l'entreprise.}$$

Cependant, l'un des inconvénients du ROE est qu'il intègre les effets de la politique de financement de l'entreprise. En effet, au numérateur, le résultat courant ou le résultat net intègrent le coût des capitaux empruntés et au dénominateur, on ne tient pas compte de l'ensemble des capitaux puisque les emprunts sont exclus de la formule. C'est la raison pour laquelle on peut chercher à compléter le ROE par une mesure de la rentabilité économique, c'est-à-dire par un ratio indépendant du mode de financement de l'entreprise.

La rentabilité économique est le plus fréquemment appréhendée par le **ROCE** (Return on Capital employed), qui s'apprécie par rapport aux capitaux utilisés. (Ce ratio est déjà cité précédemment dans les ratios de l'EBE)

⁴⁰ Barreau J et al., 2005, « DECF 4 Gestion Financière : manuel et applications, 14e édition, édition DUNOD, paris, p 134.

⁴¹ Giroud F et al., 2005, le contrôle de gestion et le pilotage de le performance, 2e édition, Gualino éditeur EJA, paris, page 78.

2.2. Le renouvellement des indicateurs financiers

Les mesures de type financier ont été vivement critiquées, notamment à partir de la fin des années 70, car elles ne prenaient en compte que la valeur pour les actionnaires et qu'elles négligeaient donc d'autres stakeholders comme les clients. Depuis le début des années 90 toutefois, le retour en force des actionnaires réhabilite l'intérêt pour les mesures financières. Il s'est accompagné de suggestions d'amélioration technique de ces mesures, toujours dans le souci de dupliquer en interne le critère d'appréciation de l'entrepreneur et de l'investisseur. Le modèle de la Valeur Économique Ajoutée (EVA), promu et diffusé par le cabinet anglosaxon Stern et Stewart, constitue l'aboutissement le plus récent de la mesure de la performance économique et financière⁴².

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - \text{CI} * \text{WACC}$$

- NOPAT (Net Reporting AfterTax) : résultat exploitation avant frais financiers – impôt sur résultat.
- CI (Capital Invested) : capitaux investis.
- WACC : Coût moyen pondéré du capital.

L'EVA repose sur la prise en compte de la totalité du coût des ressources nécessaires au fonctionnement d'une activité. Les ressources sont composées de dettes, dont le coût est traditionnellement pris en compte par les frais financiers, et de fonds propres, dont le coût n'est pas répercuté dans les comptes analytiques utilisés pour mesurer la performance. Or, les fonds propres ont un coût : prix historique d'acquisition des actions, dividendes versés et enfin primes de risque spécifiques (coûts d'opportunité pour l'investisseur) par rapport aux placements sans risques. L'EVA vise à mesurer la performance nette, prenant en compte le coût total des ressources, dettes et fonds propres, exprimé par leur coût moyen pondéré (WACC).

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

Pour évaluer, piloter et contrôler sa performance, tant au niveau global qu'à chaque niveau de son organisation, l'entreprise a besoin d'exploiter rapidement un ensemble d'informations

⁴² Giroud F et al., 2005, op.cit, page 78.

synthétiques et pertinentes. Elle dispose à cet effet d'un outil de gestion complémentaire à la gestion budgétaire : le tableau de bord.

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

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

1. Elaboration d'un tableau de bord de gestion

Le tableau de bord est un support de communication opérationnel très efficace, car il détient des informations pertinentes, fiables et utiles à son utilisateur. Comme A. FERNANDEZ⁴³ : « le tableau de bord de gestion, en tout cas lorsqu'il est bien conçu, est d'une certaine manière un réducteur de risque. C'est ainsi qu'il remplit son rôle d'instrument d'aide à la décision ».

1.1. L'utilité d'un tableau de bord

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

- Un tableau de bord est l'élément sans lequel toute démarche d'amélioration est impossible (on ne peut améliorer ce que l'on ne mesure pas !)
- Un tableau de bord réduit le temps nécessaire à la prise de décisions :
 - Un tableau de bord permet un accès simple aux données clés au moment approprié (ne nécessite pas que des manipulations soient refaites à chaque fois);
 - Un tableau de bord permet de croiser l'information de plusieurs systèmes informatiques d'une manière automatisée ;
 - Un tableau de bord permet à l'entreprise d'avoir un portrait global de ses opérations en temps réel (ou presque).

⁴³ A. FERNANDEZ ; « Définition et principe du tableau de bord de gestion », Paru dans le site ©1988-2016 (nodesway.com)

- Un tableau de bord permet d'enclencher des actions correctives sur le champ :
 - Un tableau de bord permet une réduction des coûts (et des pertes) puisqu'on observe rapidement là où l'entreprise perd de l'argent.
- Un tableau de bord permet de réunir les gestionnaires autour d'objectifs communs, qui sont clairement communiqués à travers l'entreprise ;
- Un tableau de bord permet la mobilisation des employés vers des objectifs communs ;
- Un tableau de bord permet d'effectuer une meilleure veille sur le marché.

1.2. Les facteurs clés de succès

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

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

1.3. Les Principes de conception

Un tel système d'information n'est efficace et donc utile que si sa conception répond à certaines règles précises tant pour son fonctionnement que pour son contenu. La présentation des informations, si elle peut revêtir des formes variées, se doit de respecter certaines contraintes de concision et de pertinence. Dans ce cas, l'ensemble des tableaux de bord de

l'entreprise incite au dialogue et à la motivation des responsables. Son rôle dépasse alors la stricte fonction de contrôle qu'il était censé remplir.⁴⁴

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

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

a. Une cohérence avec l'organigramme

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

Pour l'ensemble de la firme, la cartographie des tableaux de bord doit se calquer sur celle de la structure d'autorité.

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

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

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

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

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

- Chaque responsable a son tableau de bord ;

⁴⁴ Alazard C et Sépari S., 2007, DCG 11 contrôle de gestion : manuel de gestion, Dunod, paris, page 636.

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

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

b. Un contenu synoptique et agrégé

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

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

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

c. La rapidité d'élaboration et de transmission

Le tableau de bord sert à alerter le responsable des dysfonctionnements afin qu'il puisse mettre en œuvre des actions correctives rapides et efficaces. Dans ce contexte, la rapidité doit l'emporter sur la précision : il est souvent préférable d'avoir des éléments réels estimés plutôt que des données réelles précises mais trop tardives.

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

- La conception générale,
- Les instruments utilisés.

2. La conception générale d'un tableau de bord

En général, la maquette d'un tableau de bord type fait apparaître quatre zones⁴⁵ :

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

Figure N°4: la maquette du tableau de bord de gestion

TABLEAU DE BORD			
	Résultats	Objectifs	Écarts
Rubrique 01 : <ul style="list-style-type: none"> • Indicateur A • Indicateur B Rubrique 02 : <ul style="list-style-type: none"> • Indicateur A • Indicateur B 			

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

Source : Lory M., 2001, le tableau de bord au service de l'entreprise, édition Organisation, paris.

⁴⁵ Alazard C et Sépari S., 1998, DECF : contrôle de gestion : manuel et application, 4e édition, Ed. DUNOD, Paris, p593.

3. Les instruments utilisés

Une information mise en perspective et fournie sous une présentation visuelle agréable (graphique, pictogramme), signifie beaucoup plus qu'une simple valeur absolue, elle permet à l'utilisateur de la décoder facilement et de réagir plus vite. Parmi les instruments les plus utilisés dans les tableaux de bord, on cite :

- **Les écarts** : l'écart représente la différence entre le réalisé et l'objectif, jugeant de l'efficacité des actions menées, soit dans le cadre budgétaire (le contrôle budgétaire permet le calcul d'un certain nombre d'écarts), il s'agit alors de repérer ceux qui présentent un intérêt pour le destinataire du tableau de bord ; soit en dehors du cadre budgétaire, avec des écarts issus d'indicateurs qualitatifs.

- **Les ratios** : les ratios sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise. Certains sont calculés à partir des informations comptables exprimées en valeurs, d'autres sont déterminés à partir de données extra-comptables mesurées en volumes. Ces rapports sont intéressants dans la mesure où ils permettent d'effectuer des comparaisons dans le temps, et de présenter la réalité en chiffres simples.

Ils permettent d'appréhender l'efficacité de l'action opérationnelle, par la mise en relation d'un résultat obtenu (au numérateur) avec une consommation de ressources (au dénominateur).

Leurs règles de bonne utilisation sont les suivantes :

- Un ratio n'a pas de valeur en soi ; il n'a de valeur que par rapport à une norme (norme de la branche professionnelle ou norme propre à l'entité) ;
- Il peut difficilement s'interpréter en faisant abstraction des autres.

- **Les graphiques**

Leur intérêt est de visualiser rapidement et directement les évolutions, et mieux appréhender les changements de rythme ou de tendance. Leur inconvénient est qu'ils ne permettent pas de réaliser des analyses supplémentaires à la convenance de l'analyste.

- Les **histogrammes** : Ils sont le plus souvent utilisés pour comparer plusieurs séries de valeur ;
- Les **courbes** : elles permettent de visualiser l'évolution de l'indicateur dans le temps ; ce qui facilite l'étude de la progression et l'analyse de la tendance ;

- Le **camembert** : c'est le meilleur outil pour présenter des données relatives (pourcentages).

- **Les clignotants**

Ce sont des seuils limites définis par l'entreprise et considérés comme variables d'action. Leur dépassement oblige le responsable à agir et à mettre en œuvre des actions correctives. Les formes variées que peuvent prendre les indicateurs ne doivent pas faire oublier l'essentiel. La pertinence de l'outil tableau de bord tient d'abord aux choix des indicateurs.

Toute la difficulté réside dans leur définition, puisqu'il faut choisir l'information pertinente parmi la masse des informations disponibles.

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

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

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

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

4.2. Le choix des indicateurs

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

- a. Définition des indicateurs :** un indicateur « est une information, ou un regroupement d'informations, précis, utile, pertinent pour le gestionnaire, contribuant à l'appréciation d'une situation, exprimé sous des formes et des unités diverses »⁴⁶.

⁴⁶ Alazard C., Separi S., 2010, « DCG contrôle de gestion : manuel et applications, 2e édition, édition Dunod, paris, p559.

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

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

c. Typologies d'indicateurs

Plusieurs critères peuvent être utilisés pour classer les indicateurs⁴⁷ :

- **La nature de l'indicateur lui-même**
 - Indicateurs de résultat ou de progression : information sur le résultat d'une action finie ou sur une action en cours ;
 - Indicateur financier ou non financier ;
 - Indicateur global ou ponctuel : un indicateur peut être synthétique, calculé à partir de plusieurs informations pour donner une image à plusieurs dimensions ou au contraire très ciblé sur un seul paramètre très précis.
- **L'utilisation ou le rôle de l'indicateur**
 - De **reporting** ou de **pilotage** : un indicateur peut être demandé par un niveau hiérarchique en vue de contrôler des engagements (reporting) mais il peut aussi aider le responsable à orienter son action ; c'est plutôt la tendance actuelle donnée aux indicateurs ;
 - Indicateur **d'alerte** : un indicateur pour pointer un seuil, un dépassement d'une variable, de manière rapide et simple ;

⁴⁷ Alazard C., Separi S., 2010, op.cit, p559.

- Indicateur **d'équilibration** : un indicateur pour constater un état, un degré d'avancement par rapport à un objectif ;
- Indicateurs **d'anticipation** : un indicateur pour donner une tendance future, une extrapolation ou une simulation d'une variable.

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

4.3. Choix de la périodicité

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

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

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

L'information que contient un tableau de bord doit être mise en perspective sous une forme visuelle agréable (graphique, pictogramme, histogramme, alarmes et clignotants). Une bonne mise en forme permet, à son utilisateur, de la décoder plus facilement et de réagir plus vite⁴⁸.

a. Privilégier une présentation standard

La présentation des différentes pages du tableau de bord doit s'efforcer d'être standard : même caractères et couleurs utilisés, même endroits pour inscrire les titres des thèmes, la date des informations, les commentaires, la définition des indicateurs. Cette standardisation est essentielle à l'agrément et à la facilité de lecture. Le lecteur retrouve toujours la même

⁴⁸ Loning H et al., 2003, le contrôle de gestion : organisation et mise en œuvre, 2e édition, ED. DUNOD, Paris, p 157.

présentation, ce que lui permet de se consacrer au fond plutôt que de passer son temps à décoder la forme ;

b. Elaborer une mise en page précise

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

Conclusion

Comme nous l'avons présenté dans ce deuxième chapitre, le contrôle de gestion est une démarche de pilotage de la performance qui permet à l'entreprise de créer les résultats souhaités. Ceci, en dépit de l'influence défavorable d'événements qui peuvent surgir de l'extérieur. La mesure de la performance joue donc un rôle majeur dans le contrôle.

Le concept de performance doit passer par des résultats financiers compétitifs en même temps que par la préservation ou le développement des capacités et des compétences stratégiques de l'entreprise. La mesure de la performance ne se limite plus à la rentabilité et aux résultats financiers, d'autres facteurs doivent être pris en considération. Les décideurs en matière de gestion sont confrontés à plusieurs informations qui ne sont pas directement tirées d'indicateurs financiers issus du système d'information de gestion. En effet, ces indicateurs ne suffisent pas pour analyser et comprendre l'origine de leur réalisation ou leur variation.

Le système de mesure en contrôle de gestion doit être rééquilibré afin de ne plus traiter uniquement les mesures de court terme comme le profit, la part de marché, les cash-flows, le chiffre d'affaire et les coûts. Les contrôleurs de gestion doivent encore résoudre des problèmes de mesure pour cerner la satisfaction des clients, la modernité du savoir-faire technologique, la souplesse organisationnelle, le capital de compétences humaines ou le capital marque en marketing.

Dans cette optique de mesure de la performance, le tableau de bord est l'une des résolutions qui permettent aux dirigeants d'être informés rapidement pour réagir vite, et si possible anticiper les événements. Cet outil déjà ancien, est actualisé et opère un retour en force, tant dans ses principes initiaux que dans sa mise en œuvre. Considéré comme l'outil de pilotage de

la performance par excellence, son installation devient indispensable, dans la mesure où l'environnement concurrentiel exige d'être « armé » de tout outil permettant de devancer son concurrent.

CHAPITRE 03 :

LA MISE EN PLACE D'UN TABLEAU DE BORD FINANCIER AU SEIN DE L'EPB

Introduction

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

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

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

Section 01 : Présentation de l'Entreprise Portuaire de Béjaïa (EPB)

L'aménagement des superstructures, le développement des infrastructures, l'utilisation de moyens de manutention et de techniques adaptées à l'évolution de la technologie des navires et enfin ses outils de gestion moderne ont fait évoluer le port de Bejaia depuis le milieu des années 1990 pour lui permettre aujourd'hui d'être un leader dans le domaine portuaire en Algérie.

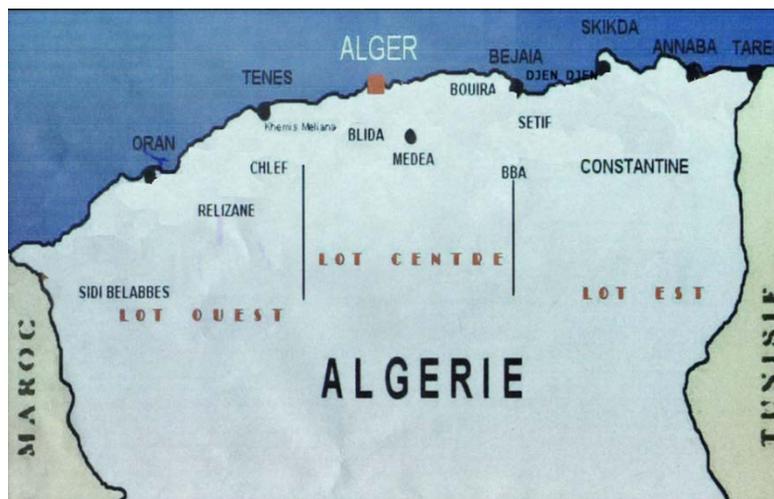
1. Présentation du port de Bejaïa

Le port de Béjaïa, est un port algérien, situé dans la ville de Béjaïa, dans la région est de l'Algérie. Le port est consacré au commerce international et aux hydrocarbures. Il est classé deuxième port d'Algérie en termes d'activité commerciale.

Considéré comme l'une des premières infrastructures du transport maritime du pays, le port de Bejaïa jouit d'une situation géographique stratégique et privilégiée. Son positionnement au cœur de la méditerranée occidentale et au centre de la côte algérienne lui confèrent d'importants atouts sur le plan économique et une place privilégiée sur les routes maritimes où il a su capter un important trafic.

La ville et le port de Béjaïa disposent de dessertes routières reliant l'ensemble des villes du pays, de voies ferroviaires et d'un aéroport international. La réalisation de la bretelle autoroutière reliant le port à l'autoroute Est-ouest est un atout supplémentaire qui lui permettra de mieux fluidifier l'acheminement des marchandises sur son hinterland qui, lui aussi, s'élargit progressivement.

La position géographique du port de Bejaia au nord de l'Algérie



2. Les sources, création et cadre juridique

Le décret n°82-285 du 14 Août 1982 publié dans le journal officiel n° 33 portant la création de l'Entreprise Portuaire de Bejaia ; entreprise socialiste à caractère économique ; conformément aux principes de la charte de l'organisation des entreprises, aux dispositions de l'ordonnance n° 71-74 du 16 Novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises et les textes pris pour son application à l'endroit des ports maritimes. L'entreprise, réputée commerçante dans ses relations avec les tiers, fut régie par la législation en vigueur et soumise aux règles édictées par le susmentionné décret.

Pour accomplir ses missions, l'entreprise est substituée à l'Office National des Ports (ONP), à la Société Nationale de Manutention (SO.NA.MA) et pour partie à la Compagnie Nationale Algérienne de Navigation (CNAN). Elle fut dotée par l'Etat, du patrimoine, des activités, des structures et des moyens détenus par l'ONP, la SO.NA.MA et de l'activité Remorquage, précédemment dévolue à la CNAN, ainsi que des personnels liés à la gestion et au fonctionnement de celles-ci. En exécution des lois n° 88.01, 88.03 et 88.04 du 02 Janvier 1988 s'inscrivant dans le cadre des réformes économiques et portant sur l'autonomie des entreprises, et suivant les prescriptions des décrets n°88.101 du 16 Mai 1988, n°88.199 du 21 Juin 1988 et n°88.177 du 28 Septembre 1988.

L'Entreprise Portuaire de Bejaia ; entreprise socialiste ; est transformée en Entreprise Publique Economique, Société par Actions (EPE-SPA) depuis le 15 Février 1989, son capital social fut fixé à Dix millions (10.000.000) de dinars algériens par décision du conseil de la planification n°191/SP/DP du 09 Novembre 1988. En 2014 l'assemblée générale extraordinaire a augmenté le capital social de l'Entreprise Portuaire par l'incorporation des réserves facultatives, et qui fut fixé à un montant de trois milliard cinq cent millions de dinars (3.500.000.000 DA).

3. Objectifs et valeurs de l'EPB

La stratégie de l'EPB est à la fois adaptée aux normes de marché, ainsi qu'à la satisfaction de leur clientèle.

3.1 Les objectifs

- Maintenir la position de leader dans le domaine de l'activité portuaire ;
- Optimiser la compétitivité de la chaîne logistique ;
- Développer la culture d'entreprise pour une gestion optimale des ressources ;
- Participer au développement socio-économique ;
- Pérenniser et créer des emplois.

3.2 Les valeurs

- Valorisation du potentiel humain : vecteur essentiel de la culture d'entreprise ;
- Affirmation du statut d'acteur économique majeur et d'entreprise citoyenne ;
- Gestion éthique et professionnelle ;
- Innovation et responsabilité sociale.

4. Les missions et activités de l'EPB

On peut résumer les principales missions et activités de l'EPB en ce qui suit :

4.1. Les missions

- Organisation de l'accueil des navires et les aider dans leur pilotage ;
- Rentabiliser au maximum les infrastructures et superstructures portuaires ;
- Gérer les systèmes de management de la qualité, de l'environnement, de la santé et sécurité ;
- Assurer une disponibilité permanente des moyens humains et matériels et améliorer en continu leurs performances.

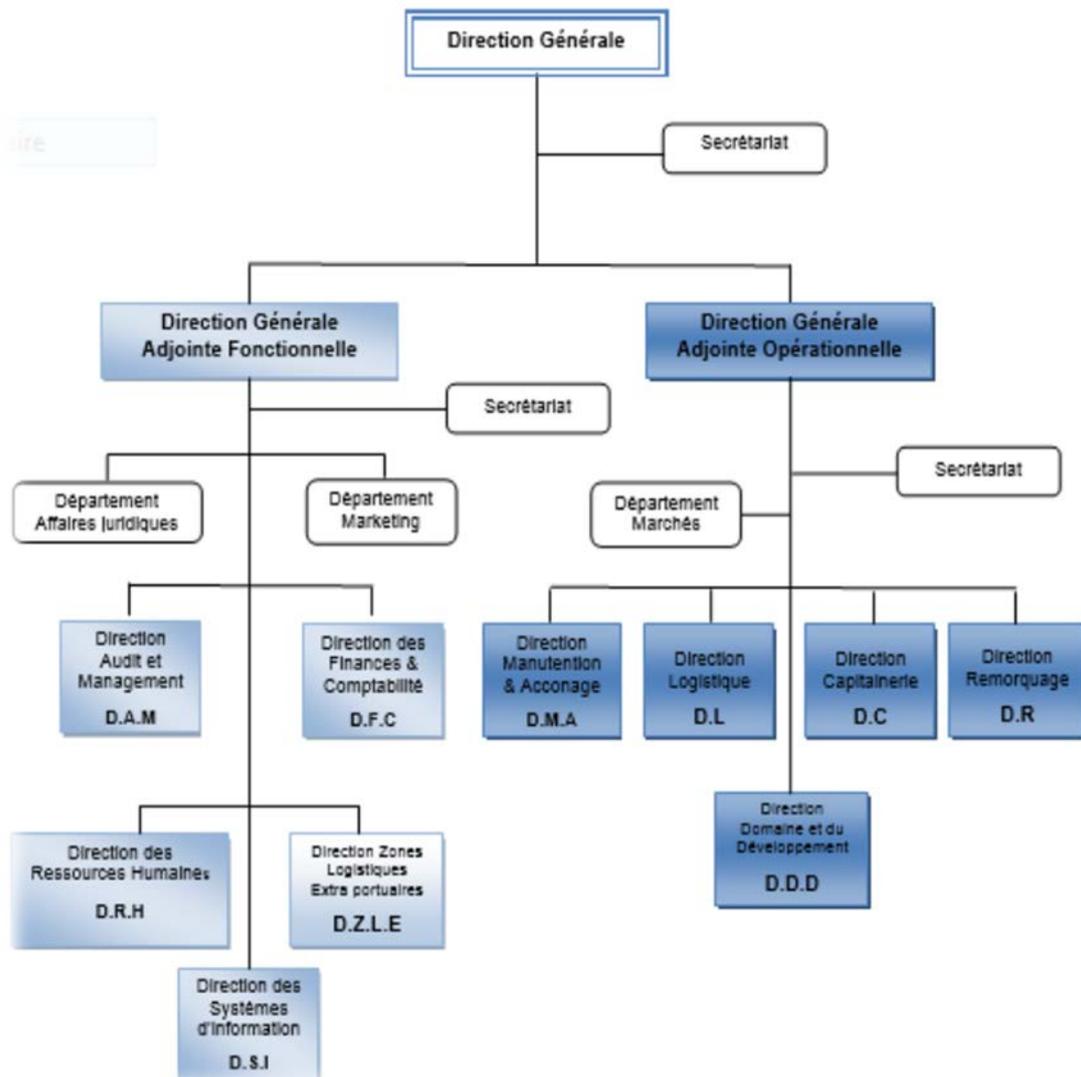
4.2. Les activités

- **Développés par le service public**
 - Sécurité et sûreté des biens et des personnes ;
 - Entretien des bâtiments, hangars et autres installations ;
 - Enlèvement des déchets des navires ;
 - Fourniture d'énergie, avitaillement des navires en eau douce, pilotage et lamanage.
- **Développés par les entités commerciales**
 - Remorquage portuaire, hauturier, sur sea-line, assistance sauvetage et location de remorqueurs ;
 - Acconage, manutention et location d'engin.

5. Présentation des différentes structures de l'EPB

L'EPB est organisée en directions fonctionnelles et opérationnelles présentées selon l'organigramme suivant :

Figure N°5 : l'organigramme de l'EPB



Source : document interne de l'EPB

5.1. Directions opérationnelles

Il s'agit des structures qui prennent en charge les activités sur le terrain et qui ont une relation directe avec les clients.

5.1.1. Direction Générale Adjointe Opérationnelle

Elle est chargée de la coordination et le contrôle des directions opérationnelles.

5.1.2. Direction Manutention et Acconage (DMA) :

Elle est chargée de prévoir, organiser, coordonner et contrôler l'ensemble des actions de manutention et d'acconage liées à l'exploitation du port. Elle abrite les départements suivants :

A. Manutention : qui comprend les opérations d'embarquement, d'arrimage, de désarrimage et de débarquement de marchandises, ainsi que les opérations de mise et de reprise des marchandises sous hangar, sur terre-plein et magasins.

B. Acconage : A pour tâches :

- Pour les **marchandises** :
 - La réception des marchandises ;
 - Le transfert vers les aires d'entreposage des marchandises ;
 - La préservation ou la garde des marchandises sur terre-plein ou hangar ;
 - Marquage des lots de marchandises ;
 - Livraison aux clients.
- Pour le **service** :
 - Rassembler toutes les informations relatives à l'évaluation du traitement des navires à quai et l'estimation de leur temps de sortie ainsi que la disponibilité des terres pleins, et hangars pour le stockage ;
 - Participer lors de la Conférence de placement des navires (CPN) aux décisions d'entrée des navires et recueillir les commandes des clients (équipes et engins) pour le traitement de leurs navires.

5.1.3. Direction Domaine et Développement (DDD) : elle a pour tâches :

- Amodiation et location de terre-pleins, hangar, bureaux, immeubles, installations et terrains à usage industriel ou commercial ;
- Enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai ;
- Pesage des marchandises (pont bascule) ;
- Avitaillement des navires en eau potable.

5.1.4. Direction Logistique (DL) : elle exerce les métiers suivants :

- L'approvisionnement en pièces de rechange ;
- La maintenance des équipements ;

- La planification des affectations :

5.1.5. Direction Capitainerie (DC) : elle est chargée de la sécurité portuaire, ainsi que de la bonne régulation des mouvements des navires, et la garantie de sauvegarde des ouvrages portuaires. Elle assure également les fonctions suivantes :

- **Pilotage :** La mise à disposition d'un pilote pour assister ou guider le commandant du navire dans les manœuvres d'entrée, de sortie. Cette activité s'accompagne généralement de pilotins, de canots et de remorqueurs ;
- **Amarrage :** Cette appellation englobe l'amarrage et le désamarrage d'un navire ;
- **L'amarrage** consiste à attacher et fixer le navire à quai une fois accosté pour le sécuriser ;
- **Accostage :** Le port met à la disposition de ces clients des quais d'accostage en fonction des caractéristiques techniques du navire à recevoir.

5.1.6. Direction Remorquage (DR) : elle est chargée d'assister le pilote du navire lors de son entrée et de sa sortie du quai. Son activité consiste essentiellement à remorquer les navires entrants et sortants, ainsi que la maintenance des remorqueurs.

5.2. Directions fonctionnelles

Il s'agit des structures de soutien aux structures opérationnelles.

5.2.1. Direction Générale Adjointe Fonctionnelle : elle est chargée de concevoir, coordonner et contrôler les actions liées à la gestion et au développement de l'entreprise.

5.2.2. Direction Audit et Management (DAM) : elle est chargée de :

- Donner une assurance à l'entreprise sur le degré de maîtrise de ses opérations ;
- Apporter des conseils et de l'assistance ;
- Evaluer le dispositif de contrôle interne ;
- Mettre en œuvre, maintenir et améliorer en continue le Système de Management Intégré (plans projets et indicateurs de mesure) ;
- Contribuer activement à l'instauration et au développement d'une culture HSE au sein de l'entreprise et de la communauté portuaire ;

- Contribuer dans des actions de sensibilisation et de formation à la prévention des risques de pollution, à la protection de l'environnement, la santé des travailleurs et à l'intervention d'urgence.

5.2.3. Direction Finances et Comptabilité (DFC) : elle est chargée de :

- La tenue de la comptabilité ;
- La gestion de la trésorerie (dépenses, recettes et placements) ;
- La tenue des inventaires ;
- Le contrôle de gestion (comptabilité analytique et contrôle budgétaire).

5.2.4. Direction Systèmes d'information : Elle est chargée de :

- Valider et contrôler les messages diffusés à travers les différents supports publicitaires ;
- Évaluer et préconiser les investissements informatiques correspondant aux besoins exprimés ;
- Assurer une veille technologique sur les évolutions du secteur de l'entreprise en matière de systèmes d'information et de méthodologie de travail relatif au personnel du centre ;
- Veiller à l'amélioration et au développement du système d'information de l'entreprise ;
- Assurer l'adéquation entre les besoins des utilisateurs de l'entreprise, la stratégie et les outils informatiques.

5.2.5. Direction Ressources Humaines (DRH) : Elle est chargée de prévoir, d'organiser et d'exécuter toutes les actions liées à la gestion des ressources humaines en veillant à l'application rigoureuse des lois et règlement sociaux. Elle assure les tâches suivantes :

- La gestion des carrières du personnel (fichier);
- La gestion des moyens généraux (achats courants, parc automobile, ...etc.).

6. L'EPB en chiffres :

Pour avoir une idée sur l'évolution des activités de l'EPB, voici quelques chiffres les plus récents présentés dans son bilan d'activité pour le premier semestre de l'année 2018 :

Tableau N°5 : le trafic global

Rubrique	Du 01/01 au 31/03 2017	Du 01/01 au 31/03 2018	Var %
Hydrocarbures	1 886 827	1 662 241	-11,90
Hors hydrocarbures	2 434 560	2 445 503	0,45
Trafic total	4 321 387	4 107 744	-4,94

Source : site officiel de l'EPB.

Le trafic global a connu durant le premier trimestre 2018 une décroissance de 4,94%. Cette dernière a été engendrée par le recul du trafic hydrocarbures aussi bien à l'export (-11,47%) qu'à l'import (-15,27%).

Quant au trafic hors hydrocarbures, il a connu une stabilité à l'import (+0,88%), et un recul de -5,44% à l'export.

Section 02 : Elaboration d'un tableau de bord financier pour l'EPB

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

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

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

1. Les démarche et élaboration

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

1.1. Le contexte du tableau de bord de l'EPB

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

1.1.1. Les concepteurs et les destinataires

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

1.1.2. La périodicité

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

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

1.2. La détermination des objectifs

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

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

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

1.3. Le choix et le calcul des indicateurs

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

Tout comme les objectifs, les indicateurs sont proposés par le chef du département des finances avec l'approbation du comité de direction.

Pour effectuer notre analyse, nous avons sélectionné les indicateurs les plus pertinents pour une approche financière de la performance :

1.3.1. Les indicateurs du bilan

Ce volet comprend :

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

A. Présentation des bilans de grandes masses pour les années 2016 et 2017

Cette présentation du bilan financier facilite l'analyse de l'équilibre financier de l'entreprise car elle permet une étude du financement de l'entreprise en faisant une distinction entre les cycles longs (investissement et financement) et les cycles court d'exploitation.

Tableau N°6 : bilan en grandes masses de l'année 2016 :

KDA

<u>Actif</u>	<u>Montant</u>	<u>%</u>	<u>Passif</u>	<u>Montant</u>	<u>%</u>
VI	17 275 012	88,46	CP	13 434 497	68,80
VE	220 699	1,13	DLMT	4 634 200	23,73
VR	801 293	4,10	DCT	1 459 603	7,47
VD	1 231 296	6,31			
TOTAL	19 528 300	100	TOTAL	19 528 300	100

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'EPB.

Tableau N°7 : bilan en grandes masses de l'année 2017 :

KDA

<u>Actif</u>	<u>Montant</u>	<u>%</u>	<u>Passif</u>	<u>Montant</u>	<u>%</u>
VI	18 626 413	89,64	CP	13 357 717	64,28
VE	231 325	1,11	DLMT	5 777 565	27,81
VR	1 232 279	5,93	DCT	1 644 050	7,91
VD	689 315	3,32			
TOTAL	20 779 332	100	TOTAL	20 779 332	100

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'EPB.

Interprétation

Le bilan de grande masse reflète l'activité de l'entreprise et ses choix stratégiques en termes de politique d'investissement, de politique de financement mais aussi de décisions affectant l'activité quotidienne de l'entreprise. Dans le cas de l'EPB, on remarque que durant les deux exercices, 2016 et 2017, les valeurs immobilisées constituent plus de **88%** du total actif ; ce qui représente un taux assez élevé : l'actif de l'entreprise est marqué par une immobilisation excessive. Une situation qui peut s'expliquer par le nouveau projet de construction d'une nouvelle gare maritime au niveau du port.

B. Les indicateurs de l'équilibre financiers

L'équilibre financier est représenté par l'interaction de trois variables : le FRN, le BFR et la TR.

- **Le fond de roulement**

Tableau N°8 : le calcul du FRN

KDA

Désignation	2016	2017	Variation	Evolution %
Capitaux permanents (1)	18 068 697	19 135 282	1 066 585	5,90
VI (2)	17 275 012	18 626 413	1 351 401	7,82
FRN (1)-(2)	793 685	508 869	-284 816	-35,88

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'EPB.

Interprétation :

- A partir du tableau N°, nous remarquons que pour les (02) exercices, l'entreprise a réussi à dégager un fond de roulement positif : soit **793 685 KDA** pour l'année **2016** et **508 869 KDA** pour **2017** ; c'est à dire un surplus de ressources permanentes par rapport à l'actif fixe. Et de là, on peut affirmer que les ressources stables financent en intégralité les emplois durables et l'excédent va financer le BFR (en totalité ou partiellement).
- Le FR de l'entreprise a toutefois connu en 2017 une baisse de l'ordre de **-35,88%** par rapport à 2016, cette baisse peut s'expliquer par une augmentation de l'actifs immobilisé (**+7,82%**) dû à une évolution significative des immobilisations incorporelles et au lancement de nouveaux projets d'investissement.

- **Le besoin en fond de roulement**

Tableau N°9 : Le calcul du BFR**KDA**

Désignation	2016	2017	Variation	Evolution %
VE (1)	220 699	231 325	10 626	4,81
VR (2)	801 293	1 232 279	430 986	53,79
DCT (3)	1 459 603	1 644 050	184 447	12,64
BFR (1+2) -(3)	-437 611	-180 446	257 165	-58,77

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'EPB.

Interprétation

Pour les deux (02) exercices, l'E.P. B a enregistré des BFR négatifs : soit **-437 611 KDA** pour **2016** et **-180 446 KDA** pour **2017**, ce qui signifie que les dettes circulantes arrivent à couvrir l'ensemble de l'actif circulant et l'excédent de liquidité dégagée servira à alimenter la trésorerie nette. Dans ce cas on ne parle plus d'un besoin en fond de roulement mais d'une ressource en fond de roulement (**RFR**).

Cependant, les RFR ont connu une diminution de **257 165 KDA** en 2017 soit de **-58,77%** par rapport à 2016 en raison d'une augmentation importante de l'actif circulant.

- Trésorerie nette

Tableau N°10 : Le calcul de la TR

KDA

Désignation	2016	2017	Variation	Evolution %
FRN	793 685	508 869	-284 816	-35,88
BFR	-437 611	-180 446	257 165	-58,77
TR	1 231 296	689 315	-541 981	-44,02

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'EPB.

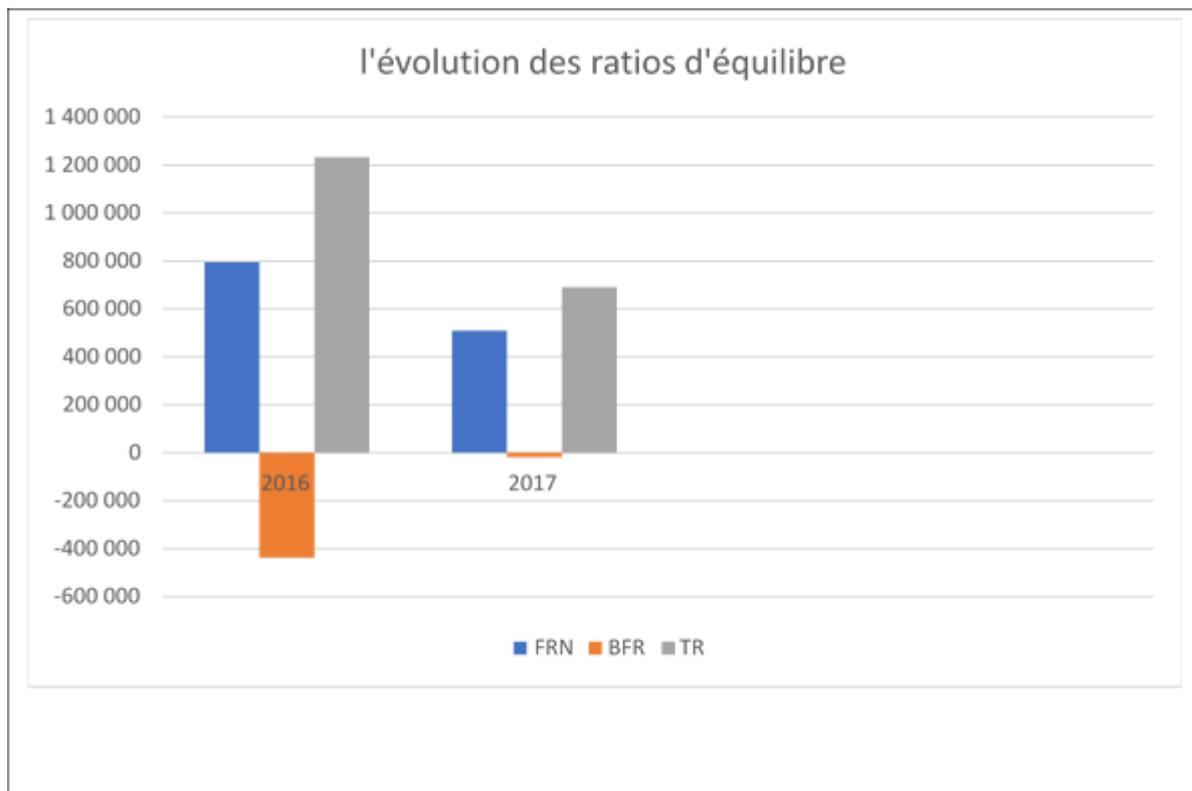
Interprétation :

Après les calculs, nous avons obtenu des montants positifs pour les deux années, à savoir : **1231 296 KDA** en **2016** et **689 315 KDA** en **2017**. Ce qui indique que notre entreprise dispose de suffisamment de ressources pour financer l'intégralité de ses besoins (d'investissement et d'exploitation) et réussi à dégager un excédent de trésorerie. L'entreprise semble donc saine financièrement.

Néanmoins, la trésorerie nette a enregistré une baisse de **-44,02%** en 2017 par rapport à 2016 en raison de la baisse du fond de roulement de **-35,88%** et une hausse du besoin en fond de roulement de **58,77%**.

- A partir des observations ci-dessus, il est possible de représenter graphiquement les variations du FR, BFR et de la TR :

Figure N°6 : représentation graphique de l'évolution des ratios d'équilibre financier



Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'EPB.

1.3.2. Les indicateurs du compte de résultat

Ce volet comprend essentiellement :

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

A. Les soldes intermédiaires de gestion (SIG)

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

Tableau N°11 : Le calcul des SIG

KDA

Opération	2016	2017	Variation	Evolution %
-Production vendue (ca)	5 542 302	5 239 320	-302 982	-5,47
-Variation stocks produits et en cours	-	-	-	-
- Production immobilisée	-	-	-	-
Production de l'exercice	5 542 302	5 239 320	-302 982	-5,47
- Achats consommés	181 442	141 895	-39 547	-21,80
- Services extérieurs et autres consommations	335 836	731 174	395 338	117,72
Consommation de l'exercice (-)	517 278	873 069	355 791	68,78
VA	5 025 024	4 366 251	-658 773	-13,11
-Subventions d'exploitation (+)	400	-	-	-
- Charges de personnel (-)	2 523 576	2 404 020	-119 556	-4,74
-Impôts, taxes et versements assimilés (-)	119 827	124 285	4 458	3,72
EBE	2 382 021	1 837 946	1 837 946	-22,84
-Reprise sur pertes de valeur et provisions (+)	3 345	12 618	9 273	277,22
- Autres produits opérationnels (+)	245 360	90 066	-155 294	-63,29
-Dotations aux amortissements et aux provisions (-)	1 358 251	1 067 169	-291 082	-21,43
- Autres charges opérationnelles (-)	7 225	3 244	-3 981	-55,10
RE	1 265 250	870 217	-395 033	-31,22
-Produits financiers (+)	774 811	1 302 423	527 612	68,10
-Charges financières (-)	13 202	37 466	24 264	183,78
RCAI	2 026 859	2 135 174	108 315	5,34
-Produits exceptionnels	-	-	-	-
- Charges exceptionnelles	-	-	-	-
Résultat exceptionnel	00	00	00	00

-RCAI (+)	2 026 859	2 135 174	108 315	5,34
-R-exceptionnel (+)	-	-	-	-
- Impôts exigibles sur résultats ordinaires (-)	403 731	98 613	-305 118	-75,57
- Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires (-)	77 791	143 119	65 328	83,98
Résultat de l'exercice	1 545 337	1 893 442	348 105	22,53

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'EPB.

Interprétation

- **La valeur ajoutée :** indique la richesse créée par l'entreprise dans le cadre de son activité courante. Pour notre cas, la VA a connu une diminution de l'ordre de **13,11%** par rapport à 2016 en raison de l'une baisse du chiffre d'affaire ainsi qu'une hausse importante des consommations. Cette baisse du chiffre d'affaire peut être interprétée par la diminution du mouvement maritime dû aux restrictions aux importations qu'a connu le pays.

- **L'excédent brut d'exploitation (EBE) :** L'EBE est le premier indicateur de rentabilité économique de l'entreprise. Durant la période 2016 et 2017, l'EBE a régressé de **1 837 946 KDA** soit de **22,84%** : Une conséquence de la diminution de la valeur ajoutée.

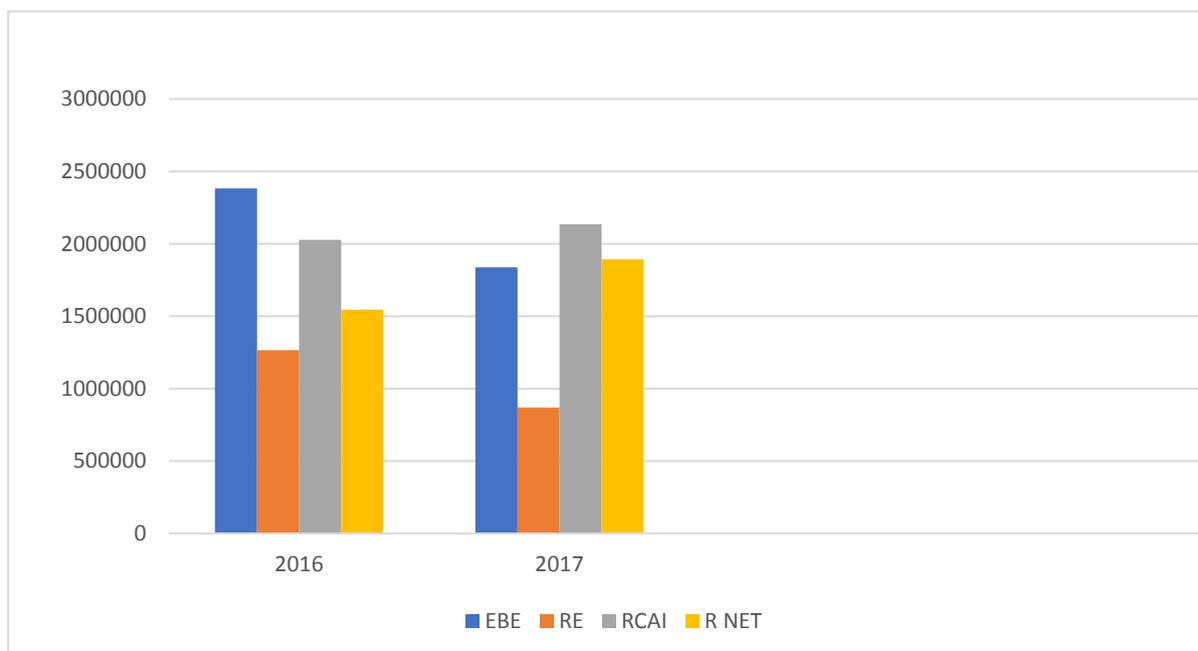
- **Le résultat d'exploitation (RE) :** le résultat d'exploitation inclut l'ensemble des charges et des produits d'exploitation par nature. Après calcul, nous avons obtenu des résultats d'exploitation positifs pour les deux exercices : soit **1 265 250 KDA** pour **2016** et **870 217 KDA** pour **2017**. Cependant, nous remarquons que ces chiffres ont enregistré une baisse de **395 033 KDA** soit de **31,22%** qui est due essentiellement à une diminution importante de certains produits opérationnels ainsi que les reprises sur pertes de valeurs et provisions.

- **Le résultat courant avant impôt (RCAI) :** le RCAI est un indicateur de mesure de la performance opérationnelle et financière de l'entreprise. Dans notre cas, il est évalué à **2 026 859 KDA** en 2016 et à **2 135 174 KDA** en 2017 ; il a donc connu une augmentation de **5,34%** en raison de l'évolution des produits financiers de **527 612 KDA** (les charges ont également augmenté mais d'une manière moins proportionnelle que les produits).

- **Le résultat net de l'exercice :** il représente le cumul des résultats précédents (d'exploitation, financier et exceptionnel) après déductions des impôts. A partir de nos calculs, l'E.P. B a réussi à dégager des résultats nets positifs pour les deux exercices **1 545 337 KDA**

pour 2016 et **1 893 442 KDA** en 2017. Le résultat de cette période s'est donc amélioré de **22,53%** grâce à une baisse importante des impôts exigibles sur résultats ordinaires de - **305 118KDA**.

Figure N°7 : représentation graphique de l'évolution des principaux SIG



Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'EPB.

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

Tableau N°12 : le calcul de la CAF

KDA

Désignation	2016	2017	Variation	Evolution %
Résultat Net (1)	1 545 337	1 893 442	348 105	22,53
Dotations aux amortissements et aux provisions (2)	1 358 251	1 067 169	-291 082	-21,43
CAF (1+2)	2 903 588	2 960 611	57 023	1,96

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'EPB.

Interprétation

La capacité d'autofinancement désigne l'ensemble des ressources internes générées par l'entreprise dans le cadre de son activité qui permettent d'assurer son financement. A travers notre tableau de calcul, on remarque que l'EPB a réussi à générer une CAF de l'ordre de **2**

903 588KAD en 2016 et de **2 960 611KDA** en 2017. Cette amélioration de **57 023kda** est principalement due à l'augmentation du résultat net de l'exercice de plus de **22%**. Ce surplus monétaire servira donc à financer des investissements futurs ou à rembourser ses emprunts.

1.3.3. Les ratios de structure

On trouve deux types de ratios : le ratio de financement permanent et celui de l'endettement global.

Tableau N°13 : Le calcul des ratios de structure

KDA

Type de ratio	2016	2017	Variation	Evolution %
Capitaux permanents (1)	18 068 697	19 135 282	1 066 585	5,90
VI (2)	17 275 012	18 626 413	1 351 401	7,82
R. de couverture des emplois stables (1/2)	1,05	1,03	-0,02	-1,90
Dettes (3)	6 093 803	7 421 615	1 327 812	21,79
Fonds propres (4)	13 434 497	13 357 717	-76 780	-0,57
R. d'endettement global (3/4)	0,45	0,56	0,11	24,44

Sources : réalisé par nos soins à partir des données de l'EPB.

Interprétation

– R. de couverture des emplois stables

Le ratio de financement permanent intervient pour appuyer nos résultats précédents concernant le FRN, en nous assurant de l'existence d'un fond de roulement positif signe d'une certaine sécurité en matière de financement. Pour le cas de notre entreprise, ce ratio est **supérieur à 1** durant les deux exercices : il est de **1,05** en **2016** et de **1,03** en **2017**, ce qui signifie que l'entreprise arrive à financer l'intégralité de ses immobilisations aux moyens de ressources stables tout en dégageant une marge de sécurité.

Toutefois, ce ratio a connu une légère baisse de 0,02% dues essentiellement à une augmentation des investissements.

– **R. d'endettement global**

Ce ratio compare les dettes de l'entreprise à ces propres moyens en matière de financement : les ressources externes par rapport aux ressources internes). Le niveau d'endettement de l'EPB pour les exercices **2016** et **2017** est de **45%** et **56%** respectivement, Il reste satisfaisant. On a donc enregistré une hausse de 24,44% par rapport à l'année 2016, due essentiellement à l'augmentation des dettes (nouveaux projets d'investissement).

1.3.4. Les ratios de liquidité

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

Tableau N° 14 : le calcul des ratios de liquidité

KDA

Type de ratio	2016	2017	Variation	Evolution %
AC (1)	2 253 288	2 152 919	-100 369	-4,45
VR (2)	801 293	1 232 279	430 986	53,79
VD (3)	1 231 296	689 315	-541 981	-44,02
DCT (4)	1 459 603	1 644 050	184 447	12,64
R.de liquidité générale (1/4)	1,54	1,31	-0,23	-14,94
R. de liquidité limitée (2+3/4)	1,39	1,17	-0,22	-15,83
R. de liquidité immédiate (3/4)	0,84	0,42	-0,42	-50

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'EPB.

Interprétation

– **Le ratio de liquidité générale**

Le calcul de ce ratio du fond de roulement nous permet de savoir si notre entreprise est capable de produire de la liquidité afin de respecter ses engagements financiers à court terme. Nous avons obtenu, pour les deux exercices, des ratios supérieurs à 1 : **1,54** pour **2016** (c-à-d que l'actif courant est **1,54 fois** les DCT) et **1,31** pour **2017**. On remarque, toutefois, une baisse

de **14,94%** en raison d'une hausse des dettes à court terme de plus de **12%** par rapport à l'exercice précédent, ainsi qu'une légère baisse de l'actif circulant.

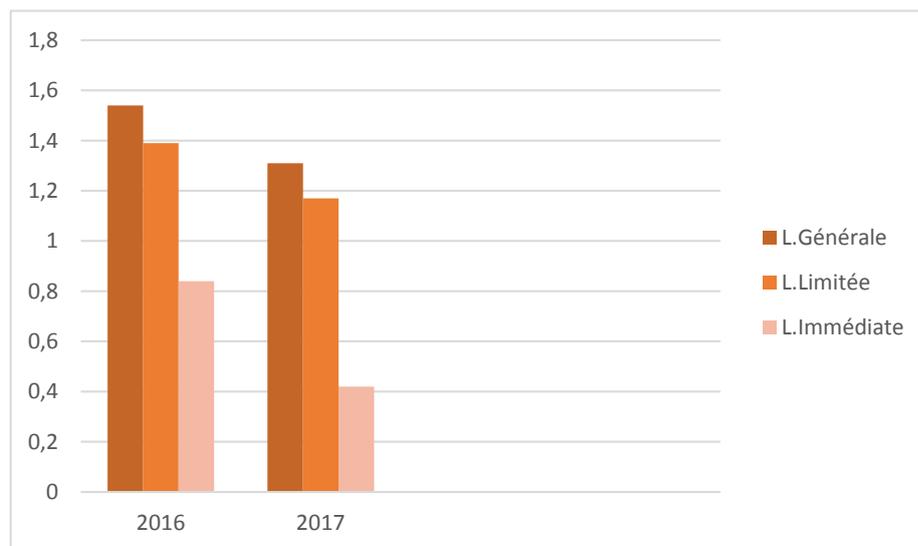
– **Le ratio de liquidité limitée**

Ce ratio montre si les valeurs disponibles plus les valeurs réalisables sont suffisantes pour financer la totalité des dettes à court terme. Dans notre cas, pour les deux années, le ratio est positif : **1,39** pour **2016** avec une diminution de **-15,83%** en **2017**. Ce qui indique que l'entreprise est, en principe, capable de rembourser ses DCT aisément.

– **Le ratio de liquidité immédiate**

Ce ratio permet de constater si les dettes à court terme peuvent être remboursées uniquement grâce à de l'argent déjà disponible. Pour notre cas, l'E.P. B a enregistré un ratio inférieur à 1 pour les deux années soit **0,84** en **2016** et **0,42** en **2017**. Ses résultats restent satisfaisants car ils signifient que l'entreprise ne possède pas de surplus d'argent inutile.

Figure N° 8: représentation graphique de l'évolution des ratios de liquidité



Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'EPB.

1.3.5. Ratios de solvabilité

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

Tableau N°15 : le calcul des ratios de solvabilité

KDA

Type de ratio	2016	2017	Variation	Evolution %
Total actif (1)	19 528 300	20 779 332	1 251 032	6,41
Capitaux propres (2)	13 434 497	13 357 717	-76 780	-0,57
Total dettes (3)	6 093 803	7 421 615	1 327 812	21,79
Solvabilité générale (1/3)	3,2	2,8	-0,4	-12,5
Autonomie financière (2/3)	2,20	1,8	-0,4	-18,18

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'EPB.

Interprétation

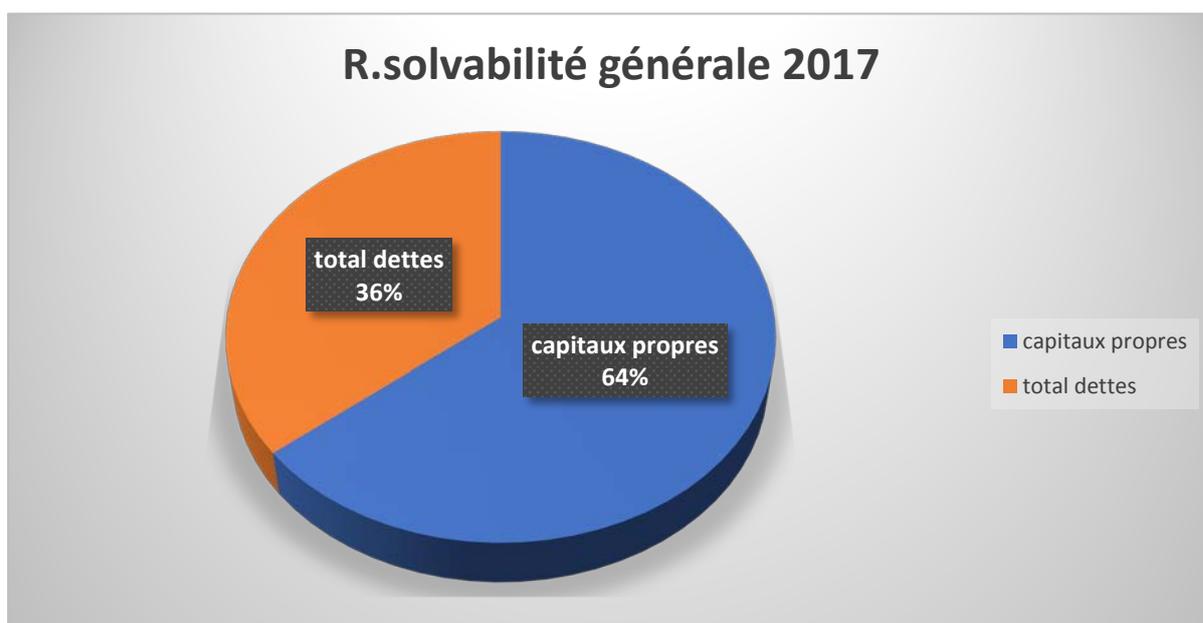
– Le ratio de solvabilité générale

Ce ratio permet d'apprécier la capacité de l'entité à payer l'ensemble de ses dettes à échéance. Dans le cas de notre entreprise, nous avons obtenu des résultats positifs pour les deux exercices qui sont de **3,2** en **2016** (c-à-d l'actif est 3,2 fois dettes) et de **2,8** en **2017**. On constate, cependant, une baisse de **12,5%** la deuxième année : une conséquence d'une augmentation de **12,79%** des dettes et cela malgré l'augmentation de l'actif mais d'une manière moins proportionnelle (uniquement de **6,41%**). L'E.P. B est donc solvable durant les deux années.

– Le ratio d'autonomie financière

Cet indicateur est utilisé pour déterminer le niveau de dépendance d'une entreprise vis-à-vis des financements extérieurs, notamment les emprunts bancaires. Dans notre cas, les capitaux propres sont d'ordre **2,2 fois** et **1,8 fois** les dettes respectivement en 2016 et 2017. Cela signifie que les capitaux propres de l'EPB sont plus importants que les dettes financières, elle est donc indépendante des banques puisqu'elle arrive à se financer par ses propres moyens.

Figure N°9 : comparaison graphique entre les capitaux propres et les dettes pour 2017



Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'EPB.

1.3.6. Ratios de rotation

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

Tableau N°16 : le calcul des délais de paiement

KDA

Type de ratio	2016	2017	Variation	Evolution %
Créances clients (1)	684 254	623 078	-61 176	-8,94
CATTC (2)	6 040 143	5 816 011	-224 132	-3,71
Délai de rotation crédit client (1/2) *360	41	39	-2	-4,88
Fournisseurs et comptes rattachés (3)	650 070	669 501	19 431	2,99
Délai de rotation crédit fournisseur (3/2) *360	39	42	+3	7,69

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'EPB.

Interprétation

– Le délai de rotation du crédit client

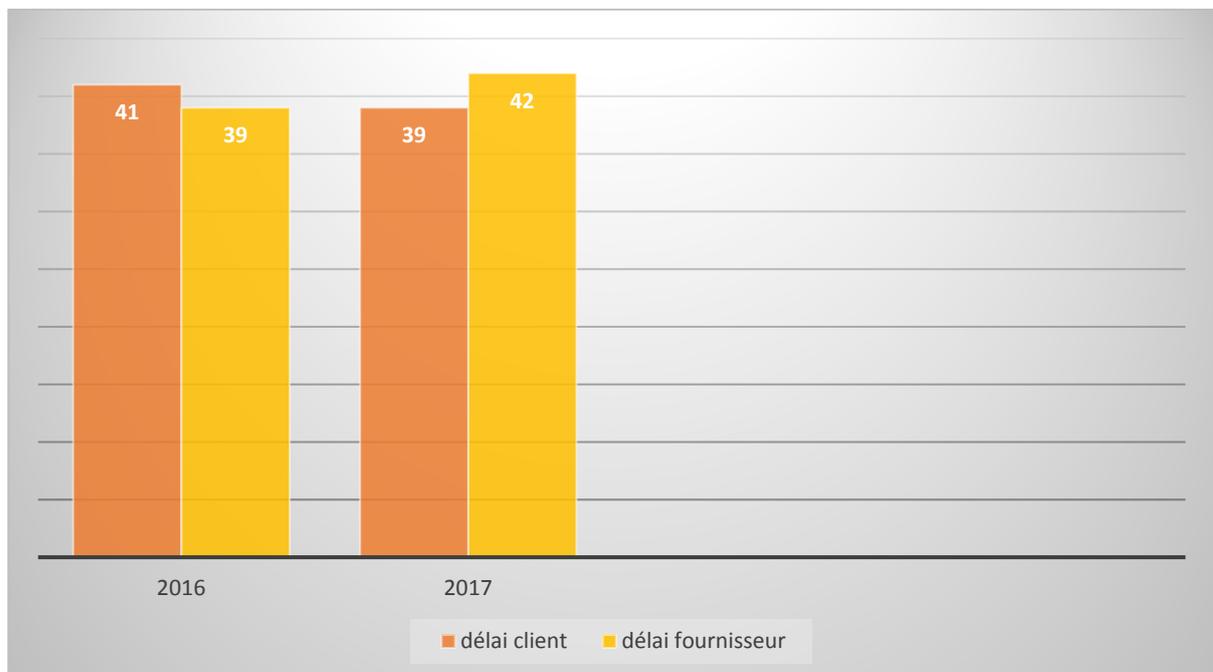
Ce ratio mesure la durée moyenne en jours du crédit consenti par l'entreprise à ses clients. D'après nos calculs, en **2016** l'EPB a accordé à ses clients **41jours** comme délai moyen pour régler ce qu'ils doivent à l'entreprise. Ce ratio a enregistré une légère diminution de **4,88%** c'est-à-dire 2jours de moins. Ce qui indique l'efficacité des politiques de crédit pratiquées par l'entreprise.

– Le délai de rotation crédit fournisseur

Ce ratio exprime, en nombre de jours, la durée moyenne des délais de paiement qui sont accordés par les fournisseurs à l'entreprise. L'EPB a eu donc un délai moyen de **39jours** en **2016** pour honorer ses engagements auprès de ses fournisseurs. Cette durée a connu un allongement de 3jours durant la deuxième année.

A travers ses deux indicateurs, nous apercevons que l'EPB a su améliorer sa politique de crédit : en diminuant les délais accordés aux clients et en négociant un meilleur délai avec les fournisseurs.

Figure N°10 : comparaison graphique entre les deux délais de paiement



Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'EPB.

1.3.7. Les indicateurs de rentabilité

On a principalement deux différents types de rentabilité :

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

Tableau N°17 : le calcul des ratios de rentabilité

KDA

Type de ratio	2016	2017	Variation	Evolution %
Résultat net (1)	1 545 337	1 893 442	348 105	22,53
Capitaux propres (2)	13 434 497	13 357 717	-76 780	-0,57
ROE (1/2)	0,12	0,14	0,02	16,67
CAHT (3)	5 542 302	5 239 320	-302 982	-5,47
Rentabilité économique nette (1/3)	0,28	0,36	0,08	28,57
EBE (4)	2 382 021	1 837 946	-544 075	-22,84
Capitaux investis (5)	18 068 697	19 135 282	1 066 585	5,90
ROCE (4/5)	0,13	0,10	-0,03	-23,08

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'EPB.

Interprétation

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

Ce ratio constitue un élément privilégié pour évaluer la performance d'une entreprise vu qu'il mesure la capacité de cette dernière à générer des profits à partir uniquement de ses capitaux propres. Pour le cas de notre entreprise, le résultat généré pour chaque **100dinars** investis (des capitaux propres) est de **12da** en **2016** et de **14da** en **2017** y'a eu donc une amélioration de **2%** qui résulte d'une augmentation de **22,53%** du résultat net.

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

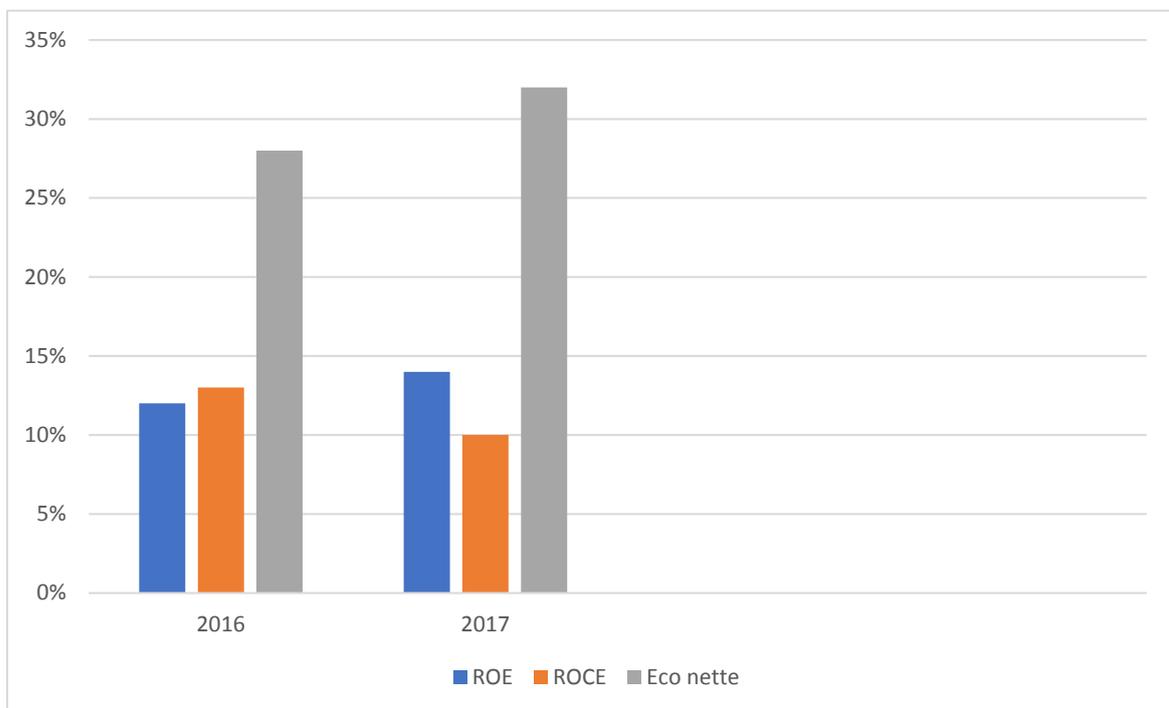
Ce type de rentabilité représente la capacité de l'entreprise à dégager un résultat à partir d'un montant de capital engagé pour l'exploitation, il mesure donc la performance de son activité d'exploitation. Dans notre cas, l'EPB a enregistré un résultat de **13%** durant l'exercice **2016** et de **10%** en **2017**, cette baisse est due principalement à la diminution de l'excédent brute

d'exploitation de l'ordre de **544 075KDA** et à l'augmentation des capitaux investis de **1 066 585da**.

– **Le ratio de rentabilité économique nette**

Ce ratio exprime la rentabilité de l'entreprise en fonction de son volume d'activité mesuré par le chiffre d'affaire. L'EPB a réalisé des ratios positifs durant les deux années : **28%** en **2016** et **36%** en **2017**. Ce taux d'évolution est de **28,57%** est une conséquence de l'augmentation du résultat net.

Figure N°11 : représentation graphique de l'évolution des ratios de rentabilité



Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'EPB.

1.4 La mise en forme du tableau de bord Financier

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

Tableau N° 18 : tableau de bord financier

Rubrique	Indicateur/ Ratio	Unité	Réalisations 2016	Réalisations 2017	Ecart	% 17 vs16	Pictogrammes	
Indicateurs Du Bilan	Structure Du Bilan	Total Actif	KDA	19 528 300	20 779 332	1 251 032	6,41	😊
		Total immobilisations	KDA	17 275 012	18 626 412	1 351 400	7,82	😊
		Total stocks	KDA	220 699	231 325	10 626	4,81	😊
		Total créances	KDA	801 293	1 232 279	430 986	53,79	😊
		Total disponibilité	KDA	1 231 296	689 315	-541 981	-44,02	😞
		Total dettes	KDA	6 093 803	7 421 615	1 327 812	21,79	😞
	Equilibre Financier	FRN	KDA	793 685	508 869	-284 816	-35,88	😞
		BFR	KDA	-437 611	-180 446	257 165	58,77	😞
		TR	KDA	1 231 296	689 315	-541 981	-44,02	😞
Structure Financière	R. financement permanent		1,05	1,03	-0,02	-1,90	😞	
	R. endettement global		0,45	0,56	0,11	24,44	😞	
Rentabilité	Financière ROE		0,12	0,14	0,02	16,67	😊	
	ROCE		0,13	0,10	-0,03	-23,08	😞	
	économique nette		0,28	0,36	0,08	28,57	😊	
Liquidité	L. Générale		1,54	1,31	-0,23	-14,94	😞	
	L. limitée		1,39	1,17	-0,22	-15,83	😞	
	L. immédiate		0,84	0,42	-0,42	-0,5	😞	
Solvabilité	S. Générale		3,2	2,8	-0,4	-12,5	😞	
	R autonomie financière		2,20	1,8	-0,4	-18,18	😞	

Délai de crédit	Client	Jours	12	11	-1	-8,33		
	Fournisseurs	Jours	11	12	1	9,09		
Indicateurs du compte de résultat	Les principaux soldes intermédiaires de gestion (SIG)	CAHT	KDA	5 542 302	5 239 320	-302 982	-5,57	
		VA	KDA	5 025 024	4 366 251	-658 773	-13,11	
		EBE	KDA	2 382 021	1 837 946	-544 075	-22,84	
		RE	KDA	1 265 250	870 217	-395 033	-31,22	
		RCAI	KDA	2 026 859	2 135 174	108 315	5,34	
		RT NET	KDA	1 545 337	1 893 442	348 105	22,53	
		CAF	KDA	2 903 588	2 960 611	57 023	1,96	

Source : réalisé par nos soins à partir des calculs obtenus précédemment .

Arrivés à terme de notre travail, on a pu constater, grâce aux différents calculs et analyses que nous avons effectués, que l'EPB est financièrement performante :

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

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

Remarque

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

Conclusion

Tout au long de notre étude de cas, nous avons cherché à montrer, en pratique, comment s'effectue la réalisation d'un tableau de bord financier notamment au sein d'une entreprise publique algérienne. Dans cette optique, nous avons opté pour une démarche de conception assez simple en suivant étape par étape la méthode décrite dans le volet théorique.

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

Pour résumer, le rôle du tableau de bord au sein de l'EPB est de présenter une synthèse claire de l'activité de l'entreprise et mesurer les résultats pour permettre le suivi et l'analyse de sa performance financière.

CONCLUSION GENERALE

L'environnement de plus en plus concurrentiel dans lequel évoluent les entreprises, oblige les gestionnaires à mettre en place une gestion rigoureuse orientée vers la performance, et un suivi permanent des activités et des ressources. Ils sont appelés à une meilleure évaluation des résultats. Le choix d'un outil qui permet de répondre à ces préoccupations a porté sur le tableau de bord. Elaborer cet outil nécessite d'abord l'acceptation de tous les acteurs de l'organisation et constitue une base de communication pour tous. C'est de façon synergique que l'on définit sa composition, sa période de définition et enfin sa compréhension. Il n'existe pas un type de tableau de bord défini pour l'entreprise, il doit être adapté aux besoins de son destinataire. Il est donc présenté de plusieurs manières en fonction des besoins exprimés. Aussi, sa compréhension peut connaître une divergence selon le milieu et le temps. Tout cela dépend donc des objectifs fixés au départ et de la destination de l'outil. Il faut aussi que son contenu permette d'atteindre la performance souhaitée.

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

Notre travail au sein du département des finances de l'EPB, s'est porté sur la mesure de la performance financière de cette entreprise à travers la conception d'un tableau de bord financier. Nous nous sommes beaucoup plus attardés sur l'analyse des indicateurs choisis pour répondre aux demandes de ses utilisateurs, car elle constitue l'étape la plus primordiale de toute la mise en place de cet outil du fait est qu'elle nous permet de comprendre la formation des résultats présentés dans le tableau de bord.

Pour revenir à notre problématique et nos hypothèses de départ, nous avons, grâce aux résultats obtenus, pu tirer les conclusions suivantes :

- Vu la place importante qu'il occupe, toute entreprise doit s'armer d'un système de contrôle de gestion efficace nécessaire à sa bonne gestion ;
- On peut considérer que le tableau de bord de gestion intervient pour répondre à des exigences d'informations et de décisions du fait est qu'il regroupe des indicateurs adaptés et pertinents qui permettent le suivie des activités de l'organisation ;

- Etablir un bon tableau de bord financier pour l'EPB, permet le pilotage et la mesure de sa performance financière. Aussi, ce tableau de bord n'est pas là pour résoudre les problèmes mais pour dresser un état des lieux.

Cependant, malgré que notre analyse sur la performance financière de l'EPB, à travers la réalisation d'un tableau de bord financier, soit bien détaillée et riche en informations, elle représente toutefois quelques insuffisances :

- Le tableau de bord représente uniquement des données passées et actuelles, alors qu'il devrait également être un outil d'aide à la prévision qui permet de contribuer au pilotage de la performance ;
- Concernant les ratios utilisés, ils ne prennent sens que s'ils sont comparés aux normes sectorielles et aux ratios des entreprises du même secteur d'activité ;
- Ce tableau de bord est un outil conçu en interne, alors que dans la mesure où on recherche l'anticipation et l'adaptation, il faut inclure des indicateurs ouverts vers l'extérieurs (concurrence, politique...) ;
- Il ne suffit pas de calculer les écarts entre les réalisations des exercices mais on doit également établir un seuil d'alerte qui nous indique les zones de défaillance où on doit effectuer des mesures correctives (pour l'EPB, ces mesures correctives sont assurées par le service des budgets) ;
- Il est également important de prendre en compte des instruments non financiers (tel que : la satisfaction clients et les innovations) dans l'évolution de la performance de l'entreprise : la firme qui réussit une performance financière sans maintenir ou améliorer les domaines non financiers risque de devenir non compétitive.

Ce travail, que nous avons réalisé, fut d'un grand profit car il nous a permis d'enrichir nos connaissances théoriques et les mettre en pratique dans le cadre de notre stage au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia. Néanmoins, comme tout travail de recherches, le notre est incomplet et représente certaines limites du fait est que notre étude de cas est élaborée pendant une durée de stage limitée ainsi que les moyens et les ressources mis à notre disposition. Egalement, les résultats obtenus montrent la nécessité de poursuivre et de développer les axes de recherches afin d'approfondir encore plus notre étude de cas pour cerner le mieux possible l'utilité de cet outil de gestion, et la place qu'il occupe surtout dans les entreprises algériennes, et de répondre ainsi à quelques interrogations qui restent en suspens; comme par exemple : le

Conclusion générale

thème du tableau de bord est-il une pratique développée dans les entreprises algériennes ? et leurs personnels sont-ils suffisamment qualifiés pour gérer un tel outil ?etc. il aurait été aussi intéressant de discuter avec les différents utilisateurs du tableau de bord conçu pour tester son aide à la prise de décision et sa capacité d'aide à l'élaboration d'actions correctives. Il est à noter que les résultats de notre recherche ne sont pas généralisables du fait que l'EPB ne représente pas un échantillon représentatif.

« Il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne connaît pas son port. »

- Sénèque -

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Bibliographie

Ouvrages :

1. Alazard C et Sépari S., 1998, DECF : contrôle de gestion, manuel et applications, 4e édition, Ed. DUNOD, Paris.
2. Alazard C et Sépari S., 2010, DCG11 : contrôle de gestion, manuel et applications, 2e édition, Ed. DUNOD, Paris.
3. Anthony et Dearden J., « le contrôle de gestion et planification de l'entreprise », 3e édition, Ed. DUNOD, Paris.
4. Boix D., 2005, le tableau de bord : un dispositif de management, Ed. D'organisation, Paris.
5. Berland N et De Rongé Y., 2012, contrôle de gestion : perspectives stratégiques et managériales, édition Pearson Education, France.
6. B. DORIATH et C. GOUJET., 2005, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 2ème édition DUNOD, Paris.
7. Buissart C., 1999, « Analyse financière », Editions FOUCHER, PARIS.
8. Barreau J et al., 2005, « DECF 4 Gestion Financière : manuel et applications, 14e édition, édition DUNOD, paris.
9. Fabre P et al., 2014, DSCG 3 : management et contrôle de gestion, 3e édition, DUNOD, Paris.
10. Gervais. M., 1990, « Contrôle de gestion et planification de l'entreprise », édition Economica, Paris.
11. Grandguillot B et F., 2014, l'essentiel du contrôle de gestion, Gualino éditeur, Lextenso éditions (8e édition), France.
12. KIRBY J., 1994, « management contrôle système », 2ème édition, Ed. Prentice Hall.
13. Langlois G et al., 2005, « contrôle de gestion » collection LMD et professionnels, BERTI éditions, Alger.
14. Löning H, Pesqueux Y, et autres, « Le Contrôle de Gestion : Organisation et mise en œuvre », 2ème édition, Dunod, Paris, Janvier 2003.
15. Lory M., 2001, le tableau de bord au service de l'entreprise, édition Organisation, paris.
16. Margotteau E., 2001, « contrôle de gestion », ED Ellipses, paris.
17. M. KALIKA, 1995, « Structure d'entreprise : réalité, déterminants, performance », Ed. ECONOMICA, paris.

18. Selmer C., 2015, concevoir le tableau de bord : méthodologie, outils et modèles visuels, Dunod (4e édition), paris.

Mémoire :

1. Chattar S., 2013, « le contrôle de gestion entant qu'outil de pilotage de la performance de l'entreprise, cas de la SONATRACH-Bejaia », mémoire de fin de cycle.
2. Boughelous F et Saadi S., « l'importance de la fonction du contrôle de gestion dans l'entreprise -cas de cevital-« , mémoire fin de cycle, université de Bejaïa, juin 2017.

Revue :

1. A. FERNANDEZ ; « Définition et principe du tableau de bord de gestion », Paru dans le site ©1988-2016 (nodesway.com)
2. Burlaud A et Simon C., 1997, le contrôle de gestion, Ed. la découverte, collection repère n°227.
3. Bourguignon A., juillet août 1995, « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, n° 269.

Site web :

1. <https://fr.slideshare.net/MohamedELHAROUAL1/le-rle-de-la-coptabilit-analytique-dans-le-contrle-de-gestion>.
2. <https://www.compta-facile.com/differents-tableaux-de-bord/>
3. https://www.finyear.com/Le-pilotage-de-la-performance-essai-definition_a14902.html.

TABLE DE MATIERES

Table de matières

Remerciement

Dédicace

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

INTRODUCTION GENERALE I-IV

CHAPITRE 01 : GENERALITES SUR LE CONTROLE DE GESTION

Introduction	1
Section (01) : concepts clés du contrôle de gestion	1
1. L'historique du contrôle de gestion.....	2
2. La notion de contrôle de gestion.....	3
3. La nécessité de mettre en place un contrôle de gestion.....	4
4. Le Contrôle de Gestion et l'Audit.....	5
a. Audit financier.....	5
b. Audit opérationnel.....	5
5. La mise sous contrôle d'une activité.....	6
6. La place du contrôle de gestion dans l'entreprise.....	7
6.1.L'optique traditionnelle.....	7
6.2.L'optique rénovée	7
7. Conditions de mise en œuvre du contrôle de gestion.....	7
8. Les missions et objectifs du contrôle de gestion.....	8
8.1.Les missions.....	8
a. Aider au pilotage stratégique et opérationnel, et à la prise de décision	8
b. Assurer la mesure des activités, des produits, des coûts et des résultats	8
8.2.Les objectifs.....	9
a. La performance de l'entreprise.....	9
b. L'amélioration permanente de l'organisation.....	9
c. La prise en compte des risques.....	9
9. Processus du contrôle de gestion.....	10
A. Phase de prévision.....	10
B. Phase d'exécution.....	10

C. Phase d'évaluation.....	10
D. Phase d'apprentissage.....	10
10. L'efficacité d'un système du contrôle de gestion.....	11
10.1. De sa faculté à percevoir les problèmes.....	12
10.2. De sa facilité à une mise en œuvre rapide et efficace des solutions nouvelles....	12
10.3. De la compétence des dirigeants qui l'utilisent et le font fonctionner.....	12
11. Les limites du contrôle de gestion.....	12
Section (02) : Le métier de contrôleur de Gestion	13
1. Le profil du contrôleur de gestion.....	13
2. Situation du contrôleur de gestion dans l'organigramme de l'entreprise.....	14
2.1. Rattachement de la fonction	14
2.2. Différents niveaux du contrôleur de gestion	14
3. Les rôles du contrôleur de gestion.....	15
3.1. Maître de gestion.....	15
3.2. Le contrôleur de gestion garant, animateur et promoteur du système d'information.....	15
3.3. Rôle de consultant (conseiller)	15
3.4. Rôle d'observateur	16
3.5. Le rôle coordinateur	16
4. Les missions actuelles du contrôleur de gestion.....	17
5. Les compétences requises pour un contrôleur de gestion	17
6. Les principes de contrôle et d'éthique du contrôleur de gestion.....	18
6.1. Le principe d'organisation : (au sens de démarche organisée).....	18
6.2. Le principe d'universalité : (au sens de l'ensemble des opérations effectuées sous la responsabilité de l'entreprise)	18
6.3. Le principe d'intégration : (s'assure que des procédures d'auto-contrôle systématiques garantissent la saisie de l'intégralité des mouvements et l'intégrité des résultats présentés).....	19
6.4. Le principe d'harmonie : (Les modalités du contrôle de gestion doivent être en harmonie avec les besoins et les moyens de l'Entreprise).....	19
6.5. Le principe de permanence : (permanence des méthodes de présentation des données et d'expression des résultats).....	20
6.6. Le principe d'information : non pas celles reçues (voir intégration) mais celles communiquées aux destinataires.....	20

6.7. Le principe d'indépendance : Le contrôle de gestion doit avoir accès à toutes les informations qu'il estime utiles à l'exercice de sa mission.	21
Section (03) : Les principaux outils du contrôle de gestion	21
1. Le système d'information.....	21
1.1. La notion de système d'information	22
1.2. Les types de systèmes d'informations.....	22
1.2.1. Système d'information stratégique pour les décideurs.....	22
1.2.2. Système d'information pour les responsables opérationnels	23
1.3.Finalités d'un système d'information.....	23
1.4.L'utilisation des informations par le contrôle de gestion.....	23
2. La comptabilité de Gestion.....	24
2.1. Les objectifs de la comptabilité de gestion.....	24
2.2. La comptabilité analytique et le contrôle de gestion.....	25
2.3.Les méthodes de la comptabilité de gestion.....	25
2.3.1. Le système des coûts complets.....	26
2.3.2. Le système des coûts partiels	27
3. La gestion budgétaire.....	27
3.1. La notion de budget.....	27
3.2. Les procédures de la gestion budgétaire.....	27
3.3. Le contrôle budgétaire.....	29
3.4.Le rôle du contrôleur de gestion et le contrôle budgétaire.....	29
4. Le tableau de bord.....	30
4.1.Objectifs du tableau de bord.....	30
4.2.Les rôles d'un tableau de bord.....	31
4.2.1. Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison	31
4.2.2. Le tableau de bord, aide à la décision.....	31
4.2.3. Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication	32
4.3.Types des tableaux de bord	32
4.3.1. Le tableau de bord stratégique	32
4.3.2. Le tableau de bord de gestion	33
4.3.3. Le tableau de bord opérationnel	33
4.4.Les attentes pour des tableaux de bord plus pertinents	33
5. Le système de reporting.....	34
Conclusion	35

CHAPITRE 02 : LE CONTROLE DE GESTION AU SERVICE DE LA PERFORMANCE

Introduction.....	36
Section (01) : le contrôle de gestion et le concept de la performance	36
1. Définition de la performance	37
2. Caractéristiques de la performance.....	37
2.1. Elle se traduit par un résultat.....	38
2.2.Elle s’apprécie par une comparaison.....	38
2.3.La comparaison traduit le succès de l’action.....	38
3. Critères de performance.....	38
3.1. L’efficacité.....	38
3.2. L’efficience.....	39
3.3.La pertinence.....	39
3.4.L’économie.....	39
4. Les différents types de performance.....	40
4.1.La performance organisationnelle.....	40
4.2.La performance économique.....	40
4.3.La performance sociale.....	41
4.4.La performance commerciale.....	41
4.5.La performance managériale.....	41
4.6.La performance stratégique.....	41
4.7.La performance interne et la performance externe.....	42
5. les principes de mesure de la performance.....	42
5.1. Principe de contrôlabilité.....	42
5.2. Principe de pertinence.....	43
5.3. Principe d’exhaustivité.....	43
5.4.Principe de d’indépendance.....	43
5.5.Principe de permanence des indicateurs.....	43
5.6.Principe de cohérence organisationnelle	43
5.7.Principe de clarté et de sélection limitée d’indicateurs.....	44
6. Les indicateurs de performance.....	44
6.1.L’axe financier.....	44
6.2.L’axe client.....	44
6.3.L’axe interne.....	44

6.4.L'axe marché.....	45
7. La maîtrise de la performance	45
7.1. Maîtrise de la performance et la stratégie.....	45
7.2. Maîtrise de la performance et couple coût-valeur.....	45
8. Le contrôle de gestion et le pilotage de la performance.....	46
Section (02) : La mesure de la performance : Approche Financière	47
1. Les mesures comptables.....	48
1.1. La mesure par les indicateurs du bilan.....	48
1.1.1. Le fond de roulement net (FRN).....	48
1.1.2. Le besoin en fond de roulement (BFR)	49
1.1.3. La trésorerie nette (TR).....	50
1.2. La mesure par les soldes intermédiaires de gestion (SIG)	52
1.2.1. La marge commerciale	52
1.2.2. La production de l'exercice.....	53
1.2.3. La valeur ajoutée produite (VA)	53
1.2.4. Excédent ou insuffisance brut d'exploitation (EBE)	54
1.2.5. Résultat d'exploitation	54
1.2.6. Résultat courant avant impôt (RCAI)	55
1.2.7. Résultat exceptionnel	55
1.2.8. Résultat net de l'exercice	56
1.2.9. Plus ou moins-values sur cession d'éléments d'actifs.....	57
1.3. La mesure par l'analyse des ratios.....	58
1.3.1. Les ratios de structure financière	58
1.3.2. Les ratios de liquidité	59
1.3.3. Les ratios de solvabilité	60
1.3.4. Les ratios de rotation	60
2. Les indicateurs de rentabilité financière.....	62
2.1. Les indicateurs traditionnels.....	62
2.1.1. Le ROE (Return on Equity).....	62
2.2. Le renouvellement des indicateurs financiers.....	63
Section (03) : conception et construction d'un tableau de bord	63
1. Elaboration d'un tableau de bord de gestion	64
1.1.L'utilité d'un tableau de bord.....	64
1.2.Les facteurs clés de succès.....	65

1.3.Les Principes de conception.....	65
a. Une cohérence avec l’organigramme	66
b. Un contenu synoptique et agrégé	67
c. La rapidité d’élaboration et de transmission	67
2. La conception générale d’un tableau de bord	68
3. Les instruments utilisés.....	69
4. Les étapes de la mise en place d’un tableau de bord.....	70
4.1.La définition des objectifs de l’organisation concernée par le tableau de bord.....	70
4.2.Le choix des indicateurs.....	70
a. Définition des indicateurs	70
b. Les caractéristiques d’un bon indicateur.....	71
c. Typologies d’indicateurs.....	71
4.3.Choix de la périodicité.....	72
4.4.La mise en forme et la présentation maquette du tableau de bord.....	72
a. Privilégier une présentation standard	72
b. Elaborer une mise en page précise.....	73
Conclusion	73
CHAPITRE 03 : : LA MISE EN PLACE D’UN TABLEAU DE BORD FINANCIER AU SEIN DE L’EPB	
Introduction	75
Section (01) : Présentation de l’Entreprise Portuaire de Béjaïa (EPB).....	75
1. Présentation du port de Bejaïa	75
2. Les sources, création et cadre juridique	76
3. Objectifs et valeurs de l’EPB	77
3.1.Les objectifs.....	77
3.2.Les valeurs	77
4. Les missions et activités de l’EPB.....	78
4.1. Les missions.....	78
4.2.Les activités	78
4.2.1. Développés par le service public	78
4.2.2. Développés par les entités commerciales	78
5. Présentation des différentes structures de l’EPB	78
5.1.Directions opérationnelles.....	79
5.1.1. Direction Générale Adjointe Opérationnelle	79

5.1.2. Direction Manutention et Acconage (DMA).....	80
5.1.3. Direction Domaine et Développement (DDD).....	80
5.1.4. Direction Logistique (DL)).....	80
5.1.5. Direction Capitainerie (DC)).....	81
5.1.6. Direction Remorquage (DR).....	81
5.2.Directions fonctionnelles	81
5.2.1. Direction Générale Adjointe Fonctionnelle.....	81
5.2.2. Direction Audit et Management (DAM).....	81
5.2.3. Direction Finances et Comptabilité (DFC)	82
5.2.4. Direction Systèmes d'information.....	82
5.2.5. Direction Ressources Humaines (DRH)	82
6. L'EPB en chiffres	82
Section (02): Elaboration d'un tableau de bord financier pour l'EPB	83
1. Les démarche et élaboration.....	83
1.1. Le contexte du tableau de bord de l'EPB.....	84
1.1.1. Les concepteurs et les destinataires	84
1.1.2. La périodicité.....	84
1.2.La détermination des objectifs.....	84
1.3.Le choix et le calcul des indicateurs	84
1.3.1. Les indicateurs du bilan	85
1.3.2. Les indicateurs du compte de résultat.....	89
1.3.3. Les ratios de structure.....	93
1.3.4. Les ratios de liquidité	94
1.3.5. Ratios de solvabilité.....	95
1.3.6. Ratios de rotation.....	97
1.3.7. Les indicateurs de rentabilité.....	99
1.4.La mise en forme du tableau de bord Financier.....	100
Conclusion.....	103
CONCLUSIONS GENERALE	104

LES ANNEXES

COMPTES DE RESULTAT
(Par Nature)
Arrêté au : 31/12/2017

Libellé	Note	Exercice	Exercice précédent
Chiffre d'affaires		5 239 320 114,04	5 542 302 311,60
Variation stocks produits et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			400 000,00
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		5 239 320 114,04	5 542 702 311,60
Achats consommés	-	141 895 123,85	181 441 655,11
Services extérieurs et autres consommations	-	731 173 886,32	335 835 693,71
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE	-	873 069 010,17	517 277 348,82
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		4 366 251 103,87	5 025 424 962,78
Charges de personnel	-	2 404 020 264,78	2 523 575 737,86
Impôts, taxes et versements assimilés	-	124 284 881,62	119 827 354,40
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		1 837 945 957,47	2 382 021 870,52
Autres produits opérationnels		90 066 339,25	245 360 133,51
Autres charges opérationnelles	-	3 244 018,75	7 225 084,33
Dotations aux amortissements et aux provisions	-	1 067 169 040,59	1 358 251 554,53
Reprise sur pertes de valeur et provisions		12 617 825,26	3 344 660,71
V. RESULTAT OPERATIONNEL		870 217 062,64	1 265 250 025,88
Produits financiers		1 302 422 838,75	774 811 060,15
Charges financières	-	37 465 504,15	13 202 314,69
VI. RESULTAT FINANCIER		1 264 957 334,60	761 608 745,46
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		2 135 174 397,24	2 026 858 771,34
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-	98 613 021,28	403 730 639,47
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	-	143 118 635,80	77 790 850,24
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		6 644 427 117,30	6 566 218 165,97
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-	4 750 984 377,14	4 865 299 183,86
VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 893 442 740,16	1 700 918 982,11
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charge) (à préciser)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		1 893 442 740,16	1 700 918 982,11
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE
(Méthode directe)
Arrêté au : 31/12/2017

Intitulé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Flux de trésorerie provenant de l'activité opérationnelle (A) :			
Encaissements reçus des clients.		5 960 301 094,01	6 115 914 956,29
Autres encaissements.		393 069 276,83	410 920 817,17
Accréditifs, provisions		-39 243 958,14	-502 476 926,08
Accréditifs, restitution des provisions		279 076 998,16	295 327 949,67
Sommes versées aux fournisseurs.		-699 524 403,91	-584 541 729,55
Sommes versées aux personnels.		-1 519 020 925,23	-1 724 917 876,95
Sommes versées pour frais de missions		-5 791 055,95	-4 964 682,15
Sommes versées aux œuvres sociales		-185 234 542,41	-174 575 650,77
sommes versées aux organismes sociaux		-712 421 905,58	-697 808 071,59
Intérêts et autres frais financiers payés.		-41 092 573,22	-17 711 573,03
Impôts sur résultats payés.		-340 757 891,00	-568 882 085,00
Autres impôts et taxes.		-537 890 756,61	-664 066 603,45
Sommes versées aux filiales		-968 984,06	-235 268 964,70
Autres dépenses		-46 869 223,79	-41 991 386,14
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		2 503 631 149,10	1 604 958 173,72
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)			
Flux de trésorerie provenant de l'activité opérationnelle (A)		2 503 631 149,10	1 604 958 173,72
Flux de trésorerie provenant de l'activité d'investissement (B) :			
Décaissement sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles.		-4 381 138 400,22	-3 101 796 488,92
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles.		2 313 665,00	14 545 832,75
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières.		-1 010 000 000,00	-980 000 000,00
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières.		510 000 000,00	180 000 000,00
Intérêts encaissés sur placements financiers.		213 535 416,67	129 420 277,77
Dividendes et quote-part de résultats reçus.		1 094 980 000,00	609 659 440,00
Flux de trésorerie net provenant de l'activité d'investissement (B)		-3 570 309 318,55	-3 148 170 938,40
Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C) :			
Encaissement suite à l'émission d'actions.			
Dividendes et autres distributions effectués.		-600 000 000,00	-500 000 000,00
Encaissements provenant d'emprunts.		1 638 586 307,67	915 524 635,37
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées.		-219 335 042,35	-150 780 056,60
Flux de trésorerie provenant des activités de financement(C)		819 251 265,32	264 744 578,77
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités.		207 994,46	-13 752,64
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		-247 218 909,67	-1 278 481 938,55
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		607 983 195,55	1 886 465 134,10
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		360 764 285,88	607 983 195,55

BILAN ACTIF
 Arrêté au : 31/12/2017

Libellé	Note	Montant brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisitions (Goodwill)					
Immobilisations incorporelles		44 640 878,00	12 585 076,58	32 055 801,42	7 387 112,78
Immobilisations corporelles		12 438 879 774,46	6 176 777 544,59	6 262 102 229,87	6 627 725 791,71
Terrains		69 440 800,00		69 440 800,00	69 440 800,00
Bâtiments		835 985 495,32	533 589 632,60	302 395 862,72	288 902 143,61
Autres immobilisations corporelles		11 394 249 479,14	5 618 935 095,09	5 775 314 384,05	6 150 213 783,80
Immobilisations en concession		139 204 000,00	24 252 816,90	114 951 183,10	119 169 064,30
Immobilisations en cours		6 760 170 375,46		6 760 170 375,46	3 999 091 318,48
Immobilisations financières		5 437 412 603,83	130 095 809,96	5 307 316 793,87	6 232 922 175,63
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées		136 625 650,63	130 095 809,96	6 529 840,67	1 418 135 222,43
Autres titres immobilisés		5 300 000 000,00		5 300 000 000,00	4 800 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		786 953,20		786 953,20	14 786 953,20
Impôts différés actif		264 767 421,09		264 767 421,09	407 886 056,89
TOTAL ACTIF NON COURANT		24 945 871 052,84	6 319 458 431,13	18 626 412 621,71	17 275 012 455,49
ACTIFS COURANTS					
Stocks et encours		232 690 916,88	1 365 937,56	231 324 979,32	220 698 977,19
Créances et emplois assimilés		1 314 197 438,36	81 918 475,19	1 232 278 963,17	801 292 878,82
Clients		623 078 176,50	81 918 475,19	541 159 701,31	613 806 560,98
Autres débiteurs		96 752 302,73		96 752 302,73	70 784 192,77
Impôts et assimilés		594 366 959,13		594 366 959,13	116 702 125,07
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés		689 314 713,87	-	689 314 713,87	1 231 295 632,37
Placements et autres actifs financiers courants		8 405 760,00		8 405 760,00	7 641 600,00
Trésorerie		680 908 953,87		680 908 953,87	1 223 654 032,37
Total actif courant		2 236 203 069,11	83 284 412,75	2 152 918 656,36	2 253 287 488,38
TOTAL GENERAL ACTIF		27 182 074 121,95	6 402 742 843,88	20 779 331 278,07	19 528 299 943,87

BILAN PASSIF

Arrêté au : 31/12/2017

Libellé	Note	Exercice	Exercice précédent
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		3 500 000 000,00	3 500 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées) (1)		7 269 497 291,95	8 233 578 309,84
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net (Résultat net part du groupe) (1)		1 893 442 740,16	1 700 918 982,11
Autres capitaux propres - Report à nouveau -		694 776 171,61	
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		13 357 716 203,72	13 434 497 291,95
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		4 910 610 724,31	3 271 725 640,04
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		866 954 261,10	1 362 474 752,32
TOTAL PASSIFS NON-COURANTS II		5 777 564 985,41	4 634 200 392,36
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		669 501 291,81	650 069 731,66
Impôts		96 347 204,82	81 252 046,47
Autres dettes courantes		878 201 592,31	728 280 481,43
Trésorerie passif			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		1 644 050 088,94	1 459 602 259,56
TOTAL GENERAL PASSIF		20 779 331 278,07	19 528 299 943,87
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

ETAT DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

Arrêté au : 31/12/2017

	Note	Capital social	Prime d'émission	Ecart d'évaluation	Ecart de réévaluation	Réserves et résultat
Solde au 31 décembre 2015	-	3 500 000 000,00				9 016 653 309,84
Changement de méthode comptable						
Correction d'erreurs significatives						
Réévaluation des immobilisations						
Profits ou pertes non comptabilisés dans le compte de résultat						
Dividendes payés						- 500 000 000,00
Autres distributions						- 283 075 000,00
Augmentation de capital						
Résultat net de l'exercice						1 700 918 982,11
Solde au 31 décembre 2016	-	3 500 000 000,00				9 934 497 291,95
Changement de méthode comptable						
Correction d'erreurs significatives						694 776 171,61
Réévaluation des immobilisations						
Profits ou pertes non comptabilisés dans le compte de résultat						
Dividendes payés						- 1 000 000 000,00
Autres distributions						- 327 000 000,00
Réserves Distribuées						- 1 338 000 000,00
Augmentation de capital						
Résultat net de l'exercice						1 893 442 740,16
Solde au 31 décembre 2017	-	3 500 000 000,00				9 857 716 203,72

Résumé

AMRANI Kamilia, le tableau de bord outil de pilotage de la performance financière d'une entreprise-cas de l'EPB-, mémoire de master en sciences financières et comptabilité, option comptabilité et audit, université de A.Mira Bejaïa, juin 2018.

Ce travail s'inscrit dans l'accomplissement des conditions d'obtention du diplôme de master en sciences de gestion, vient pour répondre à la problématique de recherche suivante : « comment planifier et mettre en place un tableau de bord financier au sein d'une organisation ? ». Après avoir présenté le volet théorique sur le contrôle de gestion, le tableau de bord et la performance d'une entreprise, la chercheuse a mis en application les résultats de sa recherche bibliographique sur une entreprise publique étant l'EPB (l'entreprise portuaire de Bejaïa). Les conclusions de sa recherche ont confirmé le rôle central que joue le tableau de bord financier dans le pilotage de la performance d'une entreprise, en l'occurrence l'EPB, pour laquelle la plupart des indicateurs ont révélé une bonne santé financière de cette entreprise.

Mots clés : contrôle de gestion, pilotage de la performance, tableau de bord, indicateurs, rentabilité, E.P.B.

Abstract

AMRANI Kamilia, the scoreboard as a tool for piloting the financial performance, case study of the EPB company -, Master's thesis in financial sciences and accounting, option : Accounting and audit, University of A.Mira Bejaïa, June 2018.

This work, is a part of the fulfillment of the requirements for obtaining a master's degree in management sciences, it's an attempt to answer the following research question: "how to plan and implement a financial scoreboard within an organization?" After presenting the theoretical literature revue on the management control, scoreboard and organization's performance, the searcher had applied the results of the bibliographic research on a public company that is the EPB (the port company of Bejaïa). The findings of his research confirmed the central role that plays the financial scoreboard in the management of a company's performance, in this case the EPB, for which most of the indicators revealed a good financial health of this company.

Key words: management control, performance management, scoreboard, indicators, profitability, E.P.B.