



Université ABDERRAHMANE MIRA-BEJAIA

Faculté des Sciences Economiques, 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

Option : Comptabilité et Audit (CA)

Thème

***TABLEAU DE BORD FINANCIER ET LA
PERFORMANCE FINANCIERE D'UNE ENTREPRISE
CAS DE LA SPA CEVITAL***

Présenté par :

Massilia BOUREBABA

Cylia HAMAICI

Encadré par :

Mr. Mohamed Ali MEROUDJ

2020-2021

Remerciements

Nous remercions le bon dieu de nous avoir mis sur le droit chemin et de nous avoir éclairé la voie du savoir. Nous tenons à remercier vivement tout ce qui ont participé de près ou de loin à l'accomplissement de ce modeste travail. Il s'agit plus particulièrement de :

Monsieur Mohamed Ali Meroudj pour avoir accepté de diriger ce travail, pour son aide illimité, ses précieux conseils, son orientation, sa gentillesse ainsi que sa disponibilité à tout moment. Nous vous adressons notre profonde reconnaissance pour vos remarques en vue d'améliorer ce travail.

Nous tenons également, à remercier nos parents pour leur contribution, leur soutien, leur patience ainsi que leur encouragement pour la réalisation de cette modeste recherche.

Sans oublier les enseignants de la faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des sciences de gestion, qui nous ont accompagné durant notre formation À L'université A-MIRA BEJAJA.

Dédicaces

Mes dédicaces les plus chaleureuses sont Adressées :

A mes très chers parents qui m'ont guidé durant les moments les plus pénibles de ce long chemin, ma mère, qui a sacrifié toute sa vie, a fin de me voir devenir ce que je suis, et mon père qui a été à mes côtés et ma soutenu durant toute ma vie, merci mes parents.

A mes très chers frères YANIS et SYLAS

A mes grands parents

A tous mes oncles

A toutes mes tantes

A toutes mes cousines et cousins

A toute ma famille sans exception

A mon binôme CYLIA ainsi qu'à toute sa famille

A tous mes amis en particulier YASMINE et DALIA

MASSILIA

Dédicaces

Mes dédicaces les plus chaleureuses sont Adressées :

A Mes très chers parents

Aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour, l'estime, et le dévouement que j'ai toujours eu pour vous. Aucun hommage ne pourrait être à la hauteur de l'amour dont ils ne cessent de le combler. Que dieu leur procure bonne santé et longue vie.

A mon très cher frère CHAFAA

Mon fidèle accompagnant dans les moments les plus délicats de cette vie mystérieuse. Je te dédie ce travail avec tous mes vœux de bonheur, de santé et de réussite.

A mes très chères sœurs RYMA et AMINA

A mes grands parents

A tous mes oncles

A toutes mes tantes

A toutes mes cousines et cousins

A toute ma famille sans exception

A mon binôme MASSILIA ainsi qu'à toute sa famille

A tous mes amis en particulier ZINA et Manel

CYLIA

Sommaire

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Introduction générale ----- I

Chapitre 01 : Aspects théoriques sur le contrôle de gestion -----5

Introduction -----5

Section 01 : Généralité sur le contrôle de gestion -----6

Section 02 : Le contrôle de gestion dans l'organisation ----- 16

Section 03 : Outils et méthodes de contrôle de gestion ----- 20

Conclusion ----- 37

Chapitre 02 : Le tableau de bord et performance financière de l'entreprise ----- 39

Introduction ----- 39

Section 01 : Notions sur la performance de l'entreprise ----- 40

Section 02 : Concepts de base sur le tableau de bord ----- 61

Section 03 : La mise en place d'un tableau de bord ----- 69

Conclusion ----- 79

**Chapitre 03 : L'élaboration d'un tableau de bord au sein de l'entreprise de CEVITAL
----- 81**

Introduction ----- 81

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil ----- 82

**Section 02 : Démarche à suivre pour la construction d'un tableau de bord financier au sein de
l'entreprise CEVITAL ----- 94**

Section 03 : Conception du tableau de bord financier de l'entreprise CEVITAL ----- 117

Conclusion ----- 122

Conclusion Générale ----- 123

Bibliographie

Annexes

Tables des matières

Liste Des Abréviations

ABC : Activity Based Costing.	RDG : Ratio D'endettement Globale.
AF : Autonomie Financière.	RLG : Ratio De Liquidité Générale.
BFR : Besoin En Fond De Roulement.	RLR : Ratio De Liquidité Réduite.
CA : Chiffre D'affaire.	RLI : Ratio De Liquidité Immédiate.
CA HT : Chiffre D'affaire Hors Taxe.	RSG : Ratio De Solvabilité Générale.
CA TTC : Chiffre D'affaire Toutes Taxes Comprises.	RPE : Ratio De Profitabilité Economique.
CAF : Capacité D'autofinancement.	RPF : Ratio De Profitabilité Financière.
CAM.I : Computer Aided Manufacturing International.	RFP : Ratio Des Frais Du Personnel.
CG : Contrôle De Gestion.	RDRCC : Ratio Délai De Rotation Crédit Client.
CP : Capitaux Propres.	RDRCF : Ratio Délai De Rotation Crédit Fournisseur.
DCT : Dettes A Court Terme.	SI : Système D'information.
DLMT : Dettes A Long Et Moyens Terme.	SIG : Soldes Intermédiaires De Gestion.
EBE : Excédent Brute D'exploitation.	SPA : Société Par Action.
EVA : Economie Value Added.	TBD : Tableau De Bord.
FR : Fond De Roulement.	TR : Trésorerie.
FRN : Fond De Roulement Net.	TBG : Tableau De Bord De Gestion.
MC : Marge Commerciale.	TBO : Tableau De Bord Opérationnel.
PME : Petite Et Moyenne Entreprise.	VA : Valeur Ajoutée.
PE : Production De L'exercice.	VI : Valeur Immobilisée.
R : Ratio.	VE : Valeur D'exploitation.
RE : Résultat D'exploitation.	VR : Valeur Réalisable.
RCAI : Résultat Courant Avant Impôt.	VD : Valeur Disponible.
RNE : Résultat Net De L'exercice.	
ROE : Return On Equity.	
ROI : Return On Investment.	
ROEC : Return On Capital Employed.	
RFP : Ratio De Financement Permanent.	

Liste Des Figures

Figure N°1 : Le triangle du contrôle de gestion	11
Figure N°2 : Le rôle du contrôleur de gestion.....	13
Figure N°3 : Les missions du contrôleur de gestion	14
Figure N°4 : La place du contrôle de gestion.....	16
Figure N°5 : Processus du contrôle de gestion.....	18
Figure N°6 : Les différents types de contrôle	20
Figure N°7 : Principe de la méthode ABC.....	27
Figure N°8 : Processus du système budgétaire	30
Figure N°9 : Le concept d'efficacité, d'efficience et de performance.....	42
Figure N°10 : Les sources de la performance	45
Figure N°11 : Organigramme générale du groupe CEVITAL.....	89
Figure N°12 : La structure de l'actif du bilan	97
Figure N°13 : La structure du passif du bilan	97
Figure N°14 : Représentation graphique de l'évolution de l'équilibre financier.....	100
Figure N°15 : représentation graphique de l'évolution des principales SIG	104
Figure N°16 : Représentation graphique de l'évolution de la CAF	106
Figure N°17 : Représentation graphique des ratios de structure financière.....	108
Figure N°18 : Représentation graphique des ratios de liquidité	109
Figure N°19 : Représentation graphique des ratios de solvabilité.....	111
Figure N°20 : l'évolution du chiffre d'affaires entre 2018 et 2019	112
Figure N°21 : Représentation graphique des ratios de profitabilité.....	113
Figure N°22 : Comparaison graphique entre les deux délais de paiement	115
Figure N°23 : Représentation graphique de l'évolution des ratios de rentabilité	117

Liste Des Tableaux

Tableau N°1 : Comparaison entre le contrôle interne et le contrôle de gestion.	10
Tableau N°2 : Comparaison entre le contrôle de gestion et l’audit interne	11
Tableau N°3 : Les qualités du contrôleur de gestion	15
Tableau N°4 : La comparaison entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique. 22	
Tableau N°5 : Les éléments qui opposent le TBD aux autres outils de contrôle de gestion ..	36
Tableau N°6 : La méthode soustractive	54
Tableau N°7 : La méthode additive	55
Tableau N°8 : Présentation simplifié d’un tableau de bord	64
Tableau N°9 : Les 10 étapes de la méthode GIMSI.....	75
Tableau N°10 : Bilan en grandes masses de l’année 2018	94
Tableau N°11 : Bilan en grandes masses de l’année 2019	95
Tableau N°12 : le calcul du FR	98
Tableau N°13 : Le calcul du BFR	98
Tableau N°14 : Le calcul de la TR.....	99
Tableau N°15 : Le calcul des SIG	100
Tableau N°16 : Calcul de la CAF par la méthode soustractive	104
Tableau N°17 : Le calcul de la CAF par la méthode additive	105
Tableau N°18 : Le calcul des ratios de structure	107
Tableau N°19 : le calcul des ratios de liquidité	108
Tableau N°20 : le calcul des ratios de solvabilité	110
Tableau N°21 : Le chiffre d’affaire entre 2018 et 2019.....	111
Tableau N°22 : Le calcul des ratios de profitabilité des deux années 2018 et 2019.....	112
Tableau N°23 : le calcul des ratios de rotation	114
Tableau N°24 : le calcul des ratios de rentabilité	115
Tableau N°25 : Tableau de bord financier de la SPA CEVITAL.....	118

Introduction générale

De nos jours le contexte économique global est complexe, et les entreprises ne sont pas un sujet écarté de cet espace mais une partie prenante dans un environnement changeant, instable et incertain qui les façonne et auquel elles doivent s'adapter pour survivre. Ceci dit, les entreprises se trouvent de plus en plus dans la nécessité de s'auto-évaluer pour ainsi déterminer leur position et leur situation par rapport aux entreprises concurrentes et aux marchés.

L'entreprise est donc, dans toute économie, un pivot et le cœur battant, elle a pour objectif principal de chercher à réaliser une performance durable et viable et de dégager une valeur ajoutée apte d'assurer son développement et son amélioration continue.

La survie de cette dernière nécessite une motivation des responsables pour pouvoir agir en temps opportun afin d'atteindre ces objectifs préalablement définis, d'où la nécessité de mettre en place un système de contrôle de gestion et mettre à sa disposition des outils qui fournissent des informations nécessaires pour conduire l'action prises par les décideurs auparavant. Parmi ses principaux instruments, la littérature énumère les systèmes d'informations, la comptabilité analytique, la gestion budgétaire, le tableau de bord, etc.

Le contrôle de gestion est un levier clé pour l'amélioration continue de la performance globale face à ces nouvelles exigences. Il s'avère, donc, être le processus permanent qui permet de réaliser la maîtrise de la gestion, la coordination des différentes actions, et la convergence des objectifs de chaque responsable opérationnel avec ceux de l'organisation. De même, il constitue un dispositif d'aide au pilotage qui contribue à la réactivité de l'entreprise.

En effet, le contrôle de gestion a pour objet la maîtrise de la performance, il conduit à la réalisation des objectifs principaux dans de bonnes conditions et permet aux entreprises de créer les résultats souhaités, souvent exprimés en termes de performance.

Le terme « performance » est couramment utilisé dans l'appréciation portée sur l'entreprise parce qu'il donne l'image du bon fonctionnement de cette dernière. Elle se traduit par l'atteinte de ses objectifs qui sont déjà fixés par ses dirigeants d'une manière efficace et efficiente. En sciences de gestion, la performance a toujours constitué un thème de recherche récurrent, guidé par les préoccupations continues des responsables d'assurer la survie des unités qu'ils dirigent. Une des principales questions que se posent depuis toujours par les managers est ; comment améliorer la performance de l'entreprise ?

La mesure et le pilotage de la performance prennent une dimension essentielle au sein de toute organisation dont l'existence dépend de l'efficacité. La notion de la performance est multidimensionnelle, cette dernière peut prendre des formes différentes d'un contexte à l'autre : économique, social, financière... Chacun la construit en fonction des objectifs qu'il assigne à l'entreprise. Pour notre travail de recherche, nous avons focalisé notre étude sur le volet financier, c'est-à-dire la performance financière qui ne se fixe pas au résultat de fin d'année. Cette performance consiste à réaliser la rentabilité et à préserver la pérennité de l'entité.

De ce fait, il est important pour les entreprises de fonder leur pilotage sur des prévisions et des planifications pour améliorer leur mobilité et leur créativité, tout en obtenant des résultats performants. Pour que le pilotage se réalise dans des bonnes conditions, pour mener les décisions opérationnelles, le contrôleur de gestion doit se doter d'un outil rapide et fiable indispensable pour la mesure de la performance appelé le tableau de bord.

La conception du tableau de bord est étroitement liée à la stratégie de l'entreprise, c'est uniquement ainsi que nous pourrions définir les références et mesurer la performance. Le tableau de bord occupe une place importante, permettant à chaque service de disposer des indicateurs pertinents, qui permettent d'avoir en temps réel une vision claire de la sécurité de chaque processus, mais aussi en permettant d'anticiper les pannes et ainsi de les résoudre au plus vite.

Dans cette optique, notre étude de cas s'est portée sur la mesure de la performance financière comme nous l'avons déjà mentionnée, nous allons utiliser pour cet objectif un tableau de bord financier. Ce dernier nous permet de porter un jugement de la structure, de la rentabilité, des équilibres financiers de l'entreprise à court terme.

Partant de cela, l'objectif de notre recherche est d'essayer d'apporter une réponse à la question principale suivante :

A travers un tableau de bord financier, comment pouvons-nous évaluer la performance financière de l'entreprise SPA CEVITAL ?

Une réponse anticipée à cette problématique est avancée en la matière de l'hypothèse centrale de recherche, vue les spécificités de cette dernière nous, pouvons dire que la mesure de la performance financière à partir d'un tableau de bord financier pour l'entreprise **SPA CEVITAL**, nécessite l'utilisation de multiples indicateurs de mesure comme par exemples les

Soldes intermédiaires de gestion, à cet effet le tableau de bord financier permet de donner une opinion claire sur la situation financière de cette entité.

Pour répondre à cette question principale, nous avons jugé nécessaire d'approfondir notre question en posant les questions secondaires suivantes :

- Quel est le rôle du contrôle de gestion et quel est sa place dans l'entreprise ?
- Comment pouvons-nous mesurer la performance financière de l'entreprise ?
- Qu'est-ce qu'un tableau de bord et qu'elle est son utilité au sein de l'organisation ?

Afin d'apporter des éléments de réponse aux questions précédentes, nous avons proposé les hypothèses suivantes qui seront à vérifier tout au long de notre étude :

H1 : Le contrôle de gestion joue un rôle et occupe une place importante et indispensable pour le bon fonctionnement de l'organisation.

H2 : Le pilotage de la performance financière représente une action décisive et major pour l'entreprise. Cette dernière peut être mesurée et évaluée à l'aide des différents indicateurs qui constituent le tableau de bord.

H3 : Le tableau de bord est un outil de contrôle de gestion. C'est un indicateur synthétique qui permet l'analyse et la mesure de la performance (performance financière) au sein de l'entreprise.

Afin de parvenir à notre objectif de recherche nous, avons opté pour une démarche méthodologique qui s'articule sur deux axes : d'abord la recherche bibliographique en s'inspirant à la fois d'ouvrages, mémoires, site internet... qui nous ont permis de collecter les informations nécessaires à la réalisation de notre travail. Ensuite une partie pratique qui résume notre stage auprès de l'entreprise SPA CEVITAL de Bejaia, pour confirmer ou infirmer nos hypothèses, en analysant les documents internes fournis par l'entreprise.

Pour répondre aux objectifs précités, nous avons opté pour le plan suivant :

- Le premier chapitre sera consacré aux fondements théoriques du contrôle gestion.
- Le deuxième chapitre est consacré à la notion de la performance en général et financière en particulier ainsi que le tableau de bord.

- Le troisième chapitre exposera le cas pratique que nous avons effectué au sein de l'organisme d'accueil la **SPA CEVITAL**. Ce chapitre permet d'appliquer les développements théoriques précédents, et analyser les résultats de cette étude.

*Chapitre 01 : Aspects théoriques sur le
contrôle de gestion*

Introduction

Toute entreprise ou organisation doit donner une importance pour son évolution interne et celle de son environnement externe, afin de préserver sa pérennité face à la concurrence accrue. Le contrôle de gestion est une discipline riche en évolution constante, ses définitions sont multiples et varient, selon les auteurs et les époques au rythme de l'avancée des savoirs, des techniques et des méthodes ainsi que des recherches. Le contrôle de gestion répond à différents objectifs stratégiques et organisationnels. En tant que processus, il permet de fournir des outils performants tels que la comptabilité analytique, la gestion budgétaire et le tableau de bord pour remplir sa mission. Au sein de l'organisation, la fonction contrôle de gestion occupe une place particulière.

Dans ce premier chapitre, nous allons essayer d'éclairer les concepts du contrôle de gestion de manière générale. De ce fait, ce présent chapitre sera subdivisé en trois sections. D'abord, la première comportera des généralités et fondements théoriques sur le contrôle de gestion, ensuite la deuxième sur le contrôle de gestion dans l'entreprise, enfin en dernier lieu, nous exposerons ses différents outils.

Section 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

Afin de bien comprendre le concept de contrôle de gestion, nous allons présenter dans cette première section, les différentes notions qui entourent cette discipline.

1. Emergence et définition du contrôle de gestion

• Histoire du contrôle

Le contrôle des activités et le domaine du contrôle de gestion qui en découle sont plutôt corrélés à la phase d'industrialisation de la fin du XIX^e siècle et sur- tout du début du XX^e siècle. Selon ALAZARD.C, SEPARI.S le CG est passé par différentes étapes que nous pouvons citer comme suit :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 des structures et les choix de General Motors (1923) et de Saint- Cobain (1935) pour des 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 États-Unis et en Europe, les pratiques se sont élaborées progressivement en fonction des besoins des entreprises.

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

¹ ALAZARD. C & SEPARI. S, « Contrôle de gestion : manuelle et application », 5^{ème} Edition Dunod, Paris, 2001, P.P. 13-14.

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

- Un processus de **planification**, de gestion budgétaire, de contrôle budgétaire, allant du long terme au court terme ;
- Dans une **structure hiérarchique** découpé 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).

Ainsi, depuis le début du siècle, le contrôle de gestion a été conçu dans le cadre d'une gestion taylorienne fondée sur **quatre principes** :

- Stabilité dans le temps ;
- Information parfaite des dirigeants ;
- Recherche d'une minimisation des coûts ;
- Coût de production dominant dans le coût total.

Le contrôle de gestion est alors un modèle pour mesurer et contrôler la productivité industrielle et en particulier la productivité du travail direct.

- A partir des années 70, les perturbations extérieures et intérieures aux organisations obligent à une remise en cause assez profond de ce modelé dans ses objectifs, ses outils, ses utilisations.

2. Définition du contrôle de gestion

De nombreuses définitions ont été données au contrôle de gestion, mais tout d'abord il nous parait nécessaire de définir le concept(contrôle/gestion) :

2.1. Les Concepts : Contrôle / Gestion

- **Contrôle** : Maîtrise d'une situation et sa domination pour la mener vers un sens voulu.²
- **Gestion** : C'est l'utilisation d'une façon optimale des moyens rares mis à la disposition d'un responsable pour atteindre les objectifs fixés à l'avance.³

² Dictionnaire de management, 4^{ème} Edition AFNOR, Paris, 2000, P. 37.

³ Ibid, P. 80.

2.2. Autres Définitions

Pour ALAZARD, SEPARI. S, « le contrôle de gestion dans les approches récentes est un instrument d'analyse des performances, spécifique selon les objectifs de l'organisation et les comportements des participants ».⁴

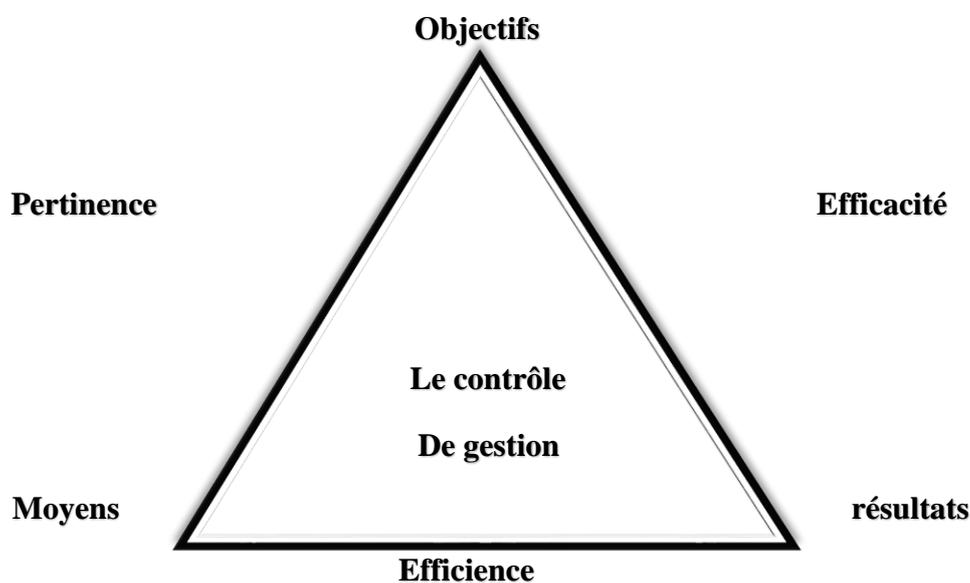
M. GERAVIS, en 1997, a défini le CG comme suit : « le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisé, avec **efficience, efficacité et pertinence**, conformément aux objectifs de l'organisation et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie définie ».⁵

L'auteur a mentionner les trois éléments suivant que nous allons définir ci-dessous :

- **Efficacité** : est en relation avec les objectifs et les résultats de l'entité.
- **Efficience** : c'est le rapport entre les ressources mises en œuvre et les résultats obtenus au sein de l'organisation.
- **Pertinence** : ce sont les moyens qui lui sont attribuées par rapport aux objectifs.

L'association de ses trois éléments permet à l'entreprise d'atteindre la performance.

Figure N°1 : Le triangle du contrôle de gestion



Source : LONING. H, « Le contrôle de gestion organisation, outils et pratiques », 3^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2008, P. 06.

⁴ALAZARD. C & SEPARI. S, « DCG11 Contrôle de gestion manuel et applications », 2^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2010, P. 409.

⁵GERAVIS. M, « Contrôle de gestion », 8^{ème} Edition, ECONOMICA, Paris, 2005, P. 13.

KHEMAKHEN. J.C (2001) a donné la définition suivante : « Le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre au sein d'une organisation pour s'assurer d'une immobilisation efficace et permanente et des énergies et des ressources en vue d'atteindre les objectifs que vise cette organisation. Un système de contrôle de gestion ne peut exister que s'il existe dans l'entreprise une stratégie identifiant des objectifs à très long vision ou terme, des objectifs stratégiques à long terme, moyen terme et à court terme et des tactiques pour atteindre ces objectifs ».⁶

Selon Alain **BURLAND ET CLAUDE SIMON** : « Le contrôle de gestion est 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 ».⁷

Ainsi, nous pouvons définir le contrôle de gestion comme étant un processus permanent de pilotage global de l'entité et de mesure de la performance en temps réel, de manière générale le CG est l'ensemble des méthodes et techniques qui ont pour objectif de maîtriser et vérifier la coordination entre les stratégies mise par les responsables et l'activité opérationnelle à l'aide de plusieurs outils de contrôle de gestion, tout en s'assurant d'une utilisation meilleure des ressources.

3. Les différentes formes de contrôle

3.1. Le contrôle organisationnel

Pour piloter la performance, le gestionnaire ne peut se contenter de réguler les actions et leurs résultats, il doit aussi surveiller la fiabilité et la qualité du fonctionnement de l'organisation, c'est-à-dire ses processus décisionnels.

L'entreprise dispose de ressources internes propres qui doivent être contrôlables pour être en permanence opérationnelles et tournées vers l'objectif à atteindre.

Le contrôle organisationnel cherche à améliorer les règles et les procédures qui structurent les décisions et auxquelles les décideurs se réfèrent pour déterminer leurs comportements. Son domaine est très vaste et englobe les systèmes décisionnels et informationnels. Il ne se limite pas au seul contrôle technique.⁸

⁶ KHEMAKHEN. A & LARDOI, « Introduction au contrôle de gestion », Edition bordas, Paris –Montréal, 2001, P. 10.

⁷ LANGLOIS. G, BONNIER. C, BRINGER., « Contrôle de gestion », Foucher, Paris. 2006, P. 13.

⁸ ABDELHAMID EL GADI, « Audit des Performances et Contrôle de Gestion dans le Secteur Public », 1^{ère} Edition 2006, P. 16.

3.2. Le contrôle interne

C'est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but, d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes des procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci.⁹

Tableau N°1 : Comparaison entre le contrôle interne et le contrôle de gestion.

	Contrôle interne	Contrôle de gestion
Leurs nature	- un ensemble de sécurités.	- un ensemble de procédures et de méthodes permettent de suivre, d'analyser et de corriger la gestion de l'entreprise.
Leurs objectifs	Pour maîtriser le fonctionnement de l'entreprise. - Protection du patrimoine ; - Qualité de l'information ; - Amélioration des performances ; - Application des instructions de direction.	- Concevoir le circuit d'information pour faciliter sa circulation ; - Vérifier si les objectifs fixés sont atteints ; - Synthétiser l'ensemble des résultats permettent une vue global sur la situation.
Leurs manifestations	Organisation et mise en place de la procédure.	- Budget : élaboration ; - Etats budgétaires par centre de coût ou de profit ; - Production/suivi de l'analyse des résultats.

Source : J. Consulting, « Outils et techniques de contrôle de gestion », Décembre 1986, P. 12.

3.3. L'audit interne

« L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une entreprise une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée, aide l'organisation à atteindre ses objectifs en évaluant par une approche systémique et méthodique, ses processus de management de risque, de

⁹ ALAZARD. C, SEPARI. S, Op.cit., P. 18.

contrôle de gouvernement d'entreprise, et faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ». ¹⁰

Tableau N° 2 : Comparaison entre le contrôle de gestion et l'audit interne.

Audit interne	Contrôle de gestion
<ul style="list-style-type: none"> - Action intermittente - Fonctionnelle ; - Intervention à posteriori ; - Fonction de constatations ; - Recherche de l'information de façon indépendante ; - Peut faire appel à l'expertise externe. <p>Objectif : évaluer l'exactitude du flux d'informations et l'efficacité de l'action.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilité permanente ; - Opérationnel dans les services financiers ; - Prévisionnel ; - Aide à définir les objectifs à atteindre ; - Reçoit l'information et demande les informations ; - Fait généralement partie du personnel de l'entreprise. <p>Objectif : mettre en place des méthodes de prévisions et un système d'information aux directions et aux services.</p>

Source : MIKO. A, STOLOWY. H, « Le contrôle de gestion », Edition d'organisation, Paris, 2003, P. 245.

4. Objectifs et limites et missions du contrôle de gestion

4.1. Les objectifs du contrôle de gestion

« Les objectifs de contrôle de gestion, bien que contingents au type d'organisation, de culture, d'époque ...que l'en considère, consistent-en : » ¹¹

- Accomplissement des choix stratégiques délibérés ou encore adoption des décisions des managers par le personnel de l'entreprise ;
- Mise sous tension sous une forme généralement financière, mais pas exclusivement des ressources et des compétences de l'entreprise ;
- Établissement simultané des objectifs, standards et normes à atteindre ou à respecter, des comportements adéquats pour y parvenir et des systèmes de mesures et de vérification des résultats.

¹⁰ SCHIK PIERRE, « Mémento d'audit interne – Méthodes de conduite d'une mission d'audit », Dunod, Paris, 2007, P. 05.

¹¹ FREDERIC GAUTIER & ANNE PEZET, « Contrôle de gestion », Edition, Darieos, France, 2006, P. 27.

- Accroître la motivation des responsables et créer davantage de convergence des buts dans les organisations. Est la une autre composante essentielle du contrôle ;
- Concevoir, formaliser, traiter les flux d'information dans le but d'améliorer la performance de l'entreprise ;
- Entretenir, documenter et objectiver le dialogue de gestion entre les différents niveaux de responsabilité ;
- Réduire l'incertitude, s'interroger sur le risque qu'il soit stratégique, d'exploitation ou financier.

4.2. Les limites du contrôle de gestion

Il existe une multitude de limites fondamentales au contrôle de gestion :¹²

- Tout n'est pas mesurable à coût raisonnable, une fois qu'un indicateur est choisi, il devient très vite un but en soi, cela limite la confiance qu'on peut accorder au système de contrôle de gestion ;
- Les managers ne doivent pas se contenter sur les indicateurs du contrôle de gestion, mais doivent aussi régulièrement constater sur place ce qui se passe dans les unités de l'entreprise et avec les clients, vu que les indicateurs ne détectent pas tous ;
- Notant que l'efficacité de contrôle dépend également de la compétence des dirigeants (direction général, responsables, opérationnels, contrôleur de gestion) qui l'utilisent et le fonctionnement, la mise en place de contrôle de gestion est une question de savoir.

4.3. Les missions du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a plusieurs missions que nous allons citer ci-dessous :¹³

- Assurer la cohérence entre la stratégie et les opérations quotidienne : le contrôle de gestion doit assurer que les actions quotidiennes permettent de mettre en œuvre la stratégie définie ; mais également que l'approche stratégique prend en compte les faits constatés au niveau opérationnel ;
- Analyser les relations entre les résultats poursuivis et les ressources consommées afin de réaliser les objectifs (Analyse des écarts provisions, résultat, sanction des écarts...etc) ;

¹² DURAND. X & HELLUY. A, « Les fondamentaux du contrôle de gestion », Edition d'Organisation, Paris, 2009, P. 60.

¹³ BOUQUIN. H, « Le contrôle de gestion », 7^{ème} Edition, Presses universitaires de France, 2006, P. 386.

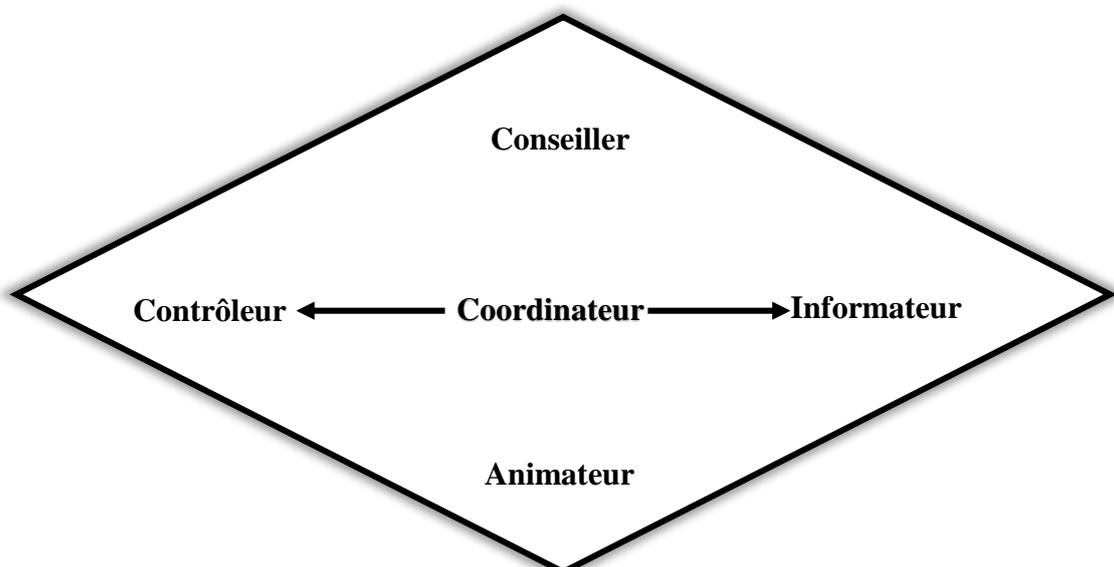
- Orienter les actions et comportements d'acteur autonomes (délégation de responsabilités en matière de ressource et de résultat).

5. Le rôle, métier, missions et profil du contrôleur de gestion

5.1. Le rôle du contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion a un rôle de plus en plus important dans les organisations. Son poste ne se résume pas qu'au contrôle, mais également à l'analyse et au conseil, concevoir des systèmes d'information, évaluer les performances et établir des indicateurs de qualité, il est le support opérationnel des décisions stratégiques, c'est pour cela, il doit avoir des compétences dans plusieurs domaines pour exercer son métier.

Figure N°2 : Le rôle du contrôleur de gestion



Source : ALAZARD.C, SEPARIS, « DCG11 Contrôle de gestion manuel et application ». 2^{ème} Edition Dunod, paris, 2010, P. 30.

5.2. Le métier de contrôleur de gestion

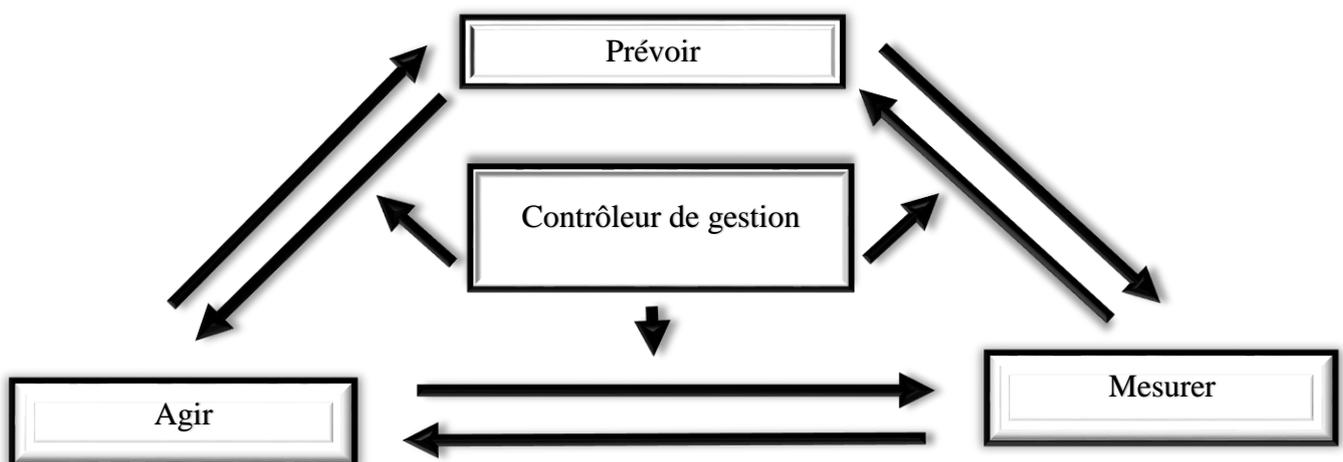
Le contrôleur de gestion est la personne qui assure la bonne santé financière de l'entreprise, est un métier souvent rattaché à la direction financière ou au directeur du contrôle de gestion, il s'agit d'une fonction technique traditionnelle, comprenant la conception, l'explication des outils de gestion, l'évaluation de la performance du centre de responsabilité et de ses managers. Il élabore la prévision budgétaire et met en place des procédures d'utilisation optimale des ressources. Le travail des contrôleurs de gestion nécessite des compétences techniques, rigueur, qualité d'organisation et qualité humaine.

5.3. Les missions du contrôleur de gestion

La mission du contrôleur de gestion diffère d'une entreprise à une autre selon la taille et la capacité de production, ainsi que les fonctions à exécutées. Le contrôleur de gestion a pour mission :¹⁴

- **Dans les grandes entreprises** : Les contrôleurs de gestion peuvent être spécialisés (contrôleur de gestion industriel, commercial, budgétaire) et rattachés fonctionnellement à une cellule centrale de gestion.
- **Dans les PME** : Le contrôleur de gestion peut assurer en même temps d'autres fonctions (comptables, financières, administratives).
 - Il participe à l'élaboration des objectifs de l'entreprise ou d'un département ;
 - Il aide à définir les budgets annuels et les moyens nécessaires (humains, financiers, techniques) pour chaque objectif ;
 - Il suit en permanence les réalisations des départements ;
 - Il élabore des tableaux de bord pertinents pour l'activité concernée ;
 - Il collecte des informations quantitatives et qualitatives qui lui sont nécessaires ;
 - Il met en évidence les écarts significatifs entre les prévisions et les réalisations, et les analyser par la suite.

Figure N°3 : Les missions du contrôleur de gestion



Source : DÉSIÉ-LUCIANIA. M-N, HIRCH. D, KACHER. N & POLOSSAT. M, « Le grand livre du contrôle de gestion », Edition EYROLLES, Paris, 2013, P. 56.

¹⁴ CUYAUBERE.T, MULLER.J, « Contrôle de gestion », Edition Dunod, Paris, 2002, P. 284.

5.4. Le Profil du contrôleur de gestion

Le contrôleur est en quelque sorte le navigateur de l'entreprise, il doit connaître les objectifs, exécuter le plan d'action et en même temps assurer le bon suivi des activités de l'organisation. Son but est donc d'aider les décideurs de l'organisation à atteindre et à remettre en question ses objectifs, c'est pourquoi le contrôleur de gestion doit avoir certaines connaissances et qualités pour être qualifié afin d'effectuer sa tâche.

5.4.1. Les Qualités du contrôleur de gestion

Tableau N°3 : Les qualités du contrôleur de gestion.

Qualités techniques	Qualité humaines
<ul style="list-style-type: none"> • Rigoureux, méthodique, organisé • Fiable, claire • Cohérent • Capable de synthèse • Faisant circuler l'information sélectionnée • Maitrisant les délais • Connaissant les outils 	<ul style="list-style-type: none"> • Morale : honnêteté, humilité • Communicante : dialogue, animation, formation, diplomatie, Persuasion • Mentales : ouverture, critique, créativité • Collectives : écoute, accompagnement, implication • Sociales : gestion des conflits • Entrepreneuriales : esprit d'entreprise

Source : ALAZARD.C, SEPARIS, « Contrôle de gestion manuel et application », 2^{ème} Edition Dunod, Paris, 2010, P. 30.

5.4.2. Ce qu'on attend d'un contrôleur de gestion

Les contrôleurs de gestion orchestrent le processus du contrôle de gestion au sein de l'entreprise. Ils ont un rôle d'observatoire et support sur l'ensemble des chiffres et données internes et externes de l'organisation.

➤ **Un bon contrôleur de gestion doit :**

- S'ouvrir à l'ensemble des domaines de son entreprise afin de réaliser des analyses ;
- Connaitre la stratégie de leur entreprise et celle des principaux concurrents ;
- Mener des études prospectives des benchmarks par rapport aux concurrents ;
- Accompagner l'entreprise dans son processus d'amélioration continue ;
- Alerter sur les incohérences des insuffisances des informations.

Section 02 : Le contrôle de gestion dans l'organisation

Cette section sera consacrée à la présentation de l'organisation du contrôle de gestion au sein de l'entreprise, sa place, son processus ainsi que ses différentes formes.

1. La place du contrôle de gestion

Véritablement, réceptacle d'information, le contrôle de gestion est normalement au centre de tous les flux d'information de l'entreprise.

Il reçoit, il traite, il analyse, il exploite, il explique, il retransmet à d'autres les informations reçues (souvent sous une forme différente).

Sa place dans « l'espace entreprise » est donc essentielle et elle est maintenant devenue incontournable, sa situation exacte dans l'organisation constitue cependant un problème qui se prête mal à des généralisations.

Il est aisé de comprendre que la place du contrôle de gestion dépend : ¹⁵

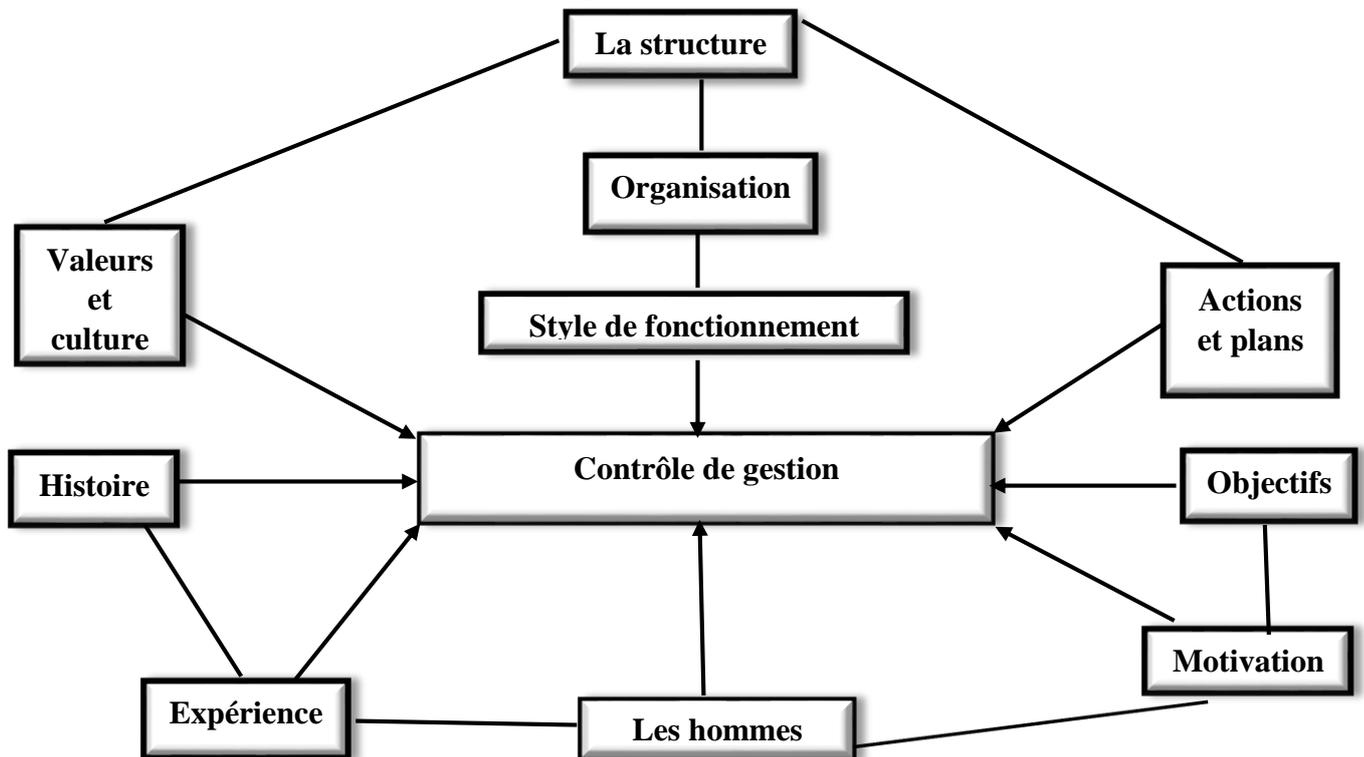
- De la taille de l'entreprise.
- De son mode de fonctionnement (décentralisé ou non).
- Des moyens disponibles.
- Des objectifs poursuivis par la direction générale.

Généralement, le contrôle de gestion se situe au sein de la direction financière, soit en tant que responsabilité à part entière, soit en tant que responsabilité partagée quand la fonction est assurée par le directeur financier.

Mais l'évolution la plus récente tend à situer le contrôleur de gestion en dehors de toute hiérarchie et à le rattacher directement au dirigeant (directeur général) de l'entreprise. Cette position favorise l'indépendance du contrôle de gestion.

¹⁵KERIVILER.I & KERIBILER.L « Le contrôle de gestion à la pratique de tous », 3^{ème} Edition. ECONOMICA Paris, 2003. P.P. 12-13.

Figure N°4 : La place du contrôle de gestion



Source : KERIVILER.I & KERIBILER.L « Le contrôle de gestion à la pratique de tous », 3^{ème} Edition. ECONOMICA Paris, 2003, P. 13.

2. Le processus de contrôle de gestion

2.1. Définition du processus

« Le processus du contrôle de gestion correspond aux phases traditionnelles du management. Elle se présente en 4 principales phases qui sont : la prévision, l'action, l'évaluation ainsi l'apprentissage ». ¹⁶

Ainsi, un processus est l'ensemble des tâches ou missions ou d'activités qui sont liées entre elles, qui ont pour objet de produire des biens et des services dans le but d'atteindre les objectifs fixés.

¹⁶LANGLOIS.L, BONNIER.C, BRIGER.M, Op.cit., P. 28.

2.2.La phase de prévision

Cette phase est définie par l'entreprise dans le but de fixer des objectifs et d'émettre une provision des moyens dont elle doit disposer (nécessaires) par rapport au budget dont elle dispose.

2.3.La phase d'exécution

Cette phase met en place les moyens disponibles dans l'entreprise en mesurent le résultat de leur activité en se servant d'un système d'information dont l'entité dispose.

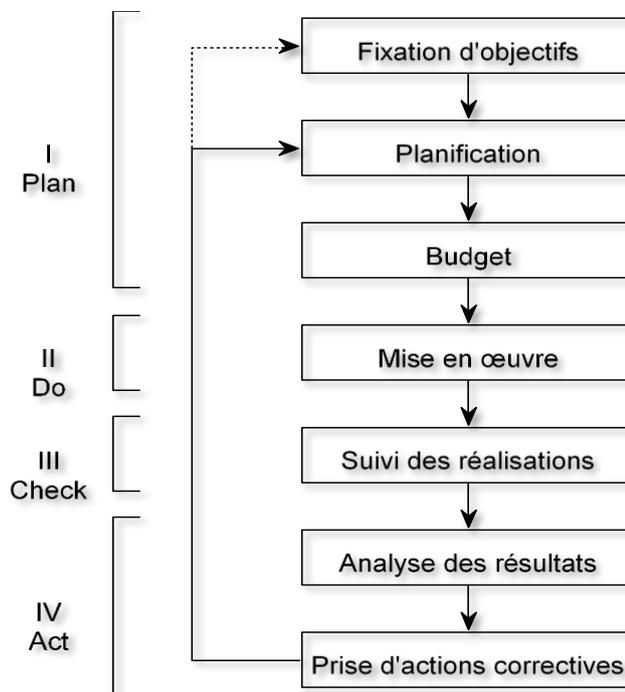
2.4.La phase d'évaluation

Cette phase est la comparaison entre ce que l'entreprise à réaliser par rapport aux prévisions envisagé(préétabli) qui donnera des écarts.

2.5.La phase d'apprentissage

En arrivant à cette phase, l'entreprise doit corriger ses insuffisances et ces faiblesses, en corrigeant ses calculs afin d'améliorer ses prévisions futures.

Figure N°5 : Processus du contrôle de gestion



Source: LÖNING.H, MALLERET.V, MERIC. J & ALL, « Le contrôle de gestion organisation, outils et pratique », 3^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2008, P. 03.

3. Les niveaux du contrôle de gestion

Il existe trois niveaux de contrôle de gestion

3.1. Le contrôle (ou planification) stratégique

Qui concerne les dirigeants et envisage la stratégie et les objectifs à long terme (plus d'une année) de l'entreprise et porter un jugement sur leur pertinence. ¹⁷

3.2. Le contrôle de gestion

Qui s'adresse aux cadres et aux responsables et évalue l'impact des décisions à moyen terme pour parvenir aux objectifs, c'est l'adéquation entre l'utilisation des ressources et la stratégie qui est examinée. ¹⁸

3.3. Le contrôle opérationnel (ou contrôle d'exécution)

La Gestion quotidienne ou courante suit les actions de court terme (un an) et très court terme (moins d'un an) c'est alors un contrôle d'exécution ou contrôle organisationnel qui doit permettre de réguler le processus répétitif (productifs ou administratives) en vérifiant que les règles de fonctionnement sont respectées. ¹⁹

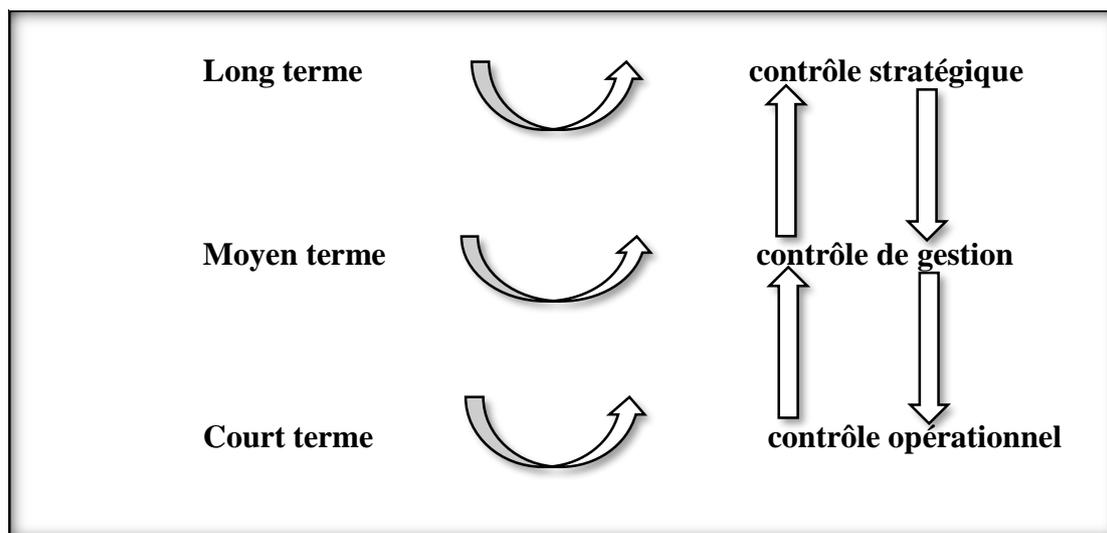
En résumé le contrôle stratégique consiste à déterminer les différents écarts entre les objectifs stratégiques et les réalisations. Ensuite le contrôle de gestion a pour objet de vérifier et analyser toutes les actions relatives au processus de gestion et d'optimiser la gestion. Enfin, le contrôle opérationnel concerne l'exploitation courant et quotidienne de l'entreprise (Exemple : contrôle des livraisons).

¹⁷LÖNING.H, MALLERET.V, MERIC.J & ALL, « Le contrôle de gestion organisation, outils et pratique », 3^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2008, P. 08.

¹⁸ Ibid, P. 08.

¹⁹ALAZARD.C, SEPARI.S, Op.cit. P. 08.

Figure N°6 : Les différents types de contrôle



Source : ALAZARD.C & SEPARI.S, DCG11, « contrôle de gestion manuel et application », 2^{ème} Edition Dunod. Paris 2010. P. 09.

Section 03 : Outils et méthodes de contrôle de gestion

La mise en place de la fonction contrôle de gestion au sein de l'entreprise exige l'utilisation de plusieurs instruments qui lui permettent d'exercer ses différentes missions. Quelques outils du contrôle de gestion seront présentés ci-dessous :

1. La comptabilité générale

La comptabilité générale est à la fois un instrument d'information économique et financière, elle est également un outil de gestion qui permet d'enregistrer, classer et analyser toutes les opérations effectuées par l'entreprise. Ça concerne les opérations d'achat, de vente, d'emprunt et de prêt, paiement des salaires et des crédits fournisseurs elle est considérée comme la première source d'information de l'entreprise, qui fournit des informations générales, elle nous permet de déterminer les forces et les faiblesses de l'entreprise.

1.1. Définition de la comptabilité générale :

Plusieurs auteurs ont défini la comptabilité générale, à ce fait, on retrouve plusieurs définitions nous allons nous limiter sur une seule :

J.B. LEVENE, définit la comptabilité générale comme un système d'organisation et de traitement de l'information, permettant l'établissement des états de synthèse en conformité avec la disposition du plan comptable.²⁰

1.2. Les Objectifs de la comptabilité générale

Les objectifs de la comptabilité générale sont :

- **Contrôler** : la comptabilité aide les responsables de l'entreprise à faire le contrôle d'une manière simple, seulement par la révision des documents comptables.

Exemple :

Un dirigeant d'une entreprise peut seulement lire le journal de son entreprise pour connaître la route des opérations effectuées.

- **Moyen de preuve** : la comptabilité et un moyen de preuve, car les documents comptables sont des arguments justificatifs des opérations effectuées dans l'entreprise.

Exemple :

Une facture d'achat et une preuve que l'entreprise a effectuées une opération d'achat.

- **Aide à la décision** : elle aide les dirigeants et les tiers de l'entreprise à prendre des décisions pour le futur de l'entreprise, car la comptabilité nous donne des informations sur la situation économique réelle de l'entité et de connaître ses faiblesses et prendre des décisions efficaces pour améliorer la situation de cette dernière.

2. La comptabilité analytique

La comptabilité analytique est une méthode de calcul des coûts qui sont nécessaires à la prévision, à la mesure et au contrôle des résultats. Elle est souvent présentée comme un dispositif d'aide aux décisions stratégiques de l'entreprise. Elle est un outil indispensable et essentiel au contrôleur de gestion.

2.1. Définition de la comptabilité analytique

Selon **DUBRULOE et JOURDAN** : « la comptabilité analytique est un outil de gestion conçu pour mettre en relief les éléments constitutifs des coûts et des résultats de nature à éclairer

²⁰ LEVENE. J.P, « Gestion comptable 3 analyses », Paris, Edition Foucher. 1998, P. 09.

les prises de décisions. Le réseau d'analyse à mettre en place, la collecte et le traitement d'information qu'il suppose, dépendant des objectifs recherchés par les utilisations ». ²¹

Au terme général, la comptabilité analytique est un outil d'analyse facultative mais extrêmement utile à l'entreprise qui traite des informations permettant de procéder au calcul des déferents coûts, en utilisant des informations comptables internes de l'entreprise afin de donner tous les éléments susceptibles qui facilite la prise de décision.

La comptabilité analytique inspire ces informations à partir de la comptabilité générale, qui fournit une vue globale des comptes, tandis que l'analytique donne une vision détaillée de chaque activité.

Les caractéristiques de comparaison entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°4 : La comparaison entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique.

La comptabilité générale	La comptabilité analytique
Finalité légale	Finalité managériale
Charge par nature (compte 60 « achat »)	Charge par destination (produit, service)
Résultat annuels (année, semestre ,mensuel)	Résultat fréquents (journée, semaine, quinzaine)
Résultat globale	Résultat partiel (résultat par produit)
Règles légales, rigides et normative	Règles souples et évolutive
Information financier (monétaire)	Information technique et économique
Destinée aux actionnaires et aux directeurs (tiers)	Destiné aux responsable de l'entreprise
Indicateur comptable, fiscaux et financiers	Indicateurs de gestion
Information certifiée, précise et formelle	Information rapide, approché et pertinente
Caractère obligatoire	Caractère facultative

Source : G. Norbert, « Le contrôle de gestion pour améliorer la performance d'une entreprise », Organisation, Paris 2000, P. 132.

²¹ DUBRULLE. L, JOURDAN. D, « Comptabilité analytique de gestion », Edition DUNOD, Paris, 2007, P. 11.

2.2. Les Objectifs de la comptabilité analytique

La comptabilité analytique est un mode de traitement des données technique et économique dont les objectifs essentiels sont les suivants :²²

- ✓ Connaître les coûts des différentes fonctions assumées par l'entreprise pour sa politique générale (maîtrise des conditions de production, installation de nouvelles unités ou stratégie d'intégration...);
- ✓ Déterminer les bases d'évaluations de certains éléments du bilan de l'entreprise (stock fabriqué par elle-même ou immobilisation créée par ses propres moyens);
- ✓ Expliquer les résultats en calculant les coûts des produits (biens et services) pour les comparer aux prix des ventes correspondants (travaux sur devis, lancement de nouvelle fabrication, politique de prix de vente);
- ✓ Etablir des prévisions des charges et des produits courants (coûts préétablis et des budgets d'exploitation...);
- ✓ En constate la réalisation et expliquer les écarts qui en résultent (contrôle des coûts).

2.3. Concepts de base de la comptabilité analytique

Deux notions seront présentées dans cette partie, la notion de charge et la notion de coût.

2.3.1. La notion des charges

2.3.1.1. Définition de la charge

« Le mot « Charge » est un terme comptable désignant les consommations de l'entreprise chiffrées en valeur monétaire. Essentiellement pour ses besoins d'exploitation, ou ses objectifs de production et de vente de biens et services ». ²³

2.3.1.2. Typologie des charges

En tant qu'instrument économique, la comptabilité analytique n'est pas soumise aux contraintes de la comptabilité générale. Il est donc possible de ne pas incorporer certaines charges. D'en ajouter d'autres, d'évaluer différemment certains postes, etc. Ceci a pour objectif

²² GUEDJ.N, « Le contrôle de gestion pour améliorer une performance d'une entreprise », Organisation, Paris, 2000, P. 130.

²³ HERNARD MONIQUE et HEIM JOSE : « dictionnaire de la comptabilité », 4^{ème} Edition La Villeguérin, Paris, 1993, P. 43.

de fournir une meilleure évaluation des rentabilités et plus généralement des performances des responsabilités. Il existe plusieurs types de charges que nous allons citer ci-dessous :²⁴

a. Les charges incorporables

Les charges incorporables sont constituées de l'ensemble des charges de la comptabilité générale qui sont enregistrées en charges d'exploitation et en charges financiers. La périodicité des calculs est le plus souvent le mois. Or, en comptabilité générale, les régularisations d'inventaires ne sont faites qu'en fin d'année.

b. Les charges non incorporables

Les charges de la comptabilité générale qui ne sont pas prises en compte en comptabilité analytique sont dites « non-incorporables » et que le chef d'entreprise ne juge pas « raisonnable » d'incorporer dans les coûts. Il s'agit notamment :

- Charges hors exploitation exceptionnelles, anormales en volume soit les créances irrécouvrables, perte de change, charges des exercices antérieurs, valeur résiduelle des investissements cédés ou détruits, différences des charges telles qu'elles résultent du système d'abonnement et lorsque leur montant effectif dépasse le montant incorporé aux coûts,
- Charges d'exploitation à caractère non récurrent (litige avec un salarié, amortissement des frais d'établissement...)
- Charges d'exploitation dont le montant ne correspond pas à l'estimation de l'entreprise, dont les dotations de certaines provisions, constituées par exemple dans un but uniquement fiscal, comme dans le cas d'une provision pour hausse des prix.

c. Les charges supplétives

Pour refléter parfaitement la réalité économique, la comptabilité analytique doit prendre en compte des charges non enregistrées en comptabilité générale plus précisément dans la classe 6 et notamment elles doivent être :

- Indépendantes du mode de financement de l'entreprise (inclure la rémunération théorique des capitaux propres lorsque le financement de l'objet de coût est partiellement réalisé sur fonds propres) ;
- Indépendantes du régime juridique (inclure la rémunération du travail de l'exploitant s'il prélève un bénéfice).

²⁴ HERNARD MONIQUE & HEIM JOSE, Op.cit. P. 61.

2.3.2. La notion des coûts**2.3.2.1. Définition d'un coût**

Le plan comptable définit un coût comme « la somme des charges relatives à un élément définit au sein du réseau comptable ».²⁵

Selon ses définitions, le coût désigne l'ensemble des charges cumulées sur un produit ou un service, à un certain stade de son élaboration.

2.3.2.2. Typologie des coûts

Les différentes classifications des coûts en comptabilité, dépendent de la distinction de deux grandes catégories des coûts : coûts directs/coût indirects et coût variables/coût fixes.

a. Les coûts directs et indirects :**- Coûts directs**

Les coûts directs regroupent l'ensemble des charges que l'entreprise engage directement pour fabriquer un produit ou fournir un service. L'imputation des coûts est facile à réaliser, son imputable à la production d'un bien ou service donnée. Sans qu'il y ait besoin d'effectuer des calculs particuliers (ex : la main d'œuvre, les matières premières...).

- Coûts indirects

Les coûts indirects sont l'ensemble des coûts qui ne sont pas imputés directement à la fabrication d'un produit ou d'un service. Il n'est cependant pas possible de les affecter directement à la production de l'unité, il nécessite un calcul intermédiaire pour être imputées au coût d'un produit ou activité. Il s'agit d'un élément essentiel au quotidien pour assurer le bon déroulement de l'entreprise. (Ex : électricité, loyer, dépenses d'assurance).

b. Les coûts variables et coûts fixes :**- Coûts fixes**

Ces coûts sont liés à l'existence de l'entreprise, qui correspond à l'ensemble des coûts indépendants du niveau d'activité, à une capacité de production déterminée. Les coûts fixes sont les frais à payer de façon régulière et qui ne sont pas directement liées à l'activité de l'entreprise (Ex : salaire du directeur, taxes foncière, frais d'électricité du bureau).

- Coûts variables

Ce Sont les coûts qui varient proportionnellement en fonction du niveau d'activité ou du volume de production de l'entreprise. (Ex : frais de transport, Coût du bois-bénisterie, Commissions aux vendeurs, Coût du blé Boulangerie).

²⁵ ALAZAD.C & SEPARI.S, Op.cit., P. 47.

2.3.3. Les méthodes de la comptabilité analytique

Il existe deux méthodes fondamentales pour le calcul des coûts, méthode des coûts complets et méthode des coûts partiels.

2.3.3.1. Le système des coûts complets

La méthode des coûts complets est une méthode de calcul avancée permettant de déterminer le coût de revient d'un produit vendu, correspondent à la somme de tous les coûts liés à la fabrication jusqu'à la vente d'un produit. Elle est complémentaire à la comptabilité générale qui ne fournit qu'un résultat global.

L'objectif de la comptabilité analytique dans le cadre du système des coûts complets est de calculer un coût de revient par produit et de connaître ainsi la contribution de chaque activité à la rentabilité de l'entreprise, destinée à la prise de la décision dans un contexte spécifique. Parmi ces méthodes on distingue les plus utilisées à des démarches de contrôle de gestion.

a. La méthode des centre d'analyse (section homogène)

C'est une méthode qui favorise la détermination d'un prix normal ou satisfaisant. De même, elle permet d'apprécier la performance de chaque produit, activité ou prestation dans la performance globale de l'entité. Elle s'appuie sur le découpage de l'entreprise en centre d'analyse. En premier lieu, les centres principaux (ou encore les sections principales) qui se trouvent au cœur du processus de production, leur coût est réparti sur les produits au prorata du nombre d'unités d'œuvre consommées par le produit lors de son passage dans la section. En deuxième lieu, les centres auxiliaires (ou encore les sections auxiliaires) qui sont les centres dont les activités assistent celles des centres principaux, leur coût peut être déversé sur les sections principales au prorata du nombre d'unités d'œuvre consommées par la section principale ou au moyen de clés de répartition. Historiquement cette, méthode est une référence en comptabilité analytique et ceci pour les raisons suivantes :²⁶

- Elle est la méthode de base du plan comptable (suivant le PCG 82) ;
- Elle doit être employée pour l'évaluation de certains postes de l'actif (stocks, immobilisations fabriquées par l'entreprise pour son propre compte) ;
- Elle est parfaitement adaptée aux industries puisqu'elle repose sur un découpage de l'activité de transformation en étapes éventuellement séparées par des stocks ;
- Elle peut être utilisée également par les entreprises de services pour l'évaluation des études et travaux en cours ;

²⁶ AUGÉ. B, NARO. G, VERNLET. A, « Mini manuel de comptabilité de gestion », Dunod, Paris, 2013, P. 27.

- Elle est retenue en cas de travail, sur devis, de pièces unitaires ou de travaux spéciaux, ainsi que dans le cas d'établissement d'un tarif dont seuls quelques articles ont des prix fixés par la concurrence ;
- Elle est enfin utilisée pour la justification des données comptables soumises à l'appréciation du réviseur ou du commissaire aux comptes, ainsi que pour la comparaison des résultats d'activités inter-entreprises.

b. La méthode des coûts à base d'activité (Activity Based Costing)

Cette méthode a été développée par une association, CAM.I (Computer Aided Manufacturing International), créée en 1972 aux Etats-Unis d'Amérique et située à Austin au Texas, qui s'est spécialisée sur la recherche collaborative visant à l'amélioration de la gestion des coûts et des méthodes de production.²⁷

La méthode ABC est définie comme étant « une nouvelle méthode de calcul des coûts complets qui permet d'aller plus loin que le simple calcul des coûts de revient en privilégiant une logique de causalité : les produits consomment les activités et les activités consomment des ressources. Cette logique permet d'assurer la traçabilité des coûts et conduit à une imputation faible des charges indirectes ».²⁸

Figure N°7 : Principe de la méthode ABC



Source : BARON P et ALL « La mutation du contrôle de gestion » Organisation, Paris, 2000, P. 119.

En résumé, la méthode ABC vise à obtenir des affectations plus pertinentes basées sur l'étude des relations entre produits, activités et ressources. Cela devrait permettre une meilleure gestion des ressources et davantage des coûts associés. Dont l'objectif est de reconstruire une image du fonctionnement de l'entreprise.

²⁷ BESCOS & MENDOZA, « Le management de la performance », Edition comptable Malesherbes, Paris, 1994, P. 189.

²⁸ Ibid.

➤ **La mise en œuvre de la méthode**

La construction du nouveau système de mesure ou méthode des coûts par activité (ABC) s'appuie généralement sur les étapes suivantes :²⁹

- Identification des activités ;
- Evaluation des ressources consommées par chacune d'elles ;
- Définition des inducteurs de coût ;
- Affectation du coût des activités aux objets des coûts.

2.3.3.2. Le système des coûts partiels

Un coût partiel est une partie du coût global (une partie de son coût complet), on parle des coûts complets lorsque ces coûts calculés tiennent compte de toutes les charges supportées par l'entreprise et des coûts partiels lorsqu'on ne prend en compte dans le calcul des coûts qu'une partie de ces charges, il existe plusieurs méthodes comptables de calcul des coûts.

a. La méthode du coût variable (direct-coasting) :

Cette méthode consiste à ne retenir pour le calcul des coûts d'un produit uniquement les charges variables dégagées par chaque produit qu'elle soit direct ou indirect et les charge fixes globale (spécifique + communes). L'objectif étant de calculer une marge sur coût variable pour analyser la rentabilité d'un produit et sa capacité à couvrir les charges fixes.

b. La méthode du coût spécifique :

Cette méthode intègre dans son calcul toutes les charges directs, variables ou fixes. Elle ne prend pas en compte les éléments indirects, intégrés dans les coûts de structure, l'objectif est de faire ressortir une marge sur coût spécifique.

Le coût spécifique s'agit d'un indicateur très opérationnel pour juger la rentabilité d'un produit en évaluant la valeur créée. Alors il est ainsi possible de décider le maintien ou l'arrêt de sa commercialisation.

c. La méthode des coûts directs :

Le principe de la méthode des coûts directs est « d'intégrer dans les coûts uniquement les charges affectables sans ambiguïté aux produits qu'il se gageât de charges variables ou des charges fixes ».³⁰

Le calcul de ces coûts est particulièrement important lorsque nous constatons que les coûts directs ont un avantage sur les autres coûts. Et comme ce coût direct ne comprend que les

²⁹ ALAZARD.C, SEPARI.S, Op.cit., P. 251.

³⁰ Ibid, P. 161.

charges indirectes, ce regroupement est facile à mettre en œuvre, cette méthode représente l'avantage de simplicité.

3. La gestion budgétaire

La gestion budgétaire est un instrument indispensable à la mise en œuvre du contrôle de gestion. C'est la méthode la plus utilisée par les entreprises. Cette dernière a pour but de préparer l'entreprise à affronter les lacunes qu'elle pourra rencontrer dans le futur.

3.1.Définition de la gestion budgétaire

Selon **LOCHARD J** la gestion budgétaire « est un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrés, appelés « budget », les décisions prises par la direction avec la participation des responsables ». ³¹

La gestion budgétaire est considérée comme l'ensemble des techniques mises en œuvre pour établir des prévisions applicables à la gestion de l'entreprise, afin de les comparer aux résultats, elle est l'outil le plus efficace de l'entreprise. C'est un mode de gestion qui regroupe tous les aspects de l'activité de l'entreprise dans un atout cohérent de prévision chiffrée. Son but est d'améliorer la performance de l'entreprise.

3.2.Les objectifs de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire vise les trois buts suivants : ³²

- ✓ Améliorer la rentabilité par l'augmentation du profit et non par la diminution du dénominateur ;
- ✓ Assurer une certaine sécurité à court terme par la trésorerie en particulier ;
- ✓ Ne pas se laisser surprendre grâce à la simulation de nombreuses hypothèses.

3.3.Les phases du système budgétaire

Le processus du système budgétaire peut se décomposer en trois phases :

³¹ LOCHARD.J., « La gestion budgétaire : outil de pilotage des mangers », Edition d'Organisation, Paris, 1998, P. 18.

³² Ibid, P. 25.

Figure N°8 : Processus du système budgétaire



Source : réalisé par nos soins.

3.3.1. La Prévission

La prévission est un plan du budget de l'entreprise, il regroupe toutes les dépenses et recettes (produits et charges) futures, par l'utilisation des différentes méthodes et techniques pour l'étude préliminaire de la décision.

3.3.2. La budgétisation

« Une fois les prévissions établies, la deuxième phase de la procédure budgétaire est la budgétisation, c'est à dire le chiffrage en quantité et en valeur des prévissions pour préparer et élaborer des plans d'action, afin d'atteindre les objectifs dans des budgets valorisés ». ³³

Nous pouvons dire que la budgétisation est le rapport entre les objectifs fixés et les moyens nécessaires pour les atteindre. La période budgétaire est généralement de 6 mois à un an au plus tard, par contre ses budgets annuels sont établis, par mois ou par trimestre.

3.3.3. Le contrôle budgétaire

3.3.3.1. Définition

Le contrôle budgétaire est une procédure qui permet de dégager les écarts entre les résultats réels et les résultats prévus d'un centre de responsabilité, et de rechercher les causes et de mettre en œuvre des actions correctives.

3.3.3.2. La notion des écarts

Le contrôle budgétaire nous permet de calculer un certain nombre d'écarts. L'écart est la différence entre ce que l'entreprise à réaliser et ses prévissions ce qui a été préétabli, ils peuvent être favorables comme ils peuvent défavorables.

$$\text{Ecart} = \text{donnée réel} - \text{donnée préétablie de référence}$$

³³ BERGRON. G, « Gestion moderne, théorique et cas pratique », Paris, 1987, P. 117.

3.3.3.3. Le budget

a. Définition d'un budget

Selon DORIATH B le budget est « la traduction monétaire du programme ou plan d'action retenu pour chaque responsable ; il définit les ressources qui lui sont déléguées pour atteindre les objectifs qu'il a négociés »³⁴

Donc nous pouvons dire que le budget est l'affectation prévisionnelle quantifiée aux centres de responsabilité de l'entreprise. Chaque budget exprime des objectifs à atteindre et des moyens à mettre en œuvre pour une période déterminée au court terme.

b. Les objectifs des budgets

Il existe plusieurs objectifs du budget :³⁵

➤ **Les budgets sont des outils de pilotage de l'entreprise**

- Ils déterminent l'ensemble des moyens et des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs de l'organisation, en fonction de ces prévisions, il s'agit donc d'une politique volontariste de la part des dirigeants ;
- Ils permettent de repérer, à court terme les contraintes externes ou internes (goulets d'étranglement) et les opportunités ;
- Ils assurent la cohérence des décisions et des actions des différents centres de responsabilité, en référence aux objectifs de l'entreprise (trésorerie et financement) ;
- Ils permettent de vérifier a priori que la construction budgétaire respecte les équilibres fondamentaux de l'entreprise.

➤ **Les budgets sont des outils de communication, de responsabilisation et de motivation**

- Ils assurent l'information des responsables sur les objectifs de l'entreprise et sur leur déclinaison au niveau de chaque centre de responsabilité ;
- Ils installent la responsabilisation par la négociation des objectifs et des moyens mis en œuvre, la procédure budgétaire revient à établir de véritables contrats négociés entre la hiérarchie et les responsables des unités opérationnelles. Ces derniers devront ensuite rendre compte de leurs résultats.

³⁴ DORIATH. B & GOUJET. C, « Gestion prévisionnel et mesure de la performance », 3^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2007, P. 104.

³⁵ BRIGITTE DORIATH, « Le contrôle de gestion en 20 fiches », 5^{ème} édition : Dunod, Paris, 2008, P. 10.

➤ **Les budgets sont des outils de contrôle et de mesure**

- Ils permettent le contrôle de gestion par la détermination des écarts entre réalisation et prévisions ;
- Il permet d'éviter les imperfections de l'entreprise grâce à l'analyse des écarts entre les données réelles et les données budgétaires ;
- Il permet ainsi la détection des anomalies et l'engagement des mesures correctives.

c. Les différents types de budget

Nous distinguons :

1. Le budget des ventes

Le budget des ventes ou budget commercial est le premier budget à établir, autrement dit, c'est le budget de départ qui permet d'élaborer les autres budgets. De ce fait, il constitue le budget directeur. Ce dernier établit la prévision du chiffre d'affaires selon la périodicité et sur un horizon définie dans le cadre du processus budgétaire.

En outre, Il permet de mettre en œuvre le programme des ventes à partir des prévisions de prix, en utilisant des informations comptables ou commerciales avec l'étude des différents prix et en faisant aussi des recherches sur les marchés concurrentiels.

2. Le budget de production

Le budget de production joue un rôle primordial pour la gestion budgétaire. Pour réaliser ses ventes, l'entreprise doit mettre en œuvre la production qui doit répondre à la demande du marché qui a été fixé préalablement par le budget des ventes.

« Le budget des charges de production établit la prévision mois par mois du cout de production, par centre d'analyse et par facteur consommé ». ³⁶

3. Le budget d'approvisionnement(achat)

« La prévision aboutit à l'élaboration de plusieurs budgets dont la variété dépend de la structure organisationnelle de l'entreprise et du réseau d'analyse comptable ». ³⁷

Il concerne les quantités de matières achetées, déterminé à partir des consommations des matières ou des standards de production, il s'assure que ses consommations vont être

³⁶ DORIATH. B & GOUJET. C, Op.cit., P. 111.

³⁷ DORIATH. B, Op.cit., P. 39.

achetées en quantité souhaité et avec le prix voulu, l'élaboration de ce budget dépendra d'une gestion optimale des stocks.

4. Le budget d'investissement

« L'investissement, par nature, oblige à une programmation pluriannuelle des acquisitions et des financements. le budget des investissements reprend les éléments du plan de financement pour le détailler mois par mois ». ³⁸

5. Budget de trésorerie

C'est un outil indispensable à la création d'une entreprise, ainsi que pour sa gestion. Il permet d'avoir une vision claire sur les différentes dépenses et recettes. Il récapitule et regroupe toutes les conséquences financières des budgets déterminants et des budgets d'investissement (commercial ou administratif).

3.4.Les limites de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire joue des rôles importants au sein de l'entreprise, néanmoins elle présente certaines limites : ³⁹

- Les Construction budgétaire se fonde, en grande partie, sur les modelés passés. Elle risque de pérenniser des postes budgétaires non efficaces. C'est en particulier vrai pour l'ensemble des budgets fonctionnels ;
- La désignation des responsabilités, le contrôle peuvent être mal vécus. Une formation faisant ressortir l'intérêt de la gestion budgétaire doit motiver le personnel ;
- Le budget risque, dans le cadre d'une décentralisation non sincère, de se transformer en un ensemble de règles rigides qui s'imposent aux « responsables » ;
- A l'inverse, la liberté donnée aux responsables peut induire des « féodalités », lieu de pouvoir, au détriment de la stratégie de l'entreprise et de son intérêt global ;
- Les évolutions de l'environnement peuvent rendre la construction budgétaire obsolète. La veille doit être constante afin d'adapter les programmes d'actions et les prévisions.

4. Système d'information

Le système d'information est un instrument de gestion et d'organisation de l'entreprise. Le contrôle de gestion envisage ses rapports avec le système d'information, il comprend toutes les

³⁸ DORIATH. B, Op.cit., P.114.

³⁹ Ibid, P.03.

informations nécessaires à la mise en œuvre du processus de contrôle, en vue de les restituer sous une forme directement utilisable permettant d'atteindre ses objectifs.

4.1.La définition de système d'information

Un système d'information représente l'ensemble des éléments participant à la gestion, la collecte, le stockage, le traitement et la diffusion de l'information au sein de l'entité. Ses informations peuvent être des flux de source interne ou externe au SI de l'organisation

Ainsi le système d'information est défini comme suit : « c'est l'ensemble des procédures organisées qui permettent de fournir l'information nécessaire à la prise de décision et/ou au contrôle de l'organisation ». ⁴⁰

4.2.Utilité du système d'information

Selon Pierre Lauzel, les utilités du système d'information sont au moins cinq :⁴¹

- Fournir une description précise d'une évolution passée, d'une tendance, d'une situation présente et permettre un diagnostic sérieux ;
- Faciliter les prévisions sur les plans à long terme et les budgets à court terme ;
- Eclaircir les décisions qui doivent être prises dans le cadre prévisionnel ;
- Faire apparaître les écarts entre prévisions et réalisations et permettre d'en expliquer les causes ;
- Provoquer les mesures correctives opportunes.

Donc le système d'information est un ensemble structuré de ressources humaines, matérielles, logicielles, de donnée et de réseaux qui permet d'acquérir, de stocker, de transformer, de diffuser et de communiquer des informations dans des organisations, dont l'objectif de fournir aux décideurs de l'entreprise les données nécessaires pour contrôler, décider et agir.

5. Le reporting

5.1.Définition de reporting

Le reporting est un outil de contrôle composé d'un ensemble d'indicateurs de résultat, qui permettent d'effectuer un suivi soutenu de la transmission des informations entre les différents

⁴⁰ LUCASH. C, « Système d'information pour le management » Edition Davis, 1986, P. 86.

⁴¹ LAUZEL. P, « Le contrôle de gestion et le budget », Edition Série, 1977, p. 38.

responsables, et aussi de comprendre mieux les données opérationnelles et d'analyse pour faire avancer l'entreprise.

5.2. Les principes du Reporting

MATHE et MALO identifient trois principes à la base du Reporting :⁴²

- **Le principe d'exception** : pour faciliter la vérification de la direction générale, un seuil de tolérance est fixé pour chaque rubrique, l'alarme ne se déclenche que quand ce clignotant est « au rouge ».
- **Le principe de contrôlabilité** : ce sont surtout les rubriques qui dépendent réellement du responsable de l'unité qui seront suivies, ce qui évitera d'évaluer le responsable sur la base d'un indicateur qu'il ne maîtrise pas.
- **Le principe de correction** : s'il y a un écart, le responsable du centre doit être en mesure de proposer une action corrective.

En résumé, le reporting est un outil d'information des différents centres de responsabilité pour les faire remonter jusqu'au sommet de la hiérarchie, il permet au supérieur hiérarchique de prendre compte des activités déléguées et de suivre de façon périodique les résultats, l'analyse et la coordination des actions correctives, ce qui les aide à juger l'information reçue pour prendre les bonnes décisions et atteindre leurs objectifs.

6. Tableau de bord

Un tableau de bord est « un document synthétique rassemblant différents indicateurs sur des points clés de la gestion et destiné à un responsable désigné en vue de l'aider au pilotage de son action. Ses indicateurs sont non seulement quantitatifs, mais peuvent être physiques ou qualitatifs ».⁴³ Le Tableau ci-après résume l'ensemble des éléments qui opposent le tableau de bord aux autres outils de contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion a besoin d'un autre outil que nous allons développer dans le Prochain chapitre, qui répond à ces besoins spécifiques, d'une part une connaissance sur les informations essentielles au pilotage, d'autre part d'obtenir ces données le plus rapidement possible et en performance.

⁴² MATHE. JEAN CHARLES & MALO. JEAN LOUIS, « L'essentiel du contrôle de gestion », 2^{ème} Edition, Editions d'organisation, Paris, 2000, P. 17.

⁴³ BOISSELIER.P, « Contrôle de gestion, cours et application », 3^{ème} Edition Vuibert, Paris, 2005, P. 40.

Tableau N°5 : Les éléments qui opposent le TBD aux autres outils de contrôle de gestion.

Tableau de bord	Autres outils de gestion
La nature des données est différent	
<p>Toutes sortes de données (y compris quantités physiques, indicateurs de délais, de qualité...)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Possibilité d'information sur l'environnement d'information produites à l'extérieur. - Possibilité d'information latérale sur des secteurs non contrôlés par le responsable. 	<ul style="list-style-type: none"> - Exclusivement financières. - Uniquement informations sur l'intérieur et produites à l'intérieur. - Principe de responsabilité information uniquement sur les éléments contrôlés par le responsable.
La réactivité recherchée est différente	
<ul style="list-style-type: none"> - Peu de données, synthétique. - Porte uniquement sur les éléments les plus importants. - Présentations parlantes, tous procédés possibles : graphique, couleur... 	<ul style="list-style-type: none"> - Grand degré de délais, exhaustif. - Couvre toute l'activité du centre de responsabilité. - Des tableaux de chiffres uniquement.
La modalisation sous-jacente est différente	
<ul style="list-style-type: none"> - Modélisation tirée par l'action. - Souvent fondée sur une analyse stratégique (objectifs et variables clés). 	<ul style="list-style-type: none"> - Modélisation financière tirée par la mesure de l'enrichissement.
Le degré d'adaptabilité de l'outil est différent	
<ul style="list-style-type: none"> - Contenu adapté en fonction des moyens physiques maîtrisés par le responsable, en fonction des variables mettre sous contrôle... - Fréquence en fonction des besoins pour la prise de décision en fonction des temps externes à l'organisation. - Evolutions rapide, dans l'idéal en temps réel sur les besoins. 	<ul style="list-style-type: none"> - La même maquette de base pour tous. - La même périodicité des résultats pour tous. - Grande stabilité de contenu et de présentation, péremption peu rapide.

Source : CHIAPELLO.E, & M. H. DELMOND, « Les tableaux de bord de gestion, outils d'introduction du changement », *Revue Française de Gestion*, Paris, 1994, P. 60.

Conclusion

Au terme de ce chapitre, nous avons pu comprendre que le contrôle de gestion occupe une place primordiale dans l'entreprise et qu'il se situe au cœur de cette dernière directement relié à la direction générale. De ce fait, il a un rôle important dans la structure de l'entreprise. C'est une fonction indispensable pour le pilotage et la mesure de la performance.

Pour pouvoir assurer ses différentes missions, le contrôleur de gestion s'appuie sur une multitude d'outils, dont principalement : une comptabilité de gestion pour une meilleure maîtrise des coûts, un système d'information efficace une gestion budgétaire pour une évaluation des moyens mis à disposition des responsables notamment un tableau de bord qui est un instrument synthétique, rapide et facile à mettre en œuvre, il permet d'anticiper les complications qu'une entreprise pourra rencontrer dans le futur et mener des actions correctives, il est considéré comme un outil de pilotage de la performance par excellence. L'association de tous ces outils permet donc d'assurer la pérennité de l'entreprise.

*Chapitre 02 : Le tableau de bord et la performance
financière de l'entreprise*

Chapitre 02 Le tableau de bord et la performance financière de l'entreprise

Introduction

La recherche de la performance a toujours été une préoccupation fondamentale de chaque entreprise. Dans le domaine de la gestion, la performance est le résultat final de l'ensemble des efforts d'une entreprise ou d'une organisation.

La performance financière est un élément fondamental pour mesurer la performance globale d'une organisation, c'est celle qui attire le plus l'attention des actionnaires, elle est la raison pour laquelle l'entreprise continue d'exister et de piloter ses différentes activités de production, afin de pouvoir distribuer les dividendes à ses divers actionnaires qui contribuent directement à son investissement.

Pour mesurer et évaluer la performance financière d'une entreprise, il est nécessaire d'utiliser des indicateurs comptables et financiers qui sont extraits des documents de la comptabilité de l'organisation (bilan, compte de résultat).

Le tableau de bord est un instrument nécessaire à la bonne gestion de l'entreprise, il permet aux responsables de communiquer les données indispensables en vue de prendre une décision. Évaluer, mesurer et piloter la performance au sein d'une entreprise sont des objectifs primordiaux du tableau de bord. Ce chapitre sera divisé en trois 03 sections :

- La première section traitera les concepts de la performance en général. Ensuite nous nous focaliserons sur la performance financière.
- La deuxième section sera consacrée à des notions de base sur le TBD.
- La troisième et la dernière section traitera les principes, les étapes ainsi que les méthodes de conceptions d'un tableau de bord.

Chapitre 02 Le tableau de bord et la performance financière de l'entreprise

Section 01 : Notions sur la performance de l'entreprise

Pour être compétitive, toute entreprise doit être performante, c'est-à-dire elle doit être meilleure que ses concurrents tant dans sa stratégie que dans son organisation.

La performance fait référence à la capacité et l'aptitude d'un individu ou d'une organisation à atteindre ses objectifs préalablement fixés de la manière la plus efficace possible (optimal).

Ainsi, au niveau de cette section, nous allons essayer de présenter le concept de la performance d'une manière générale et la notion de la performance financière d'une manière particulière.

1. Définition de la performance et ses principaux critères

1.1. Définition

La performance est un concept ambiguë, difficile à définir de façon précise (ne possède pas une définition unique.) pour mieux comprendre cette notion, nous avons choisi quelques définitions proposées par certains auteurs :

Selon **BOURGUIGNON Annick**, la performance est « La réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action) ». ⁴⁴

D'après **L'ORINO Philippe**, « La performance dans une entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur/coût ». ⁴⁵

KHEMAKHEM. A donne la définition suivante : « La performance d'un centre de responsabilité (atelier, service, unité, entreprise, branche...) Désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait acceptés ». ⁴⁶

En résumé, une entreprise est dite performante, doit être à la fois efficace et efficiente. Elle est efficace lorsqu'elle atteint les résultats souhaités ou attendus. Elle est efficiente lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés en minimisent les moyens mis en œuvre pour les atteindre. En général, la performance est un résultat chiffré obtenu dans un marché de concurrence. Au

⁴⁴ BOURGUIGNON.A. « Peut-on définir la performance ». Revue française de comptabilité, 1995, P. 62.

⁴⁵ L'ORINI.P. « Méthode et pratique de la performance », Edition d'organisation, Paris, 1998, p. 87.

⁴⁶ KHEMAKHEM.A. « La dynamique de contrôle de gestion », 8^{ème} Edition public union, Paris, 1992, p. 311.

Chapitre 02 Le tableau de bord et la performance financière de l'entreprise

niveau de l'entreprise, la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs qu'elle a visé.

1.2. Les Principaux critères de la performance

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

1.2.1. L'Efficacité

C'est l'aptitude d'un acteur d'un groupe ou d'un système à atteindre les objectifs fixés indépendamment des ressources utilisées ou sans prendre en considération le nombre de moyens qu'elles à exploiter. (Ex : satisfaire un client, terminer un dossier dans les temps).

Efficacité = résultats atteints/objectifs visés.

1.2.2. L'Efficiency

C'est la capacité à atteindre les résultats de manière optimale sans prendre en compte l'économie des ressources. Autrement dit les moyens utilisés pour mener une action à son terme (à temps), ont été exploités avec un souci d'économie.

Efficiency = résultats atteints / moyen mis en œuvre.

Nous retrouvons toujours une difficulté à faire une distinction entre ces deux termes **efficacité** et **efficiency**, nous allons essayer de donner des exemples afin de mieux les différencier.

Efficacité ≠ efficiency

Exemple 01 :

- Une entreprise qui fabrique deux produits **A** et **B**, elle utilise pour leurs fabrications **4 ouvriers** ainsi qu'une machine et **4 h** de son temps pour la fabrication de ses produits.

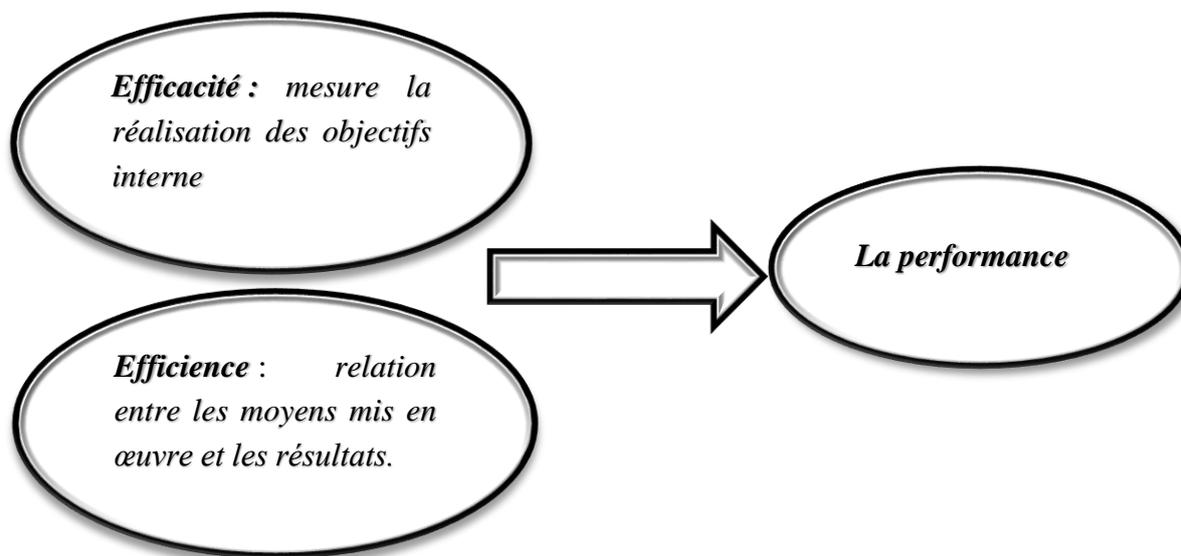
Exemple 02 :

- Une entreprise qui fabrique deux produits **A** et **B**, elle a utilisé pour leurs fabrications **2 ouvriers** ainsi qu'une machine et **2 h** de son temps pour la fabrication de ses produits.

Chapitre 02 Le tableau de bord et la performance financière de l'entreprise

Nous pouvons dire que la première a réussi à atteindre son objectif de fabriquer deux produits en utilisant les moyens mis à sa disposition, qu'elle a été efficace, la deuxième, en plus d'être efficace, elle a réussi à produire les mêmes produits avec moins de personnel et plus rapidement alors nous pouvons dire qu'elle a été efficiente.

Figure N°9 : Le concept d'efficacité, d'efficience et de performance



Source : BESCOS P. L & AL, « Contrôle de gestion et management », Montchrestien, 4^{ème} Edition, Paris, 1997, P. 42.

1.2.3. La Pertinence

Mesure l'adéquation entre les objectifs fixés et les moyens mobilisés.

2. Typologie de la performance

Pour évaluer la performance d'une entreprise, il est essentiel d'effectuer des mesures à tous les niveaux. Ainsi, il existe plusieurs dimensions de la performance, parmi lesquelles nous retrouvons : économique, financier, social, stratégique, managérial et global.

2.1. La performance économique

Généralement, la performance économique désigne celle engendrée en réduisant ses coûts par la maximisation du chiffre d'affaires, du profit, de la rentabilité des investisseurs et de son produit net. Ce type de performance est mesuré selon deux composantes :⁴⁷

- Une composante à court terme évaluée à partir d'indicateurs de résultats immédiats choisis spécifiquement pour rendre compte de l'activité de l'entreprise ;

⁴⁷ LALLÉ. B, « Pour une nouvelle performance de l'agence bancaire », Edition comptables Malesherbes, 1992, P. 16.

Chapitre 02 Le tableau de bord et la performance financière de l'entreprise

- Une composante à moyen et à long terme correspondant à des objectifs de création de potentiel relatif à des actions auront des effets positifs dans l'avenir : formation du personnel, insertion des nouvelles techniques ou innovation-produit.

2.2.La performance financière

La performance financière précise la capacité de l'entreprise à maîtriser ses méthodes de fonctionnement. Elle est un composant principal pour apprécier la performance de l'entreprise dans son ensemble, ainsi elle permet à l'entreprise de garder le principe de la continuité d'exister et à fixer des objectifs tout en respectant les moyens disponibles. Pour mesurer la performance financière d'une entreprise, nous comptons sur des ratios et des indicateurs tels que (le ROA, ROE ET EVA). Cette performance sera traitée avec plus de détail, dans la quatrième et la cinquième partie de cette section.

2.3.La performance sociale

La performance sociale désigne le niveau du résultat obtenu par l'entreprise en matière de climat social comme le bien-être au travail et comportement de la hiérarchie à l'égard de leurs subordonnés. Les données chiffrées par la récapitulation du bilan social permettent d'évaluer la performance sociale et les rapports sociaux au sien de l'entreprise, parmi ces indicateurs d'évaluation (les maladies professionnelles, le montant des rémunérations...).

2.4.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 leurs transformations en objectifs opérationnels afin d'atteindre la performance à long terme ou la performance stratégique.⁴⁸

2.5.La performance managériale

La performance managériale est définie comme la capacité du manager et de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés. Un certain nombre de critères peuvent être utilisés pour évaluer la performance managériale :⁴⁹

⁴⁸ BARRETTE.B et BERARD.J, « Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations », revue international de gestion, volume 24, numéro 4, hiver 2000.P. 15.

⁴⁹ BOYATIZI, cité par A. PAYETTE. (2000), « L'efficacité des gestionnaires et des organisations », Univ. Québec Les Presses, Montréal, P. 162.

Chapitre 02 Le tableau de bord et la performance financière de l'entreprise

- **L'entrepreneurship** : efficacité, efficience, proactivité, utilisation diagnostique des concepts ;
- **Le leadership** : confiance en soi, communication, logique de raisonnement, capacité de conceptualisation ;
- **Gestion des ressources humaines** : utilisation sociale du pouvoir, gestion des processus et des groupes ;
- **Direction des subordonnés** : développement, aide, support des autres, autorité, spontanéité ;
- **Autres compétences** : contrôle de soi, objectivité relative, énergie et capacité d'adaptation.

2.6. La performance globale

Le terme utilisé pour regrouper les différents types de performance est la performance globale.

La performance globale d'une entreprise suppose la combinaison de performances individuelles et de performances collectives.

Ainsi, nous pouvons définir la performance globale comme étant la recherche d'une position stable du poids des diverses performances et prendre en considération les intérêts de chaque partie prenante. La performance sociale se distingue de la performance commerciale ou financière car elle ne relève pas directement de l'activité économique. La performance commerciale consiste à s'imposer dans un environnement concurrentiel afin d'enregistrer une progression du niveau des ventes (chiffre d'affaires) pour conquérir des parts de marché. La performance financière est mesurée par la capacité de l'organisation à réaliser des bénéfices et à être rentable. Seulement, il semble que la performance financière et la performance sociale, bien que contradictoires à première vue, soient liées. En effet, de mauvaises conditions de travail ou des salaires insuffisants contribuent à une dégradation du climat social dont les conséquences (démissions, turnover élevé) ont un coût financier pour l'entreprise. Inversement, une entreprise performante financièrement pourra plus facilement satisfaire les revendications salariales ou liées aux conditions de travail des collaborateurs.⁵⁰

3. Sources et objectifs de la performance

3.1. Les sources :⁵¹

3.1.1. La performance intrinsèque ou performance de l'unité : qui résulte elle-même de la combinaison :

⁵⁰ <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00004006> Consulté le 10/06/21 à 10H.

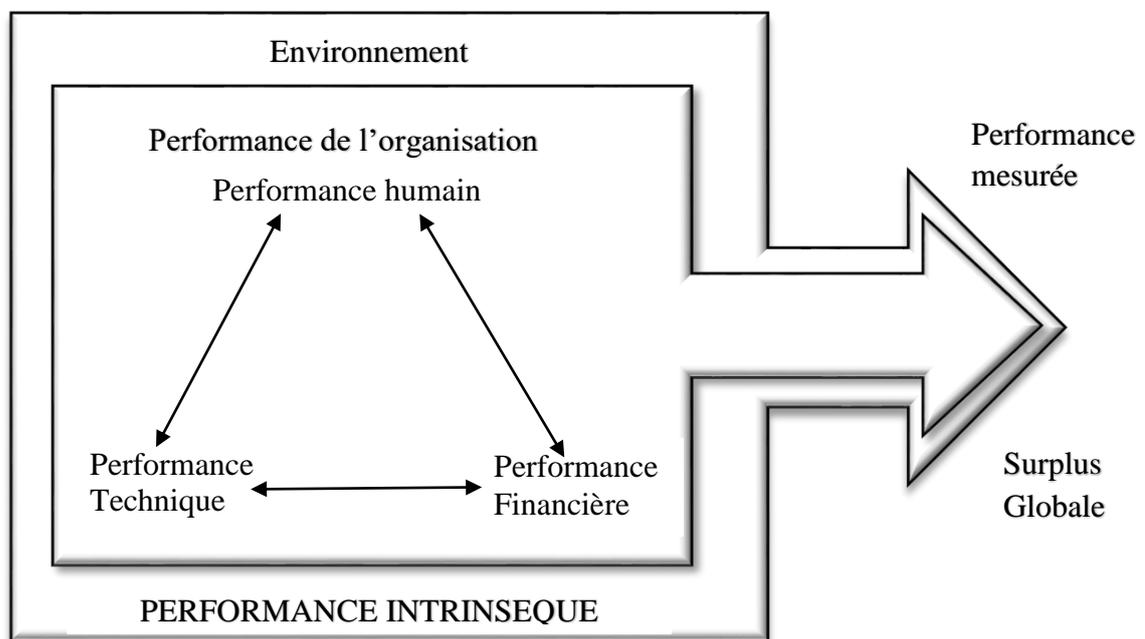
⁵¹ BERNARD MARTORY, « Contrôle de gestion sociale », 6^{ème} édition, Magnard-Vuibert, 2009, P.P. 237-238.

Chapitre 02 Le tableau de bord et la performance financière de l'entreprise

- **D'une performance humaine** : elle concerne les collaborateurs de l'organisation, à qui nous rapporterons prioritairement des améliorations d'efficacité, car la proposition est celle de la gestion sociale en effet, il n'y a pas de production sans hommes pour la concevoir ou la réaliser ;
- **D'une performance technique** : définie comme l'aptitude à mettre en œuvre avec efficacité les investissements ;
- **D'une performance financière** : décrivant l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des moyens financiers.

3.1.2. La performance extrinsèque ou héritée : De l'environnement qui tient à l'ensemble des évolutions externes. Un vendeur voit s'ouvrir des marchés très porteurs, les prix de cession d'une filiale s'élèvent, une entreprise bénéficie de l'exploitation temporaire d'un brevet, autant d'exemples de situations de rente qui ne sont pas attribuable à l'efficacité interne (certains diraient cependant que c'est aussi une performance que de savoir placer une organisation en position de percevoir des rentes !).

Figure N°10 : Les sources de la performance



Source : *Source* : BERNARD MARGORY, « contrôle de gestion sociale », 6^{ème} Edition, Paris, 2009, p238.

5.5. Les objectifs

La mesure de la performance des entreprises ne peut constituer une fin en soi, elle vise, en effet, une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit :⁵²

- ✓ Développer des produits innovants ;
- ✓ Récompenser les performances individuelles ;
- ✓ Améliorer les processus de fabrication ;
- ✓ Réduire les coûts de fabrication ;
- ✓ Améliorer l'ambiance au travail ;
- ✓ Lancer de nouveaux produits ;
- ✓ Respecter les délais de livraison ;
- ✓ Développer la créativité du personnel ;
- ✓ Améliorer le traitement des réclamations ;
- ✓ Développer les parts de marché ;
- ✓ Renforcer et améliorer la sécurité au travail.

6. La performance financière

Après avoir abordé le concept de la performance en général, nous allons passer à l'un de ses types qui est la performance financière au sein des entreprises.

La performance financière est l'un des indicateurs que les entreprises utilisent pour évaluer et mesurer le degré de leurs réussites en termes de rendement financier, l'évaluation de la performance financière est nécessaire pour chaque organisme, vu que cette dernière permet de repérer les points forts et les points faibles et elle permet de faire une comparaison de la situation financière des entreprises du même secteur d'activité.

4.1. Définition de la performance financière

La performance financière peut être définie comme la capacité d'une organisation à réaliser des bénéfices (profit), et à être rentable tout en créant de la valeur ajoutée avec les fonds qui lui sont apportés et en atteignent les objectifs fixés à partir de sa stratégie.

La mesure de la performance financière est indispensable, c'est pour cela certaines organisations comme les entreprises doivent élaborer à la fin de chaque exercice comptable,

⁵² CAILLAT. A, « Management des entreprises ». Edition HACHETTE LIVRE, 2008, P. 38.

Chapitre 02 Le tableau de bord et la performance financière de l'entreprise

des documents de synthèses (bilan, compte de résultat) ces documents et leurs annexes fournissent des informations de base qui leur permettent de mesurer et de déterminer la performance financière.

Pour **SAHUT et ALL**, la performance financière peut être comme les revenus issus de la détention des actions. Les actionnaires étant le dernier maillon de la chaîne à profiter de l'activité de l'entreprise.⁵³

4.2. Les déterminants de la performance financière

Il existe plusieurs déterminants de la performance financière : la politique financière, la compétitivité et la création de la valeur.

4.2.1. La politique financière

La politique financière peut être définie comme la conduite des affaires de l'entreprise on ce qui concerne l'orientation de financement, c'est-à-dire le choix de financement : à savoir les apports en fond propre, emprunt obligataire, emprunt à long terme, tandis que les stratégies ne sont que des moyens à mettre en œuvre pour mettre en marche la politique de financement. Elle consiste également à prendre des décisions utiles et efficaces afin d'atteindre l'objectif de maximisation de la richesse.

En effet, la stratégie ou la politique financière l'un des déterminants essentiels de la performance, car elle permet d'apprécier la concordance entre les objectifs stratégiques préalablement définis et les résultats effectivement atteints.

4.2.2. La compétitivité

Selon **SAUVIN T. (2005)**, « Être compétitif, c'est être capable d'affronter la concurrence tout en se protégeant. ».⁵⁴

La compétitivité correspond à la capacité dont dispose une entreprise à un moment donnée pour faire face à la concurrence quel que soit l'effectif potentielle, sur un marché la compétitivité d'une entreprise et son aptitude à occuper une position dominante, celle-ci peut être appréciée par l'évolution de sa part de marché, une entreprise est dite compétitive si elle obtient des résultats supérieurs à la moyenne, de manière plus simple, la compétitivité peut s'exprimer au niveau des produits, nous distinguons alors la compétitivité hors prix et la

⁵³ PAUCHER, PIERRE. Mesure de la performance financière de l'entreprise. Collection de la gestion en plus : Office des Publications Universitaire. Algerie.1993. P. 20.

⁵⁴ SAUVIN THIERRY, « La compétitivité de l'entreprise : L'obsession de la firme allégée », Edition Ellipses, Paris, 2005, P. 08.

Chapitre 02 Le tableau de bord et la performance financière de l'entreprise

compétitivité prix. La première fait référence à des explications structurelles des performances en terme de qualité de produit, la seconde à des produits substituables entre qui rivalisant le prix.

La compétitivité est l'un des déterminants de la performance financière, car elle participe à produire des ressources financières.

4.2.3. La création de la valeur

Selon **BOGLIOLO F. (2000)** « les dirigeants et employés de l'entreprise ne peuvent pas avoir la satisfaction des clients, les parts de marché, la qualité ou la présence internationale, mais plutôt la création de valeur ». ⁵⁵

Les entreprises sont toujours à la recherche d'amélioration, ces dernières veulent créer de la valeur pour satisfaire leurs clients, et les combler, la création de la valeur est l'objectif de toute organisation, elle consiste d'une part à augmenter sa productivité et son CA avec une minimisation des coûts et d'autre part à rechercher une croissance rentable et durable, cette création de valeur est effectuée pour l'ensemble des investisseurs, actionnaires et créanciers de l'entreprise.

4.3. Les indicateurs de la performance financière

Il s'agit d'information qui permet d'avoir une vision (sous forme de ratio, chiffre, indice) et de mesurer la performance réalisée ou à réaliser par l'entreprise, il existe de multiples indicateurs de la performance financière, ils nous permettent de mesurer la performance en valeur monétaire.

4.3.1. Définition

Ce sont des instruments de pilotage particulièrement importants pour les responsables d'entreprise, ils fournissent des informations sur la santé de l'entreprise, c'est-à-dire sur la qualité de son fonctionnement, ils permettent de bien comprendre la performance de l'entreprise, ils aident les managers à prendre des décisions dans les meilleures conditions et de positionner leurs projets sur le chemin du succès et de la réussite.

⁵⁵ BOGLIOLO FELIX, « Améliorez votre performance économique ! Tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur la Création de Valeur sans jamais oser le demander », Editions d'organisation, 2000, P. 30.

Chapitre 02 Le tableau de bord et la performance financière de l'entreprise

Selon VOYER P. (2002), un indicateur de performance est défini comme « Une mesure liée à une valeur ajoutée, au rendement, aux réalisations et à l'atteinte des objectifs, aux résultats d'impact et aux retombées ». ⁵⁶

4.3.2. Différents types d'indicateurs

Il existe plusieurs types d'indicateurs, **Mendoza & all** ressentent les indicateurs de moyens, les indicateurs de résultats et les indicateurs de contexte. ⁵⁷

- **Indicateurs de moyen** : Ils indiquent le niveau des ressources consommées, qu'elles soient humaines, matérielles ou financières.

Grace à ces ratios, nous pourrions comprendre quelle a été la disponibilité et l'affectation des ressources de notre entreprise allouée à la réussite de nos objectifs.

- **Indicateurs de résultats** : Comme leur nom l'indique, ils expriment le niveau de performance atteint grâce aux moyens et aux ressources allouées durant la période mesurée. Ils peuvent également être appelés indicateurs de réalisation.
- **Indicateurs de contexte** : Ce sont des indicateurs externes à l'entreprise. Ils peuvent indiquer une cause de baisse ou de hausse des indicateurs de moyens et des indicateurs de résultats.

5. Les Outils de mesure de la performance : approche financière

La mesure de la performance financière est absolument un sujet récent pour la plupart des entreprises, cependant, vu les intérêts qui sont liés à ces pratiques, c'est un sujet qui nécessite une certaine considération.

Toutes les entreprises utilisent des instruments de mesure pour vérifier et suivre les progrès accomplis dans la réalisation de leurs objectifs fixes.

5.1. Les mesures par les soldes intermédiaires de gestion (SIG)

Les soldes intermédiaires de gestion permettent de faire une analyse sur le résultat de l'entreprise, ils permettent également d'obtenir des informations sur l'activité de l'entreprise et des informations de leur bénéfice ou déficit.

⁵⁶ VOYER PIEERE, « Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », 2^{ème} édition, Presse de l'université du Québec, 2002, P. 64.

⁵⁷ MENDOZA C & AL, « Tableau de bord et balance scorecard guide de gestion RF », Groupe revue fiduciaire, 2002, P.P. 66-67.

Chapitre 02 Le tableau de bord et la performance financière de l'entreprise

5.1.1. La marge commerciale

« La marge commerciale Considérée comme un indicateur de performance de la dimension commerciale peut se définir comme le supplément de valeur apporté par l'entreprise aux marchandises vendues ». ⁵⁸

La MC est donc calculée pour des entreprises commerciales. Il permet d'évaluer la performance commerciale de l'entreprise, afin de tirer des conclusions sur le degré et l'intensité de l'activité. Nous obtenons le montant de la marge à partir de la différence entre les ventes des marchandises et le coût d'achat des marchandises vendues.

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

Dont :

$$\text{Coût d'achat des marchandises vendues} = \text{achats de marchandises} \pm \text{variation de stock de marchandises.}$$

5.1.2. La production de l'exercice (PE)

« Le concept de production permet de comparer les consommations de l'exercice à la base d'activité à laquelle elles correspondent ». ⁵⁹

Ce solde concerne les entreprises qui réalisent des activités industrielles. Cette entreprise peut réaliser à la fois des activités de nature différente (commerciale, industrielle, de service), il mesure ce que l'entreprise a réellement produit au cours de son exercice.

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

$$\text{Production stockée} = \text{c'est la variation de stocks de produits finis (et/ou de produits de cours) elle est égale au stock final} - \text{stock initial.}$$

⁵⁸ STEPHANY PIERRE, « Finance d'entreprise », 2^{ème} Edition ECONOMICA, Paris, 2000, P. 92.

⁵⁹ CHARPENTIER. P, COUCOUREUX. M, SOPEL. D, « Gestion financière, gestion prévisionnelle et mesure de la performance, gestion du personnel), Edition Hachette, Paris, 2007, P. 44.

Chapitre 02 Le tableau de bord et la performance financière de l'entreprise

5.1.3. Valeur ajoutée (VA)

« C'est le meilleur indicateur de mesure de l'activité de l'entreprise, il traduit le supplément de valeur donné par l'entreprise dans son activité ». ⁶⁰

La VA permet d'analyser, d'étudier et d'apprécier la santé financière d'une entité, la VA mesure la richesse créée par l'entreprise au cours de son activité.

- **En économie :** La somme de toutes les VA nous permet d'obtenir le PIB.
- **En gestion :** La VA représente la richesse que l'entreprise a réellement créée ou réalisée.

Elle se calcule par la formule suivante :

Valeur ajoutée = (production de l'exercice + marge commerciale) – consommation de l'exercice en provenance de tiers.

Consommation de l'exercice = achats consommés + services extérieurs et autres consommations.

5.1.4. Excédent brut d'exploitation (EBE)

« L'excédent brut d'exploitation s'avère un bon indicateur de mesure de la performance économique, en effet, il constitue le résultat de la confrontation entre les produits et les charges d'exploitation ». ⁶¹

C'est un excédent potentiel qui est généré par l'entreprise à travers son activité d'exploitation. Il donne à l'entreprise une image objective, il permet de déterminer la rentabilité de son exploitation, c'est un indicateur financier très important (Ex : il sert à vérifier si l'EBE est supérieure ou inférieure d'une année à une autre, ou d'un mois à un autre.), il calcule les ratios et mesure la performance industrielle et commerciale de l'entreprise, ce calcul en partant du haut du compte de résultat.

E.B.E = V.A + Subventions d'exploitation – impôts, taxes et versements assimilés – Charges du personnel.

⁶⁰ VERNIMMEN PIERE, « finance d'entreprise », Editions DALLOZ. Paris, 2002, P. 157.

⁶¹ MARION ALLAN, « Analyse financière », 4^{ème} édition, Dunod, Paris 2007, P. 52.

Chapitre 02 Le tableau de bord et la performance financière de l'entreprise

5.1.5. Résultat d'exploitation (RE)

Le résultat d'exploitation permet de mesurer « l'enrichissement brut de l'entreprise en tenant compte de l'usure et de la dépréciation du capital économique ». ⁶²

Il s'agit de la différence entre les produits et les charges d'exploitation, c'est-à-dire, il correspond à la richesse dégagée par l'activité courante de l'entreprise, autrement dit, c'est un indicateur qui mesure la richesse réalisée par l'entreprise dans le cadre de son activité.

- Un **RE** positif signifie que l'entreprise a réalisé un bénéfice, ce qui veut dire qu'elle est rentable. Cela lui permet de couvrir tout ou une partie de ses charges financières et exceptionnelles.
- Un **RE** négatif veut dire que l'entreprise perd de l'argent. Dans le cadre de son activité, les pertes peuvent provenir d'une activité principale ou d'une activité secondaire. Il se calcule selon la formule suivante :

$$\text{RE} = \text{EBE} + \text{Reprises et transferts des charges d'exploitation} + \text{Autres produits d'exploitation} - \text{Dotation aux amortissements et aux provisions} - \text{autres charges d'exploitation.}$$

5.1.6. Résultat courant avant Impôt (RCAI)

« C'est le résultat de toutes les opérations courantes de l'entreprise par opposition aux opérations exceptionnelles. C'est ainsi une appréciation des performances à la fois industrielles, commerciales, et financières de l'entreprise ». ⁶³

$$\text{RCAI} = \text{RE} \pm \text{Quat-part du résultat des opérations faites en commun} + \text{produits financiers} - \text{charges financières}$$

⁶² HUBERT de la Bruslerie, « analyse financière », 3^{ème} Edition Dunod, Paris, 2014, P. 156.

⁶³ Idem, P. 157.

Chapitre 02 Le tableau de bord et la performance financière de l'entreprise

5.1.7. Résultat exceptionnel

Ce résultat correspond aux opérations non-courantes de l'entreprise, il n'est pas lié à l'exploitation ordinaire de l'entreprise, « *Il fait ressortir la différence entre produits et charges exceptionnels* ». ⁶⁴

Résultat exceptionnel = produits exceptionnels – charges exceptionnelles

5.1.8. Résultat net de l'exercice

Il correspond au résultat final de l'activité de l'entreprise, après versement de la participation des salariés et paiement des impôts sur les sociétés. Autrement dit, il mesure la richesse générée par une entité, c'est un indicateur de rentabilité.

Résultat net de l'exercice = (RCAI + Résultat exceptionnel) - (participation des salariés + impôts sur les bénéfices)

5.2. La capacité d'autofinancement (CAF)

Pour **P. RAMAGE**, « elle est définie aussi comme l'excédent des produits encaissables sur les charges encaissables, et comme la somme des bénéfices de l'exercice et des charges non calculées qui ne correspondent pas à des décaissements ». ⁶⁵

La CAF Désigne l'ensemble des ressources internes dégagé par l'entreprise dans le cadre de son activité qui permettent de faire face à ses besoins de financement, elle représente la capacité de l'entreprise à générer un surplus de trésorerie par son activité au cours d'une période, est un élément important d'appréciation de l'indépendance financière de l'entreprise.

➤ Méthodes de calcul de la CAF

Il existe deux méthodes deux calculs :

⁶⁴ J-Y. EGLÉ, A. PHILIPS. C. & C. RAULET, « Analyse comptable et financière », 8^{ème}, Edition, Dunod, Paris, 2000, P. 20.

⁶⁵ RAMAGE PIERRE, « Analyse et diagnostic financier », Editions d'organisation, Paris, 2001, P. 13.

Chapitre 02 Le tableau de bord et la performance financière de l'entreprise

- Méthode soustractive

Le point de départ du calcul de la CAF par cette méthode est l'EBE.

Tableau N°6 : La méthode soustractive

	Excédent brut d'exploitation (ou insuffisance)
+	Transfert de charges (d'exploitation)
+	Autres produits (d'exploitation)
-	Autres charges (d'exploitation)
+	Quotes-parts des résultat sur opération faites en commun
-	
+	Produits financiers (a)
-	Charges financières (b)
+	Produits exceptionnels (c)
-	Charges exceptionnelles (d)
-	Participation des salariés aux résultats
-	Impôts sur les bénéfices
=	Capacités d'autofinancement

Source : HADHBI.F, Analyse financière, 3^{ème} année Finance et comptabilité, Cours 2019, Université de Bejaia A-MIRA, ALGERIE, P.P. 22-23.

(a) Sauf reprises sur dépréciations et provisions.

(b) Sauf dotations aux amortissements, dépréciations et provisions financières.

(c) Sauf :

- Produits de cession d'immobilisation ;
- Quotes-parts des subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice ;
- Reprises sur dépréciations et provisions exceptionnelles.

(d) Sauf :

- Valeur comptable des immobilisations cédées ;
- Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions exceptionnelles.

Chapitre 02 Le tableau de bord et la performance financière de l'entreprise

- La méthode Additive

Le point départ du calcul de la CAF par cette méthode est le résultat de l'exercice.

Tableau N°7 : La méthode additive

	Résultat net de l'exercice
+	Dotation aux amortissements, dépréciations et provisions
-	Reprise sur amortissements, dépréciations et provisions
+	Valeur comptable des éléments d'actif cédés
-	Produits de cessions d'éléments d'actif immobilisés
-	Quotes-parts des subventions d'investissement virés au résultat de l'exercice
=	Capacité d'autofinancement

Source : HADHBI.F, Analyse financière, 3^{ème} année Finance et comptabilité, Cours 2019, Université de Bejaia A-MIRA, ALGERIE, P.P. 22-23.

5.3. Analyse de l'équilibre financier

La situation financière d'une entreprise désigne la capacité d'une entreprise à maintenir un certain degré de liquidité suffisant et ainsi pouvoir assurer en permanence sa solvabilité, les équilibres financiers permettent à l'entreprise de connaître sa situation financière, les indicateurs ressortant de l'analyse de l'équilibre financier peuvent se résumer comme suit :

5.3.1. Le fond de roulement Net(FRN)

« Le fonds de roulement net représente la marge de sécurité financière pour l'entreprise et une garantie de remboursement des dettes à moins d'un an pour les financiers. Il est un indicateur de sa solvabilité et son risque de cessation de paiements ». ⁶⁶

Le FR se calcule en générale, par l'analyse des perspectives à long terme par le haute de bilan

$$\text{FRN} = \text{capitaux permanent} - \text{actifs immobilisés}$$

- Soit pour une analyse des perspectif à court terme par le bas de bilan

$$\text{FRN} = \text{actifs circulants} - \text{dettes à court terme}$$

⁶⁶ L.HONOR, « Gestion financière », Edition NATHAN, 2001, P. 28.

Chapitre 02 Le tableau de bord et la performance financière de l'entreprise

Le FRN est en principe positif dans la plupart des entreprises, cela représente une marge de sécurité et l'entreprise a un équilibre financier à long et à court terme. Cependant, un FRN négatif signifie l'insuffisance en fond de roulement et des difficultés de trésorerie sont envisageables.

5.3.2. Le besoin en fond de roulement (BFR)

« Il arrive bien souvent qu'un écart apparaisse entre l'actif et le passif circulant. Cet écart est appelé besoin en fonds de roulement. Ce dernier correspond à l'argent « gelé » par l'entreprise pour financer son cycle d'exploitation. Il est égal à la différence entre l'actif circulant et le passif circulant, sans prendre en considération la trésorerie ». ⁶⁷

$$\text{BFR} = \text{Actif circulant (sauf VD)} - \text{Passif circulant (sauf trésorerie passive)}$$

5.3.3. La trésorerie (TR)

« Le concept de la trésorerie (TR) recouvre en analyse financière deux éléments : la trésorerie active et la trésorerie passive. La première comprend l'ensemble des placements financiers à court terme et l'encaisse. La seconde est composée des dettes bancaires à court terme et d'autres dettes financières à court terme comme les billets de trésorerie par exemple. La trésorerie est égale à la différence entre la trésorerie active et la trésorerie passive. Ou bien, c'est la différence existant entre le FRNG et le BFR ». ⁶⁸

La trésorerie d'une entreprise apparaît comme étant le solde de la situation financière globale de l'entreprise. Sa détermination et son analyse permettent de pratiquer une gestion efficace des affaires. Elle exprime l'excédent ou l'insuffisance de FRN après financement du BFR.

Nous retrouvons deux méthodes de calcul de la TR :

Méthode 01 :

$$\text{Trésorerie nette} = \text{fonds de roulement net} - \text{besoin en fond de roulement}$$

Méthode 02 :

$$\text{Trésorerie nette} = \text{trésorerie active} - \text{trésorerie passive}$$

⁶⁷ FRANCK NICOLAS, « Finance pour non-financiers », DUNOD, Paris, 2012, P.P. 87-88.

⁶⁸ BARREAU.J, DELAHAYE.J, F. DELAHAYE, « Gestion financière manuel application », 13^{ème} Edition Dunod, Paris 204, P. 156.

Chapitre 02 Le tableau de bord et la performance financière de l'entreprise

5.4. Analyse de la performance par la méthode 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 ». ⁶⁹

Nous pouvons mesurer la performance d'une entreprise en utilisant un certain nombre de ratios que nous allons citer ci-dessous :

5.4.1. Les ratios de structure financière

Ce sont les ratios qui nous permettent de faire la comparaison entre les structures de l'actif et celle du passif, ils ont pour but d'étudier et d'analyser le degré de solidité et de la stabilité de la structure financière d'une entreprise.

5.4.1.1. Ratio de financement permanent

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à financer ses ressources stables par ses emplois stables, il montre le taux de couverture des actifs immobilisés par les capitaux permanent.

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

- Si $R > 1$ le fond de roulement, est positif, les ressources stables financent les emplois stables, et que l'entreprise dispose d'un équilibre financier, et elle dégage une marge de sécurité qui lui permet de faire face à ses besoins.
- Si le $R < 1$ le fond de roulement, est négatif l'entreprise et les capitaux permanents ne couvrent pas l'actif immobilisé.
- Si le $R = 1$ le fond de roulement, est nul, cette situation s'appelle situation d'équilibre minimum.

5.4.1.2. Ratio d'endettement global

Ce ratio exprime le degré de dépendance financière de l'entreprise, il permet de mesurer le niveau d'endettement d'une entreprise, il compare le total des dettes (D.L.M.T) par rapport aux capitaux propres.

$$\text{Ratio d'endettement} = \text{total des dettes} / \text{capitaux propres}$$

⁶⁹ BUISSART.C, « Analyse financière ». Editions FOUCHER. Paris. 1999, P. 38.

Chapitre 02 Le tableau de bord et la performance financière de l'entreprise

5.4.2. Les ratios de liquidité

Les ratios de liquidité mesurent la capacité d'une entreprise à régler et à faire face à ses dettes à court terme à l'aide de ses disponibilités ou ses actifs liquide, plus le montant de liquidité de l'actif est élevé et plus l'entreprise pourra faire face à ses engagements.

Trois ratios sont utilisés dans l'analyse de la liquidité de l'entreprise :⁷⁰

5.4.2.1. 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. Ce ratio doit toujours être supérieur à 1.

$$\text{Ratio de liquidité générale} = \frac{\text{actif circulant}}{\text{dettes à court}}$$

Si le ratio est supérieur à 1, le BFR est positif et inversement. Ce ratio permet d'apprécier dans quelle mesure l'actif à court terme finance les engagements à court terme.

5.4.2.2. Ratio de liquidité 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.

$$\text{Ratio de liquidité réduite} = \frac{\text{Valeurs réalisables} + \text{valeurs disponibles}}{\text{dettes à court terme}}$$

Ce ratio doit être proche à 1. Il mesure le degré de couverture des dettes à court terme par les créances à moins d'un an, les disponibilités et les valeurs mobilières de placement.

5.4.2.3. Ratio de liquidité immédiate

Ce ratio Permet d'apprécier la capacité dont une entreprise dispose pour affronter ses obligations à court terme en utilisant uniquement sa trésorerie.

$$\text{Ratio de liquidité immédiate} = \frac{\text{valeurs disponibles}}{\text{dettes à court terme}}$$

⁷⁰ MARION.A « Analyse financière concepts et méthodes », Edition Dunod, Paris 2007, P.P. 136-138.

Chapitre 02 Le tableau de bord et la performance financière de l'entreprise

- Ce ratio présente peu d'intérêt et doit être interprété avec prudence, car un ratio sensiblement inférieur à 1 peut traduire soit des difficultés de trésorerie, soit au contraire une gestion de trésorerie proche de zéro.
- L'impact de l'endettement sur la situation financière à long terme est analysé par la solvabilité qui se définit comme étant la capacité de l'entreprise à payer ces dettes à échéance.
- Il s'agit de mesurer le poids de l'endettement par rapport au total du bilan afin d'estimer l'Indépendance financière, par la suite, nous comparons l'endettement aux ressources propres pour mesurer l'autonomie financière.

5.4.3. Les Ratios de solvabilité

La solvabilité détermine les ressources dont l'entreprise dispose pour être dans la capacité d'assumer ses dettes (salaires, intérêts des emprunts, dettes envers les fournisseurs...) sans se mettre dans le danger.

5.4.3.1. Ratio de solvabilité générale

Ce ratio mesure la capacité d'une entreprise à régler l'ensemble de ses dettes par l'utilisation de l'ensemble de son actif. Autrement dit en cas de faillite ou liquidation, l'entreprise peut régler ses dettes par la vente de ses actifs comme dernière solution. Il se calcule selon la formule suivante :

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

5.4.3.2. Ratio d'autonomie financière

Ce ratio mesure la capacité d'une entreprise à s'endetter, ce ratio doit être supérieur ou égale à 1. Et aussi, il mesure le degré d'indépendance de l'entreprise vis à vis ces créanciers. Il se calcule en utilisant la formule suivante :

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

5.4.4. La profitabilité

La profitabilité est la capacité de l'entreprise à réaliser un résultat par son activité. Nous retrouvons de trois sortes de ratios de profitabilité qui sont : ratio de profitabilité économique, ratio de profitabilité financière et le ratio de profitabilité des frais du personnel.

$$\text{Taux de profitabilité} = (\text{résultat net comptable} / \text{chiffre d'affaire})$$

Chapitre 02 Le tableau de bord et la performance financière de l'entreprise

5.4.5. Les ratios de rotations

Ces ratios expriment la vitesse moyenne à laquelle les comptes client sont payés rapidement, comptes fournisseurs sont payés à temps et le niveau d'inventaire est optimal.

5.4.5.1. Le délai de rotation du crédit clients

Ce ratio mesure le délai moyen de recouvrement des créances clients.

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

5.4.5.2. Le délai de rotation du crédit fournisseurs

Ce ratio indique la durée moyenne du crédit obtenu des fournisseurs. Il mesure le délai moyen de règlement des dettes fournisseurs.

$$\text{Délai de rotation fournisseurs} = [\text{Dettes fournisseurs Et comptes rattachés} / \text{Achats en TTC}] * 360 \text{ Jours}$$

5.4.6. Les indicateurs de la performance financières

La rentabilité financière mesure la performance financière d'une entreprise. Elle représente la capacité de l'entreprise à réaliser un profit à partir des moyens mis en œuvre.

5.4.6.1. Le ROI (return on Investment)

Le ROI est un indicateur financier qui permet de mesurer le succès de l'entreprise par rapport aux capitaux, quelle a investi. Autrement dit, il permet de mesurer le bénéfice ou le déficit pour chaque DA investie, c'est le rapport entre le résultat d'exploitation et les capitaux investis.

$$\text{ROI} = \text{Résultat d'exploitation} / \text{capitaux investis}$$

5.4.6.2. Le ROE (Return on Equity) rentabilité des fonds propres

Le ROE ou la rentabilité des fonds propres constitue un élément essentiel pour évaluer la performance des entreprises, vu qu'il mesure la capacité des capitaux propres de l'entreprise à générer des profits pouvant alimenter les ressources propres. Pour calculer ce ratio, il suffit d'obtenir le résultat net de la société qui se trouve dans l'état de résultat et le divisé sur les capitaux propres inscrit dans la partie droite du bilan.

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

Chapitre 02 Le tableau de bord et la performance financière de l'entreprise

Plus le ROE est élevé, plus la société pourra générer des revenus et de croissance avec ses capitaux propres.

5.4.6.3. Le ROCE (ratio de rentabilité économique brut)

C'est un indicateur clé de la performance financière. Il est souvent utilisé au sein des groupes pour évaluer la performance d'une filiale ou d'un centre de profit, il représente la capacité de l'entreprise à tirer profit du montant du capital associé à l'exploitation, elle mesure donc la performance de son activité d'exploitation.

$$\text{ROCE} = \text{L'excédent brut d'exploitation} / \text{Capitaux investis}$$

Section 02 : Concepts de base sur le tableau de bord

Pour bien diriger l'entreprise, le contrôleur de gestion utilise des différents outils pour orienter et prendre une décision finale. Parmi ces outils : le tableau de bord. Dans cette section, nous allons aborder le tableau de bord d'une manière générale.

1. Définition du tableau de bord

Le tableau de bord est avant tout un outil de contrôle de gestion. C'est un instrument de pilotage très important pour les entreprises qui permet de mesurer et d'évaluer la performance. Il est constitué de plusieurs indicateurs qui lui permettent de mieux évaluer le chemin parcouru et le chemin restant à parcourir pour accéder aux objectifs de la performance, il aide les responsables à prendre les décisions nécessaires.

Selon **MICHEL GERVAIS**, le tableau de bord est défini comme « un système d'information permettant de connaître le plus rapidement possible, les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme, et faciliter dans celle-ci l'exercice des responsabilités ». ⁷¹

Enfin d'après Claude **ALAZARD** et **Sabine SEPARI**, un tableau de bord est « un ensemble d'indicateurs organisés en système suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service. Le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer ». ⁷²

⁷¹ GERVAIS.M, Op.cit., P. 635.

⁷² ALAZAD.C, SEPARI.S, Op.cit., P. 591.

Chapitre 02 Le tableau de bord et la performance financière de l'entreprise

2. Typologie du tableau de bord

Il existe plusieurs types de tableau de bord et cela est défini selon le domaine dans lequel nous nous trouvons, nous allons présenter les principaux tableaux de bord présentés selon les spécialistes de la discipline.

2.1. Le tableau de bord stratégique

C'est un outil de mesure de la performance facilitant le pilotage à long terme, appelé également tableau de bord prospectif ou tableau de bord équilibré (en anglais, Balanced Scorecard ou BSC), il regroupe l'ensemble des données indispensables pour mettre en œuvre la stratégie, il est appliqué par la direction générale, il s'agit du véritable et réel tableau de bord qui a pour but d'atteindre un ou plusieurs objectifs en pilotant les projets définis au préalable.

2.2. Le tableau de bord de gestion

Ce type de tableau de bord sert d'outil de pilotage de l'entreprise à court terme, appelé également tableau de bord budgétaire, il contient l'ensemble des données et informations nécessaires que chaque responsable doit connaître et maîtriser. Grâce à ce TBG les dirigeants peuvent garder un œil sur l'activité de leurs entreprises en s'assurant également que les bonnes décisions sont prises afin de garantir la rentabilité et vérifier qu'ils sont sur le bon chemin pour le pilotage de la performance.

2.3. Le tableau de bord opérationnel

Outil de pilotage à court terme, il permet de suivre l'avancement des plans d'actions mis en place par le responsable opérationnel, pour atteindre les objectifs de l'entreprise, et de prendre les mesures correctives essentielles. Ce type de tableau de bord permet de mettre l'opérationnel au service de la stratégie, et ainsi de valider et d'ajuster la stratégie. Dans ce type de tableau, l'indicateur décrit une situation de type qualitatif pour constater des résultats qualitatifs par rapport à des valeurs de référence établies. La collecte des données se fait par simple mesure et comptage.⁷³

3. Les instruments du tableau de bord

Pour mettre en place un tableau de bord dans l'entreprise, il est nécessaire d'utiliser un certain nombre d'outils ou d'instruments que nous allons expliquer ci-dessous :

⁷³ CLUSIF (Club de la Sécurité des Systèmes d'Informations Français), « Démarche de conception d'un Tableau de Bord qualité appliqué à la sécurité », Juin 1997. P. 9.

Chapitre 02 Le tableau de bord et la performance financière de l'entreprise

➤ Les valeurs brutes

Les valeurs brutes sont nécessaires, car elles permettent au dirigeant (responsable) d'avoir une image et une idée réaliste sur les résultats de leurs actions, c'est-à-dire la mesure des grandeurs sur lesquelles les managers travaillent, un certain nombre d'écarts sont calculés pour mettre en évidence les éventuelles dérives par rapport aux provisions.

➤ Les écarts

« L'écart est la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée ; écart entre coût prévu et coût réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée ». ⁷⁴

➤ Les ratios

Ils expriment le rapport entre deux grandeurs, deux variables significatives, ce sont des indicateurs qui permettent d'apprécier la situation d'une entreprise, ils facilitent les comparaisons, ils permettent de mieux mesurer la performance par rapport aux objectifs, ils sont significatifs que si la mesure de leurs évolutions dans le temps et dans l'espace est mise en évidence. **Exemple** : le chiffre d'affaires par vendeur, le taux de marge du chiffre d'affaires...etc.

➤ Les graphiques

Les graphiques sont un instrument privilégié des tableaux de bord parce qu'ils présentent l'information d'une façon parlante. Leur intérêt est de visualiser rapidement et directement les évolutions et de mieux appréhender les changements de rythme ou de tendance. Parmi les graphiques les plus utilisés, nous citons : les courbes, les histogrammes, le camembert.

- **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 dans la tendance ;
- **Les histogrammes** : Ils sont les plus souvent utilisés pour comparer plusieurs séries de valeurs ; ils sont traduits par des segments ou des rectangles dont la largeur proportionnelle à leur valeur absolue ou relative.
- **Les camemberts** : C'est le meilleur outil pour présenter des données relatives aux pourcentages. Ils permettent de visualiser les évolutions et mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance. La zone des graphiques permet une présentation pédagogique des principaux indicateurs. Leurs formes peuvent être variées : (courbes,

⁷⁴ DORIATH. B, Op.cit., P. 72.

Chapitre 02 Le tableau de bord et la performance financière de l'entreprise

secteurs, diagramme polaire, histogramme, bâtons, ...) ils dépendent du type d'indicateur à représenter.⁷⁵

➤ Les tableaux

Ils sont conçus en général sur un modèle permettant de mettre en évidence les écarts entre les objectifs ou des prévisions et des réalisations, ou encore les écarts entre les réalisations de l'année N à l'année N-1, et le cumul.⁷⁶

Tableau N°8 : Présentation simplifiée d'un tableau de bord.

Libellé	Mois :			
	Prévu	réel	Ecart	Action correctrice
Indicateurs économique				
CA				
CA par clients				
Nombre de clients				
Nombre de nouveaux clients				
CA par famille de produits				
Marge commerciale				
Charges fixes				
Charges variables				
Stock (en valeur)				
Indicateur physiques				
Délais de livraisons				
Satisfaction clients				

Source : C. ALAZARD & S. SEPARI, « Contrôle de gestion », 2^{ème} Edition Dunod, Paris, 1993, P. 603.

➤ Les clignotants

Ce sont les limites fixées et définies par les entreprises qu'il ne faut pas dépasser, au-delà de ce seuil, les responsables doivent faire des actions correctives, autrement dit, il permet d'attirer l'attention des responsables, dès qu'une anomalie ou un problème se présente, un écart ou une dégradation par rapport aux objectifs fixés, tant que le clignotant ne se déclenche pas, le fonctionnement est supposé être correct.

Nous allons présenter ci-dessous la forme de quelques clignotants (pictogrammes) :



Source : Réalisé par nos soins.

⁷⁵ LEROY.M, « Le tableau de bord au service de l'entreprise », Editions d'Organisation, Paris, 2001, p. 76.

⁷⁶ BOISSELIER PATRICK, Op.cit., P. 478.

Chapitre 02 Le tableau de bord et la performance financière de l'entreprise

4. Caractéristiques et rôle du tableau de bord

4.1. Les Caractéristiques du tableau de bord

Pour avoir un tableau de bord répondant aux besoins de son concepteur et être en mesure de l'utiliser, le tableau de bord doit posséder quelques caractéristiques :⁷⁷

➤ **Synthétique :**

L'utilisateur du tableau de bord ne peut pas se trouver face à un répertoire débordant d'indicateurs et d'informations de toute sorte. Le tableau de bord de l'entreprise est obligatoirement un document concis et peu volumineux.

➤ **Significatif :**

Cette caractéristique relève du point précédent. Ne pouvant appréhender toutes les informations de façon exhaustive, le tableau de bord doit chercher à atteindre la plus grande pertinence possible. Les éléments présentés sont situés aux étapes clés du fonctionnement de l'entreprise. Cela implique la fixation d'un seuil de matérialité en dessous duquel les indicateurs ne sont pas significatifs.

➤ **Disponible rapidement :**

Pour être efficace, l'alerte doit être donnée au plus près du dysfonctionnement. Les systèmes d'information doivent permettre ces remontées rapides dans le cadre de l'élaboration d'un tableau de bord ; la banque souvent intéresse à privilégier la vitesse d'exécution et la pertinence des indicateurs par rapport à une recherche d'exhaustivité.

➤ **Facilement exploitable :**

Sa forme et sa présentation doivent être soignées : utilisation de graphiques, de courbes mettant en évidence visuelle les éléments clés.

➤ **Adapté :**

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

⁷⁷ CABANE. P, « L'essentiel de la finance à l'usage des managers », Edition d'organisation, 2^{ème} Edition, Paris, 2004, P. 306.

4.2. Le Rôle du tableau de bord

Le tableau de bord est, dans sa conception même, un instrument de contrôle et de comparaison. Mais le système d'information qu'il constitue en fait aussi un outil de dialogue et de communication ainsi qu'une aide à la décision :⁷⁸

➤ **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 toute anomalies pouvant avoir une répercussion sur le résultat de l'entreprise.

La qualité de cette fonction de comparaison et de diagnostic dépend directement de la pertinence des indicateurs retenus.

➤ **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 moyen supplémentaire ou des directives plus précises.

Le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives des entreprises en privilégiant la recherche d'un optimum globale 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

➤ **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 faible doit être obligatoirement complétée par une analyse des causes de ces phénomènes et par la mise en œuvre d'actions corrective suivies et menées à leur

⁷⁸ ALAZARD. C & SEPARI, S. Op.cit., P.P. 600-601.

Chapitre 02 Le tableau de bord et la performance financière de l'entreprise

terme. Ce n'est que sous ces conditions que le tableau de bord peut être considéré comme une aide à la décision et prendre sa véritable place dans l'ensemble des moyens du suivi budgétaire.

5. Objectifs et Les limites du tableau de bord

5.1. Les objectifs du tableau de bord

Le TBD est un outil d'aide à la prise de décision pour les dirigeants des entreprises, il existe une multitude d'objectifs dont nous allons citer quelques-uns :⁷⁹

- ✓ Obtenir rapidement des indicateurs de gestion qui intéressent le responsable concerné pour guider sa gestion et en apprécier les résultats ;
- ✓ Analyser l'évolution, en temps réel, des indicateurs de gestion à l'aide d'écarts, de ratio, 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.

5.2. Les limites du tableau de bord

Malgré que l'utilisation des TBD soit bien évoluée, plusieurs insuffisances apparaissent dans la réalité des entreprises :⁸⁰

- L'objectif du tableau de bord reste trop souvent celui du contrôle sans aide au changement ou aux améliorations ;
- Il n'y a pas de tableau de bord adapté à chaque service ou niveau hiérarchique, mais un tableau de bord qui ne se correspond pas toujours aux spécificités de l'activité, le tableau de bord apparaît alors comme trop généralisé et ne soucie donc pas des spécificités de chaque secteur d'une même entreprise ;
- Le tableau de bord est souvent figé pendant les années sans souci d'adaptation à de nouveaux besoins, de nouveaux objectifs ou moyens ;
- La périodicité du tableau de bord est souvent la même pour tous les services alors qu'elle peut apparaître inadaptée pour certains métiers d'une même société, et dont les résultats peuvent être saisonniers ;

⁷⁹ <https://www.linkedin.com/pulse/tableau-de-bord-emergence-role-objectifs-et-types-samira-moufhim>

Consulté le 04/06/21 à 15h45.

⁸⁰FERNANDEZ. A, « Les nouveaux tableaux de bord des managers », Edition d'organisation, groupe EYROLLES 4^{ème} Edition, paris, 2008. P. 18.

Chapitre 02 Le tableau de bord et la performance financière de l'entreprise

- La conception du tableau de bord est trop souvent laissée à l'initiative de ceux qui vont l'utiliser. Ceci pose donc de sérieux problèmes de subjectivité et une mauvaise analyse des problèmes essentiels ;
- Les indicateurs ne sont pas remis en cause et le manque de recul sur une longue période conduit à une gestion routinière.
- Les indicateurs utilisés sont parfois déconnectés de la stratégie globale et ne permettent pas d'orienter l'action au bon moment. Se baser sur les systèmes comptables et financiers à un autre inconvénient qui est la lenteur d'obtention des informations. Ce retard peut coûter cher à l'entreprise, car les mesures correctives adéquates n'ont pas été prises à temps.

6. Le Tableau de bord financier comme outil de pilotage de la performance ⁸¹

« Le tableau de bord financier est un instrument de pilotage qui a pour objectif d'évaluer les performances financières d'une entreprise à un moment précis ou sur une période donnée, afin de permettre au responsable de mettre en place des actions correctives ».

« Les tableaux de bord financiers sont chargés de mettre en évidence les éléments critiques de la santé financière de l'entreprise d'après le bilan et du compte de résultat ».

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

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

Ainsi, le tableau de bord financier permet de :

- **Suivre l'évolution de la situation financière** : les indicateurs financiers interprétés les uns à la lumière des autres permettent au responsable d'avoir une vision précise des résultats de l'entreprise. Grâce à ces indicateurs, il peut notamment prendre connaissance des dépenses de l'entreprise ainsi que de l'évolution de la réalisation des objectifs fixés.

⁸¹ SADAoui SIHAM, « évaluation de la performance financière d'une entreprise à travers le tableau de bord, cas GENERAL EMBALLAGE », Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de master en science de gestion, Université A. MIRA-BEJAIA. ALGERIE. 2020, P. 38.

Chapitre 02 Le tableau de bord et la performance financière de l'entreprise

- **Mesurer les performances** : le tableau de bord financier est une donnée incontournable de la stratégie commerciale. Grâce à cet outil, le responsable dispose d'un véritable aperçu de l'évolution de son entreprise. Il peut suivre l'efficacité des nouveaux projets ainsi que leur rentabilité pour comprendre quels sont les moyens les plus efficaces pour atteindre les objectifs visés.
- **Anticiper les éventuelles difficultés** : identifier les situations à risques.
- **Prendre des décisions éclairées** : le tableau de bord financier permet d'apprécier statistiquement les risques encourus par la prise de telle ou telle décision. À ce titre, il s'agit d'un outil d'aide à la décision qui est essentiel pour établir une stratégie financière efficace.
- **Motiver ses équipes** : lorsque les salariés sont impliqués dans le suivi de l'évolution des résultats et dans la réussite des objectifs, ils se sentent investis. Le tableau de bord est donc un outil intéressant pour impliquer et motiver ses équipes.

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

La conception et la mise en œuvre d'un TBD au sein d'un organisme nécessitent le suivi d'une certaine méthodologie, la réalisation de ce dernier doit reposer sur des principes et des méthodes rigoureuses et bien structurées. À travers cette section, nous allons aborder dans une première phase les principes de conception d'un tableau de bord, ensuite dans la deuxième phase nous citer les étapes de conception d'un TBD et enfin dans la dernière phase nous allons expliquer les différentes phases de réalisation d'un tableau de bord.

1. Les principes de la conception du tableau de bord de gestion

Le tableau de bord n'est efficace et donc utile que si sa conception répond à certaines règles précises pour son fonctionnement que pour son contenu. La présentation des informations, si celle-ci peut revêtir des formes variées, 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.

C'est la définition même du tableau de bord qui impose ces principes de conception :⁸²

- Une cohérence avec l'organigramme ;
- Un contenu synoptique et agrégé ;

⁸² ALAZARD.C & SEPARIS, Op.cit., P. 637.

Chapitre 02 Le tableau de bord et la performance financière de l'entreprise

- Une rapidité d'élaboration et de transmission.

1.1.Cohérence avec l'organigramme

Un tableau de bord n'a pas de contenu impératif, il doit être adapté à l'organisation de l'entreprise. Son découpage doit respecter le découpage de l'organisation, des responsabilités et des lignes hiérarchiques. Il doit favoriser la communication selon trois niveaux :

- Communication descendante (la délégation de pouvoir assortie d'objectifs négociés au niveau inférieur) ;
- Communication ascendante (le niveau inférieur rend compte de la réalisation des objectifs) ;
- Communication transversale (pour coordonner les actions des responsables d'unité décentralisée de même niveau hiérarchique afin d'améliorer le service rendu au client).

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

- Chaque responsable à son tableau de bord, avec des informations spécifiques sa gestion afin d'éclairer ses décisions ;
- Chaque tableau de bord à une ligne de totalisation des résultats qui doit figurer dans le tableau de bord de niveau hiérarchique 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 ;
- Ils doivent permettre de contrôler en permanence la réalisation par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire.

1.2.Un contenu synoptique et agrégé

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

1.3.Rapidité d'élaboration et de diffusion

Le tableau de bord sert à alerter les responsables des dysfonctionnements afin qu'ils puissent mettre en œuvre des actions correctives. Le tableau de bord doit donc être élaboré rapidement pour pouvoir remédier très vite au problème constaté. Il est donc primordial de

Chapitre 02 Le tableau de bord et la performance financière de l'entreprise

pouvoir obtenir rapidement les données nécessaires à la production du tableau de bord. Donc, le tableau de bord consiste à concilier des exigences apparemment contradictoires, à savoir :

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

2. Les étapes d'élaboration d'un tableau de bord

La mise en place d'un système de tableau de bord est un choix stratégique, car l'entreprise vise à améliorer sa réactivité et ses performances. Il existe plusieurs étapes et méthodes spécifiques d'élaboration d'un tableau de bord. La conception d'un tableau de bord passe généralement par différentes étapes.

2.1. La fixation des objectifs

« Un objectif se définit comme un but à atteindre et non une tâche à accomplir. C'est donc le résultat d'une prévision et d'un acte de volonté. Il va décrire un ensemble de résultats que le responsable doit se montrer capable d'atteindre pour être reconnu compétent, et qu'il s'engage à fournir à son « client » à une date donnée ». ⁸³

La formalisation des objectifs est très importante dans une organisation, que ce soit dans une entreprise privée, une entreprise publique ou une direction. Se fixer des objectifs revient à définir les buts que l'organisation veut atteindre, ceux-ci définissent la performance qu'elle montrera à travers leur activité, l'objectif doit être précis, clair et réalisable. Il doit faire partie de la stratégie globale de l'entreprise.

Avant d'entamer son activité, l'entreprise doit fixer et rédiger les objectifs à atteindre pour mener à bien sa mission. ⁸⁴

Comment rédiger un bon objectif ?

- ✓ Il doit être rédigé clairement et précisément afin que les intéressés sachent ce qu'on attend d'eux. Il ne mesure qu'une seule chose à la fois ;

⁸³ SELMER. C, « Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle de pilotage et d'aide à la décision », 1^{ère} Edition, Dunod, Paris, 1998, P. 28.

⁸⁴ Idem. P. 29

Chapitre 02 Le tableau de bord et la performance financière de l'entreprise

- ✓ Chaque objectif doit se concrétiser par une et une seule action que l'intéressé doit accomplir ;
- ✓ Les objectifs quantitatifs doivent décrire un résultat mesurable grâce aux critères de performance proposés ;
- ✓ Lorsqu'ils sont qualitatifs, ils doivent décrire un résultat observable qui sera évalué par des critères adaptés ;
- ✓ Chaque objectif voit sa finalité concrétisée par une échéance ;
- ✓ Chaque objectif doit être réalisable pour pouvoir être considéré par l'intéressé comme motivant par apport au défi qu'il présente,
- ✓ Les objectifs doivent enfin préciser les conditions dans lesquelles la performance devrait se réaliser.

2.2. Identification des points clés

C'est l'étape la plus délicate du processus de construction du tableau de bord, elle comprend la détermination des facteurs clés de succès requis pour atteindre l'objectif. Autrement dit, pour retenir les sous-objectifs à suivre. Pour atteindre les objectifs généraux, la raison de ce choix est qu'il est impossible de conserver tous les objectifs, car ils sont d'importance différente.

La mise en évidence des points de gestion clés devrait conduire aux éléments suivants :⁸⁵

- Concentrer l'attention des responsables sur l'essentiel tout en concevant la possibilité de détailler chaque élément grâce au principe Gigogne.
- Constitue des bases de référence pour la réflexion et la décision.
- Guider la construction matérielle des tableaux de bord qui sera ordonnée en fonction des points clés.

2.3. La recherche des indicateurs pertinents

Trouver les indicateurs est l'étape la plus importante, car elle demande une réflexion afin de trouver les indicateurs les plus adaptés pour mesurer les points clés identifiés au préalable.

⁸⁵ P. IRIBARNE, « Les tableaux de bord de la performance », DUNOD, Paris, 2003, P. 56.

Chapitre 02 Le tableau de bord et la performance financière de l'entreprise

2.3.1. Définition d'un indicateur

« Un indicateur est une information ou un regroupement d'informations, précis, utile, pertinent pour les gestionnaires, contribuant à l'appréciation d'une situation, exprimé sous des formes et des unités diverses ». ⁸⁶

2.3.2. Typologies d'indicateurs

Plusieurs critères peuvent être utilisés pour classer les indicateurs : ⁸⁷

- **Indicateur de résultat ou de progression** : information sur le résultat d'une action finie ou sur une action en cours ;
- **Indicateur financier ou non-financier** ;
- **Indicateur global ou ponctuel** : un indicateur peut être sonothèque, calculé à partir de plusieurs dimensions ou au contraire très ciblé sur un seul paramètre très précis ;
- **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 l'orientation actuelle donnée aux indicateurs.

2.4. La collecte des informations

Une fois les indicateurs retenus, il s'agit maintenant de vérifier leur faisabilité informationnelle. Cela nous mène à définir, pour chaque indicateur : ⁸⁸

- Les sources d'information qui permettent de l'obtenir ;
- Le délai de production et sa fréquence ;
- L'algorithme de calcul (la formule permettant de le calculer à partir de données brutes, si nécessaire).

Afin de collecter l'information nécessaire, il faut : ⁸⁹

- En premier lieu, on établit la liste. Le chargé du projet de « tableau de bord » doit dresser, dans un premier temps, l'inventaire des données pour chiffrer les indicateurs.

⁸⁶ ALAZARD. C & SEPARI. S, Op.cit., P. 643.

⁸⁷ Idem, P. 596.

⁸⁸ PH. LORINO, « méthodes et pratiques de la performance », les éditions d'organisation, paris, 1997, P.P. 130-138.

⁸⁹ Ibid., P. 138.

Chapitre 02 Le tableau de bord et la performance financière de l'entreprise

- En deuxième lieu, les responsables des services concernés doivent vérifier l'existence des données, les délais de leur obtention ainsi que le degré de fiabilité.
- En troisième lieu, le maître d'œuvre et les responsables doivent trouver des solutions pour élaborer des procédés d'estimations rapides des données tardives ou manquantes.
- En dernier lieu, il faut élaborer un cahier des charges des informations dans lequel sera précisée la façon de construire les indicateurs à partir des informations élémentaires et les sources de ces informations.

2.5. Mise en forme du tableau de bord

L'information que contient un tableau de bord doit être mise en perspective sous une forme visuelle agréable (graphique, pictogramme, histogramme, alarmes et clignotants). Une bonne mise en forme permet, à son utilisateur, de la décoder plus facilement et de réagir plus vite :⁹⁰

a. Privilégier une présentation standard

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

b. Elaborer une mise en page précise

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

⁹⁰ LONING H & ALL, Op.cit., P. 157.

Chapitre 02 Le tableau de bord et la performance financière de l'entreprise

3. Méthodes d'élaboration du tableau de bord

La mise en œuvre d'un système de TBD est un choix stratégique, de l'entreprise ayant pour but l'amélioration de sa réactivité et ses performances. Il existe différentes méthodes d'élaboration d'un TBD, nous allons citer quelques-unes de ses méthodes GIMSI, JANUS et OVAR.⁹¹

3.1. Présentation de la méthode GIMSI

3.1.1. Présentation de la méthode GIMSI : (G : Généralisation, I : Information, M : Méthode et Mesure, S : Système et Systématique, I : Individualité et Initiative).

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

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

Tableau N°9 : Les 10 étapes de la méthode GIMSI.

Phase	N°	Étape	Objectifs
Identification Quel est le contexte ?	1	Environnement de l'entreprise.	Analyse de l'environnement économique et de la stratégie de l'entreprise afin de définir le périmètre et la portée du projet
	2	Identification de l'entreprise	Analyse des structures de l'entreprise pour identifier les processus, activités et acteurs concernés.
Conception Que faut-il faire ?	3	Définition des objectifs	Sélection des objectifs tactiques de chaque équipe
	4	Construction du tableau de bord	Définition de tableau de bord de chaque équipe
	5	Choix des indicateurs	Choix des indicateurs en fonction des objectifs choisis
	6	Collecte des informations	Identification des informations nécessaires à la construction des indicateurs
	7	Le système de tableau de bord	Construction du système de tableau de bord, contrôle de la cohérence globale.
	8	Le choix des logiciels	Élaboration de la grille des sélections pour le choix des logiciels adéquats

⁹¹ BENDELLALI Amel. « Le tableau de bord : outil de contrôle de gestion ». Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de master en science de gestion, Université A-Mira de BEJAIA, ALGERIE. 2020, P.P. 40-44.

Chapitre 02 Le tableau de bord et la performance financière de l'entreprise

Mise en œuvre Comme le faire ?	9	Intégration et déploiement	Implémentation des progiciels, déploiement à l'entreprise.
Amélioration permanente Le système correspond-il toujours aux attentes ?	10	Audit	Suivi permanent du système

Source : FERNANDEZ Alain, « les nouveaux tableaux de bord des managers », les éditions d'organisation, Groupe Eyrolles, 4ème édition, Paris, 2008, P .131.

3.2. Présentation de la méthode JANUS

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

- 1. Jalonner les étapes du projet :** Déterminer les grandes orientations du projet, concevoir des tableaux de bord et mettre en place une gestion du projet ;
- 2. Justifier d'un cadre pour l'action :** Intégrer les spécificités de l'organisation, formaliser Les missions des responsables et formaliser les enjeux des processus ;
- 3. Analyser les besoins des utilisateurs :** Recenser les besoins des utilisateurs et cataloguer Les informations existantes ;
- 4. Architecturer le réseau des tableaux de bord :** Veiller à la cohérence des informations et Définir des règles communes de remontée des informations ;
- 5. Normaliser les différentes mesures de performance :** Choisir les indicateurs de Performance appropriés ;
- 6. Normés les liens entre performance et pilotage :** A partir des déterminants de la Performance, déterminer les indicateurs de pilotage pertinents ;
- 7. Unifier les modes de représentation :** Unifier les modes de représentation de L'information afin que tous les intervenants utilisent le même langage ;
- 8. Utiliser un système informatique adapté :** la démarche de choix du support informatique ;

Chapitre 02 Le tableau de bord et la performance financière de l'entreprise

9. Structurer la mise en œuvre du tableau de bord : Formaliser la procédure de gestion du Tableau de bord et déterminer les règles d'ajout de nouveaux indicateurs.

3.3. Présentation de la méthode OVAR : (Objectif, Variable d'Action, Responsabilité)

La méthode OVAR est une méthode française qui a été inventée et enseignée dès 1981 par trois professeurs du groupe HEC : Daniel Michel, Michel Fiore et Hugues Jordan. Elle est enseignée et utilisée par de nombreuses organisations à travers le monde. Elle permet de structurer les objectifs opérationnels à court terme déclinés à partir de la vision stratégique, de les lier aux variables d'action ou leviers d'actions permettant d'atteindre les objectifs et de faire correspondre ces leviers aux responsables de ces actions au niveau organisationnel. La méthode OVAR est une démarche structurée qui peut répondre à trois types de besoins.

3.3.1. Piloter la performance

En assurant le déploiement des axes, cibles et objectifs stratégiques dans toute l'organisation ; il s'agit alors d'un processus de management visant à relier la stratégie aux plans opérationnels concrets conduits par les responsables.

3.3.2. Offrir une méthodologie

Favorisant le dialogue interhiérarchique et/ou fonctionnel dans l'organisation, elle suscite de manière construite la communication et la discussion sur deux questions principales « ou allons-nous ? » Et « comment y allons-nous ? ».

3.3.3. S'appuyer sur une démarche formalisée

Pour concevoir les tableaux de bord de l'entreprise à partir des besoins clés d'information, pour les décisions opérationnelles concrètes aux différents niveaux de responsabilités.

La méthode OVAR est composée de 4 étapes importantes :

- **Etape 1 :** Cette étape englobe deux phases du processus décisionnel expliquées dans les phases de prise de décision de Simon (la phase d'intelligence et la phase de la conception).
- **Etape 2 :** Attribution des responsabilités (phase de conception et choix de solution) dans cette phase on s'intéresse à l'analyse de la délégation.
- **Etape 3 :** Conception des grilles objectives/variables d'action : c'est une phase de conception du tableau de bord où les variables d'action de l'entreprise deviennent des objectifs pour les gestionnaires (Niveau N-1) et où on détermine les variables d'action

Chapitre 02 Le tableau de bord et la performance financière de l'entreprise

des gestionnaires (Niveau N-1) pour pouvoir choisir les indicateurs de niveau plus bas (Niveau N-1).

- **Etape 4** : Mise en forme du tableau de bord : c'est la phase de conception et implantation, elle se caractérise par le choix de la forme sous laquelle les indicateurs seront présentés.

Chapitre 02 Le tableau de bord et la performance financière de l'entreprise

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de découvrir les différents aspects de la performance notamment la performance financière de l'entreprise. Celle-ci doit mettre en place des outils et méthodes qui lui permettent d'analyser l'équilibre financier, et d'atteindre les objectifs organisationnels fixés. Afin de satisfaire l'ensemble de ses partenaires et ainsi de maintenir voire renforcer sa position concurrentielle.

L'objectif ultime de ce chapitre est de souligner l'importance du tableau de bord puisqu'il représente un outil indispensable, qui permet de compiler les informations les plus importantes et de les présenter sous forme d'indicateurs. Son élaboration dans une entreprise permet la mesure de toutes les formes de performance. Il contribue à évaluer les activités de l'entreprise dans son environnement économique et financier. Ainsi, il permet d'aider les responsables à prendre les bonnes décisions. Le tableau de bord permet à travers une meilleure compréhension de la performance et de ses indicateurs.

*Chapitre 03 : L'élaboration d'un tableau de
bord au sein de l'entreprise CEVITAL*

Introduction

CEVITAL est l'une des entreprises les plus prospères en Algérie. Elle englobe plusieurs fonctions et une diversité d'activité, dont l'activité principale est centrée sur le secteur agroalimentaire : raffinage d'huile et de sucre, produits dérivés, conditionnement de légumes secs, production des sauces et jus (Elkseur), production de l'eau minérales et gazéifiées (Tizi-Ouzou) et la production de la chaux et CO2 (Constantine). Ce groupe industriel a connu une croissance importante et a consolidé sa position de leader dans le domaine agroalimentaire, et entend poursuivre sa progression et exploiter les synergies en activités dans le secteur qui a un fort potentiel de croissance. A cela, s'ajoute l'extension vers le marché de l'export en particulier le sucre.

L'intérêt de ce chapitre est de présenter l'organisme d'accueil de l'entreprise agroalimentaire CEVITAL, et cela à travers la première section, dans la deuxième section, nous allons exposer la démarche à suivre pour l'élaboration d'un tableau de bord financier outil de mesure de la performance financière qui aiderait le dirigeant dans son activité en lui indiquant rapidement et facilement les informations les plus utiles relatives à son entreprise, La troisième section, sera consacrée à la mise en forme du tableau de bord financier de la SPA CEVITAL.

Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil

Avant d'entamer notre étude pratique, nous allons d'abord procéder à la présentation de la SPA CEVITAL qui est notre organisme d'accueil, nous allons prendre en considération les éléments liés à sa création et son évolution, situation géographique, ses activités, ses capacités, ses missions, ses objectifs ainsi que sa structure.

1. Historique et évolution de CEVITAL

L'historique de la SPA CEVITAL se présente comme suit :⁹²

CEVITAL, c'est une société par action (SPA) dont les actionnaires principaux sont Mr. REBRAB Et FILS, elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constituée de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Son expansion et son développement durant les dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses. **CEVITAL AGRO-INDUSTRIE** est passé de 500 salariés en 1999 à 4300 salariés en 2010 et aujourd'hui en 2021

Elle a été créé en Mai 1998 avec un capital social qui est fixé 68 ,760 milliards de DA, elle se situe dans le nouveau quai de port de BEJAIA et s'étend sur une superficie de 76 156 M². Sa proximité du port de l'aéroport et de la zone industrielle d'Akbou lui offre des avantages économiques dans l'industrie Agro-alimentaire d'une part et d'autre part sa large gamme de produit de qualité lui a permis de s'imposer sur le marché national comme leader avec 80% des parts de marché.

- **1999** : entrée en production de la raffinerie d'huile de 570000 T/An et lancement de la première marque d'huile de table de haute qualité, 100% tournesol « FLEURIAL »,
- **2001** : entrée en production de la margarinerie de 180000 T/An et lancement de la première marque de margarine de table « FLEURIAL »,
- **2003** : entrée en production de la raffinerie de sucre (650000 T/An de sucre blanc et 25000 T/An de sucre liquide). Lancement de la margarine de feuilletage « LA PARISIENNE » pour les boulangeries pâtisseries,
- **Avril 2005** : lancement de trois nouveaux projets dont deux sur le site LAARBA (verre plat, fabrication industrielle de produit manufacturé en béton) ; et l'acquisition des eaux minérales de LALLA KHEDIDJA (ex ETK) sise à l'est de la wilaya de Tizi-Ouzou.

⁹² Document interne de l'entreprise SPA CEVITAL.

Aujourd'hui connu sous la bannière de CEVITAL et plus précisément sous l'appellation CEVITAL Lalla Khadîdja ; elle est entrée en production en Mars 2007, et l'acquisition de la conserverie d'El Kseur (ex COJEK) sise à 30KM du chef-lieu de la wilaya de Bejaia.

Grace à son chiffre d'affaire réalisé ; CEVITAL gagne la 3ème place au niveau national et la 10ème au niveau d'Afrique, cette entreprise s'est spécialisée dans l'industrie alimentaire telle que la raffinerie d'huile, distribution des produits dérivés à l'alimentation humaine.

CEVITAL contribue largement au développement de l'industrie agro-alimentaire national, elle vise à satisfaire le marché national et exporter le surplus, en offrant une large gamme de produits de qualité. Et pour s'imposer sur le marché international, CEVITAL négocie avec les grandes sociétés internationales de distribution telle que, Carrefour en France, Royale en Suisse et autres sociétés spécialisées dans l'import et l'export en Ukraine, Russie, ses produits se vendent dans différents pays ainsi que dans différentes villes africaines telles que le Lagos, Bamako, Niamey, Tripoli...

Depuis sa création à ce jour, le groupe CEVITAL a consolidé sa position de leader dans le domaine de l'agroalimentaire et entend poursuivre sa croissance en investissant encore dans ce secteur pour renforcer sa position.

2. Situation géographique

La situation géographique de la SPA CEVITAL se présente comme suit :⁹³

CEVITAL SPA est implantée à l'extrême du port de Bejaia à 3 Km au sud-ouest du centre-ville, une partie des constructions est située dans le port à 200 M du quai alors que la plus grande partie des installations est édifiée sur les terrains récupérés, situés à proximité du port, situé à 280 Km d'Alger donne l'avantage de proximité économique à celle-ci.

Elle occupe une place stratégique qui lui permet de faciliter les relations avec son environnement antérieur.

➤ A Bejaia :

CEVITAL fait la contribution des installations suivantes :

- Raffinerie d'huile ;
- Raffinerie de sucre ;
- Margarinerie ;
- Silos portuaires ;

⁹³ Document interne de la SPA CEVITAL.

➤ **A EL Kseur :**

- Une unité de production de jus de fruit cojeck a été rachetée par le groupe CEVITAL ;
- Le cadre de la préservation des entreprises publiques algériennes en novembre 2006 ;
- Capacité de production est de 14 400 tonnes/an.
- En 2017, mise en production d'une usine de production des sauces 6500 tonnes par mois.

➤ **A Tizi-Ouzou :**

- A Agouni Gueghane : au cœur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres, l'unité d'eau minérale Lalla Khadîdja a été inaugurée en juin 2007.
- 2015 : Usine de Chaux et Co2 (Constantine) : la capacité 100 tonnes jour et en 2020 extensions pour un 3ème fours pour atteindre une capacité de 300 tonnes /jour.

3. Les activités de CEVITAL

L'activité principale de l'entreprise CEVITAL est la production et la commercialisation des huiles, margarinerie et sucre, elle a principalement porté ces efforts sur le développement des technologies huilières avec une connaissance experte de l'art de la trituration et le raffinage d'huile en y intégrant toutes les technologies de pointes. Le Complexe Agroalimentaire est composé de plusieurs unités de production :⁹⁴

➤ **Huiles Végétales**

- **Les huiles de table :** elles sont connues sous les appellations suivantes :
- Fleurial plus : 100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A, D, E) ;
- (Elio et Fridor) : ce sont des huiles 100% végétales sans cholestérol, contiennent de la vitamine E ;

Elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, Soja et de Palme, conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances allant de (1 à 5 litres), après qu'elles aient subi plusieurs étapes de raffinage et d'analyse.

- Capacité de production : 570 000 tonnes /an ;
- Part du marché national : 70% ;
- Exportations vers le Maghreb et le moyen orient, en projet pour l'Europe.

➤ **Margarinerie et graisses végétales**

L'entreprise CEVITAL produit une gamme variée de margarine, Certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que Matina, Rania, le beurre gourmand et Fleurial,

⁹⁴ Document interne de la SPA CEVITAL.

Chapitre 03 L'élaboration d'un tableau de bord au sein de l'entreprise CEVITAL

d'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de la parisienne et MEDINA « SMEN ».

- Capacité de production : 180.000 tonnes/an ;
- Part du marché national est de 30% sachant que l'entreprise exporte une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient.

➤ **Sucre Blanc**

Il est issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose. Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50Kg et aussi commercialisé en morceau dans des boîtes d'1kg.

- Entrée en production 2ème semestre 2009 ;
- Capacité de production : 650 000 tonnes/an avec extension à 1 800 000 tonnes/an ;
- Part du marché national : 85% ;
- Exportations : 350 000 tonnes/an en 2010, CEVITAL prévoit 900 000 tonnes/an dès 2011.

➤ **Sucre liquide**

CEVITAL produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses.

- Capacité de production : matière sèche : 219 000 tonnes/an ;
- Exportations : 25 000 tonnes/an en prospection.

➤ **Silos Portuaires**

Le complexe CEVITAL dispose d'une capacité maximale 182 000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000 T par heure. Un projet d'extension est en cours de réalisation.

- La capacité de stockage actuelle est de 120 000T en 24 silos verticaux et de 50000 T en silos horizontaux ;
- La capacité de stockage Horizon au 1 er trimestre 2013 est de 200000 T en 25 silos verticaux et de 200 000 T en 2 silos horizontaux ;

➤ **Boissons (Eau minérale, Jus de fruits)**

L'eau minérale Lalla Khadîdja depuis des siècles prend son origine dans les monts enneigés à plus de 2300 mètres du Djurdjura qui culminent.

En s'infiltrant très lentement à travers la roche, elle se charge naturellement en minéraux essentiels à la vie (Calcium53, Potassium0.54, Magnésium7, Sodium5.5 Sulfate7, Bicarbonate162...) tout en restant d'une légèreté incomparable.

Chapitre 03 L'élaboration d'un tableau de bord au sein de l'entreprise CEVITAL

L'eau minérale Lalla Khadîdja pure et naturelle est directement captée à la source au cœur du massif montagneux du Djurdjura. Lancement de la gamme d'eau minérale « Lalla Khadîdja » et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3 000 000 bouteilles par jour.

➤ **Chaux et CO2**

• **Ses clients :**

La satisfaction du client est la devise de l'entreprise. La raison de vivre de l'entreprise est de vendre. Les clients de l'entreprise sont divers et variés :

- Représentants ;
- Grossistes ;
- Industriels ;
- Institutionnels et administrations.

Ils sont pour la grande majorité des industriels de l'agroalimentaire et des distributeurs, ces derniers se chargent de l'approvisionnement de tous les points de vente où qu'ils soient.

• **Ses Devises : des produits de Qualité :**

CEVITAL FOOD donne une grande importance au contrôle de qualité de ses produits. Cela s'est traduit par l'engagement de la direction dans le Processus de certification ISO 22000 version 2005.

Toutes les unités de production disposent de laboratoires (micro biologie et contrôle de qualité) équipés d'outils d'analyse très performants.

4. Les capacités du complexe CEVITAL

Dans cette partie, les différentes capacités en matière de distribution, commerciale, financière et humaine, sont passées en revue de manière à faire des suggestions en matière de leur exploitation et possibilités d'amélioration de la production, de la qualité, et la présentation des produits. Nous allons présenter ci-dessous les diverses capacités de la SPA CEVITAL :⁹⁵

➤ **Les capacités de stockage :**

CEVITAL dispose en dehors du complexe, de plusieurs lieux de stockage pour chaque produit, répartis comme suit :

⁹⁵ Document interne de la SPA CEVITAL.

Chapitre 03 L'élaboration d'un tableau de bord au sein de l'entreprise CEVITAL

- Elle dispose d'une surface de stockage de 1600palettes, et d'une chambre froide d'une capacité de 1400 palettes ;
- Pour ce qui s'agit du stockage du sucre : CEVITAL assure le stockage du sucre blanc dans des silos d'une capacité de 120000 tonnes.
- SILOS de 3000 tonnes ;

La capacité de stockage de sucre roux est de 200000 tonnes et d'une centrale à vapeur d'une capacité de 160 tonnes/heure.

- **Autres lieux de stockage :**

- 2442 tonnes à ICOTAL ;
- 5130 tonnes au JUTE ;
- 15955 tonnes à ENAEB ;
- SILO de 50000 tonnes.

➤ **Capacité de production :** Le complexe dispose de trois unités de production dont les capacités sont :

- **La raffinerie d'huile :**

Mise en production en aout 1999 avec une capacité de 1800 tonnes /jour, elle dispose de 3 bacs de stockage pour huile brute, 2 lignes de raffinage de 400 tonnes et une troisième ligne de 1000 tonnes et 2 bacs de stockage d'huile raffinée.

- **La margarine :**

Mise en production en novembre 2001, elle dispose de 2 cuves d'émulsion d'une capacité de 600 litres la cuve, et 5 lignes de production avec 2 lignes pour la fabrication de margarine en plaquette, 1 ligne pour chacun des produits restant c'est à dire le feuilletage, Smen et la shortening.

- **Le sucre :**

Mise en production fin 2002, sa capacité de production actuelle est de 5000 tonnes/jour avec deux lignes : une ligne d'une capacité de 2000 tonnes/ jour pour sacs de 50KG, big bag, et les sacs d'1kg et 5kg, et l'autre ligne doté d'une capacité de production de 3000tonnes/jour.

➤ **Capacités de chargement :**

- **Pour le sucre :**

La capacité de chargement du sucre varie d'une gamme à une autre :

- Pour 1kg sa capacité de chargement est de 1300tonnes/jour ;
- Pour 5kg sa capacité de chargement est de 120tonnes/jour ;
- Et pour les sacs de 50kg sa capacité de chargement est 1200tonnes/jour.

- **Pour les huiles :**

CEVITAL est dotée d'une capacité de chargement de 1200tonnes/jour.

- **Pour la margarine :**

Pour ce qui concerne la margarine sa capacité de chargement est de 600tonnes/ jour.

➤ **Les capacités commerciales :**

Le complexe, conscient de l'augmentation de la demande du marché a revu ses capacités commerciales en transformant le service commercial en direction commerciale mieux étoffée.

Cette nouvelle organisation a permis de faire face à la tendance des exigences du marché et des capacités de production.

5. Les missions et objectifs

L'entreprise a pour mission principale de développer la production et d'assurer la qualité et le conditionnement des huiles, des margarines et du sucre à des prix nettement plus compétitifs et cela dans le but de satisfaire le client et le fidéliser. Les différents objectifs et missions de la SPA CEVITAL sont :⁹⁶

- **Les objectifs** visés par CEVITAL peuvent se présenter comme suit :

- ✓ L'extension de ses produits sur tout le territoire national ;
- ✓ L'importation de graines oléagineuses pour l'extraction directe des huiles brutes ;
- ✓ L'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché du travail ;
- ✓ L'encouragement des agriculteurs par des aides financières pour la production locale des graines oléagineuses ;
- ✓ La modernisation de ses installations en termes de machine et des techniques pour augmenter le volume de sa production ;
- ✓ Le positionnement de ses produits sur le marché étranger par leurs exportations.

- **Les atouts de l'entreprise ou ses facteurs clés de succès :**

- Capacité à manager des projets, dans la production et la distribution de grandes envergures ;
- Maîtrise de la technologie ; les unités industrielles utilisent les dernières innovations en matière d'automatisation des processus ;

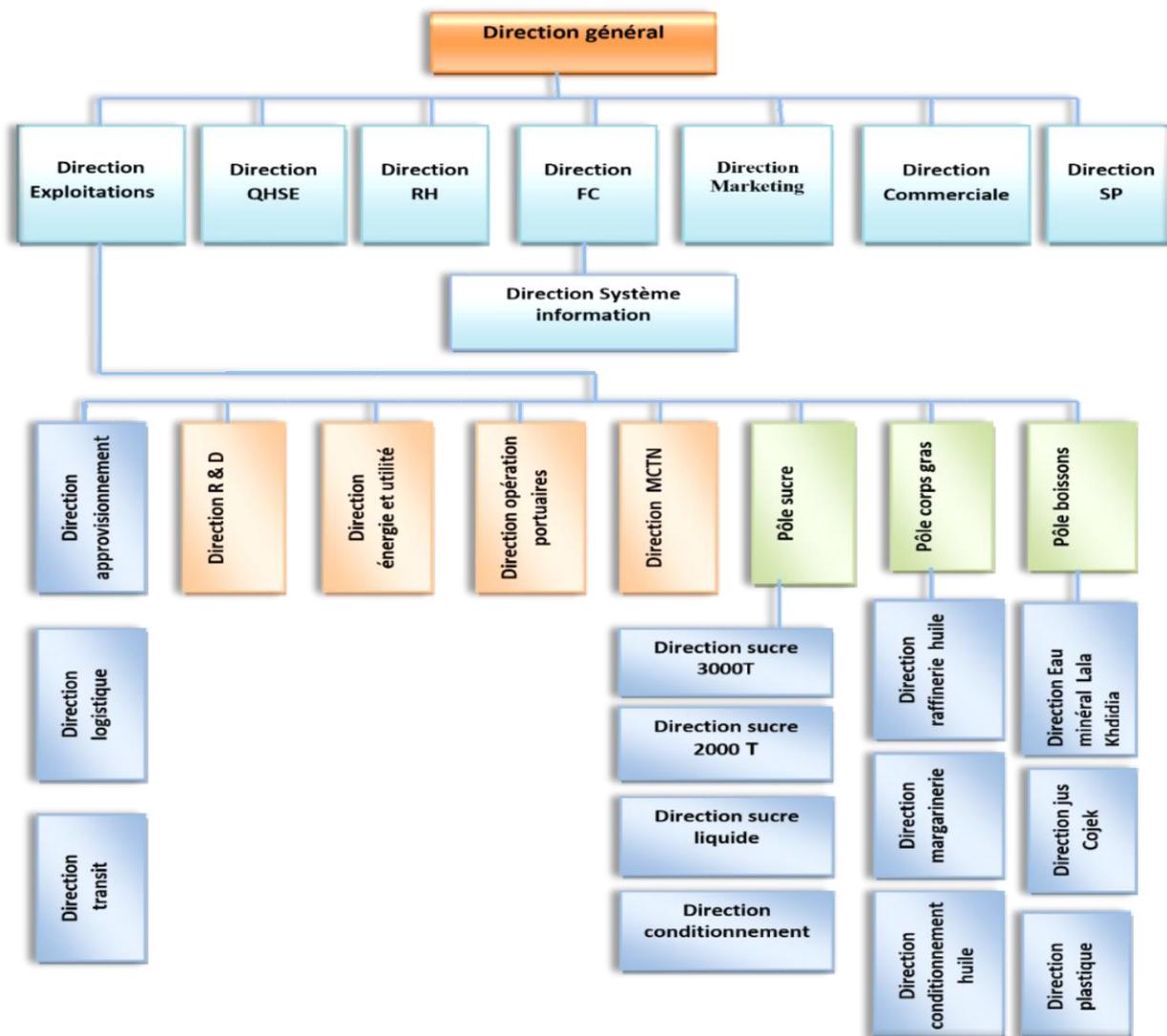
⁹⁶ Document interne de la SPA CEVITAL.

Chapitre 03 L'élaboration d'un tableau de bord au sein de l'entreprise CEVITAL

- Jeunesse des salariés ; moyenne d'âge : 35 ans, encadrement à fort potentiel pour assurer une gestion pérenne de l'entreprise ;
- Choix du site ; l'avantage de la localisation est un facteur clé de succès car il représente un avantage compétitif de taille sur le plan logistique (proximité des installations portuaires réduisant les coûts des matières importées et des produits finis exportés ;
- Force de négociation ; la taille de l'entreprise, en raison des parts de marchés investis ;
- Comparativement aux entreprises évoluant dans les mêmes secteurs d'activité ;
- Présence d'un réseau de distribution couvrant l'ensemble du territoire national.

6. Structure de l'encadrement

Figure N°11 : Organigramme générale du groupe CEVITAL



Source : document interne de l'entreprise SPA CEVITAL.

Les différents services de la SPA CEVITAL :⁹⁷

a. La direction Marketing :

Pour atteindre les objectifs de l'Entreprise, le Marketing Cevital pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation public-promotionnelle sur les marques et métiers CEVITAL. Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (Développement, Industriel, Approvisionnement, Commercial, Finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

b. La direction des Ventes & Commerciale :

Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du Fichier clients de l'entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies. En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

c. La direction Système d'informations :

Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise. Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mises à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité.

Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

d. La direction des Finances et Comptabilité :

- Préparer et mettre à jour les budgets ;
- Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes ;
- Pratiquer le contrôle de gestion ;
- Faire le Reporting périodique.

e. La direction Industrielle :

Elles sont de l'ordre de 3 :

⁹⁷ Document interne de la SPA CEVITAL.

1- Direction Sucre : elle englobé les métiers : raffineries et conditionnement Sucre, opérations portuaires, chaux, énergie).

2- Direction Corps gras : Raffinerie d'huile, conditionnement d'huile et margarine.

3- direction boissons : jus, eaux, et sauces.

- Chargé de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site.
- Analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail.
- Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...).
- Est responsable de la politique environnement et sécurité.
- Participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

f. La direction des Ressources Humaines

- Définit et propose à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe.
- Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de CEVITAL Food.
- Pilote les activités du social.
- Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures.
- Assure le recrutement.
- Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité.
- Gestion de la performance et des rémunérations.
- Formation du personnel.
- Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires.
- Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

g. La direction Approvisionnements

- Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement).
- Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

h. La direction Logistique

- Expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, Eau minérale, ...), qui consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts Logistique ;
- Assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres
- (Camions de CEVITAL), affrétés ou moyens de transport des clients. ;
- Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelques matières premières ;
- Intrants et packaging et le transport pour certaines filiales du groupe (MFG, SAMHA, Direction Projets, NUMIDIS...) ;
- Gère les stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaia et environs) et Régionaux (Alger, Oran, Sétif, ...).

i. La direction des Silos : (opérations portuaires) :

- Elle décharge les matières premières vrac arrivées par navire ou camions vers les points de stockage ;
 - Elle stocke dans les conditions optimales les matières premières ;
 - Elle Expédie et transfère vers les différents utilisateurs de ces produits dont l'alimentation de raffinerie de sucre et les futures unités de trituration ;
 - Elle entretient et maintient en état de services les installations des unités silos.

j. La direction des Boissons

Le Pôle Boissons et plastiques comprend trois unités industrielles situées en dehors du site de Bejaia :

- Unité LALLA KHEDIDJA domiciliée à Agouni-gueghrane (Wilaya de TIZI OUZOU) a pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées à partir de la célèbre source de LLK ;
- Unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de Margarine et les Huiles et à terme des palettes, des étiquettes etc. ;
- Unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'El Kseur, COJEK est une SPA filiale de CEVITAL et qui a pour vocation la transformation de fruits et légumes frais en Jus, Nectars et Conserves. Le groupe ambitionne d'être Leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement.

k. La direction Corps Gras :

Le pole corps gras est constitué des unités de production suivantes :

Chapitre 03 L'élaboration d'un tableau de bord au sein de l'entreprise CEVITAL

- Une raffinerie d'huile de 1800 T/J, un conditionnement d'huile de 2200T/J, une margarinerie de 600T/J qui sont toutes opérationnelles et une unité inter estérification ;
- Hydrogénation ;
- Pate chocolatière ;
- Utilités actuellement en chantier à El kseur. Notre mission principale est de raffiner et de conditionner différentes huiles végétales ainsi que la production de différents types de margarines et beurre. Tous nos produits sont destinés à la consommation d'où notre préoccupation est de satisfaire le marché local et celui de l'export qualitativement et quantitativement.

l. La direction Pôle Sucre :

Le pôle sucre est constitué de 04 unités de production :

- Une raffinerie de sucre solide 2000T/J ;
- Une raffinerie de sucre solide 3000T/J ;
- Une unité de sucre liquide 600T/J ;
- Une unité de conditionnement de sucre 2000 T/J qui sera mise en service en mars 2010. Sa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu naturel et de la sécurité des personnes. Nos produits sont destinés aux industriels et aux particuliers et ce pour le marché local et à l'export.

m. La direction QHSE :

- Met en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux ;
- Veille au respect des exigences règlementaires produits, environnement et sécurité ;
- Garantit la sécurité de notre personnel et la pérennité de nos installations ;
- Contrôle, assure la qualité de tous les produits de CEVITAL et réponse aux exigences clients.

n. La direction Energie et Utilités :

C'est la **production et la distribution** pour les différentes unités, avec en prime une qualité propre à chaque Processus :

- D'environ 450 m3/h d'eau (brute, osmosée, adoucie et ultra pure) ;
- De la vapeur **Ultra haute pression** 300T/H et **basse pression** ;
- 500T/H. De l'Electricité **Haute Tension, Moyenne Tension et Basse Tension**, avec une capacité de 50MW.

o. La direction Maintenance et travaux neufs :

- Met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés ;
- Planifie et assure la Maintenance pour l'ensemble des installations ;
- Gère et déploie avec le Directeur Industriel et les Directeurs de Pôles les projets d'investissement relatifs aux lignes de production, bâtiments et énergie/utilité (Depuis la définition du processus jusqu'à la mise en route de la ligne ou de l'atelier) ;
- Rédige les cahiers des charges en interne ;
- Négocie avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.

Section 02 : Démarche à suivre pour la construction d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CEVITAL

Après avoir effectué une présentation de l'organisme d'accueil, nous allons présenter les indicateurs utilisés par l'entreprise SPA CEVITAL, servons comme instruments de conception d'un tableau de bord financier qui va nous permettre de suivre l'évolution des résultats, ainsi que les écarts entre les deux exercices que nous avons étudiés, en utilisant les annexes fournies par l'organisme d'accueil : bilan, TCR des années 2018 et 2019. Cela va nous permettre également de pouvoir dégager les indicateurs indispensables, pour pouvoir juger du degré de performance financière de l'entreprise étudiée.

1. Présentation des bilans financiers de grandes masses pour les années 2018 et 2019

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 courts d'exploitation. Dans les tableaux suivants nous allons présenter les bilans de grandes masses de l'actif et celui du passif pour les deux années **2018-2019**.

Tableau N°10 : Bilan en grandes masses de l'année 2018

En millions de DZD

<u>Actif</u>	<u>Montant</u>	<u>%</u>	<u>Passif</u>	<u>Montant</u>	<u>%</u>
VI	241 289	52,79%	CP	274 112	59,97
VE	32 103	7,02%	DLMT	34 729	7,60
VR	176 651	38,65%	DCT	148 249	32,43

Chapitre 03 L'élaboration d'un tableau de bord au sein de l'entreprise CEVITAL

VD	7 046	1,54%	-	-	-
TOTAL	457 089	100 %	TOTAL	457 090	100

Source : réalisé par nos soins à partir des données de la SPA CEVITAL

Tableau N°11 Bilan en grandes masses de l'année 2019

En million de DZD

<u>Actif</u>	<u>Montant</u>	<u>%</u>	<u>Passif</u>	<u>Montant</u>	<u>%</u>
VI	253 329	53,34	CP	284 857	59,98
VE	31 639	6,66	DLMT	32 399	6,82
VR	183 299	38,60	DCT	157 641	33,19
VD	6630	1,49	-	-	-
TOTAL	474 897	100	TOTAL	474 897	100

Source : réalisé par nos soins à partir des données de la SPA CEVITAL

Interprétation

- Actif fixe

Le bilan de grande masse traduit l'activité de l'entreprise et ses choix stratégiques en termes de politique d'investissement, de politique de financement et également des décisions affectant l'activité quotidienne de l'entreprise. Dans le cas de la SPA CEVITAL, nous avons remarqué que durant les deux exercices 2018 et 2019, les VI occupent Une partie importante du total de l'actif et que les VI de 2019 ont enregistré une légère progression par rapport à ceux de 2018 qui passe de 241 289 millions de DZD, qui représente 52,78% à 253 329 millions de DZD, soit un pourcentage de 53,34% c'est-à-dire une hausse de 0,56%. Cela est dû à l'augmentation des immobilisations en-cours et celle des immobilisations financières.

- Actif circulant

➤ Valeur d'exploitation :

Nous avons constaté à partir des bilans de grandes masses, que les VE de l'entreprise CEVITAL ont connu une dégradation entre les deux années qui passent de **32 103** millions de DZD en 2018 qui représente **7,02%** à **31 639** millions de DZD en 2019 qui représente **6,66%** soit, une baisse de **0,36%**. Cette diminution se justifie par la baisse des stocks en-cours de 2018 par rapport à 2019.

➤ Valeur réalisable :

Les VR ont enregistré une augmentation entre les deux années 2018 et 2019 qui sont respectivement de 176 651 millions de DZD à 183 299 millions de DZD. La cause de cette augmentation est due à l'accumulation des dettes à court terme accordée à ses clients (créance clients).

➤ Valeur disponible :

Les VD ont enregistré une baisse, qui passe de **7 046** millions de DZD en 2018 à **6 630** millions de DZD, la cause de cette baisse est que l'entreprise a payé une partie de ses dettes à court terme, baisse de la trésorerie.

- Capitaux permanent

➤ Capitaux propres :

Les CP ont enregistré une hausse en 2019 par rapport à 2018 qui passe de **274 112** millions de DZD à **284 857** millions de DZD. Cette augmentation est due, à l'évolution du compte report à nouveau.

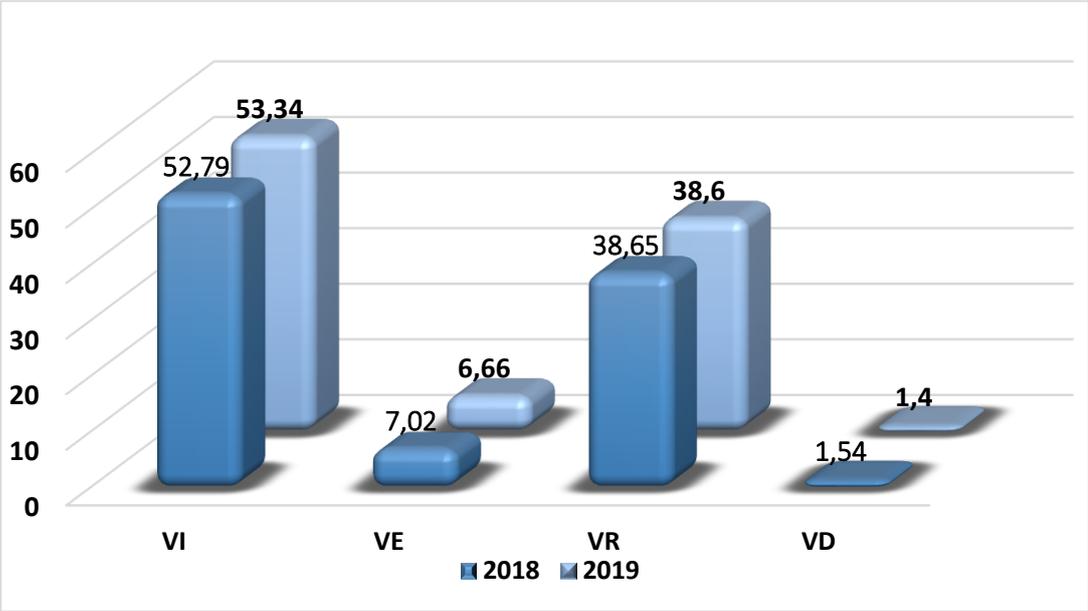
➤ Dettes à long et à moyen terme :

D'après les bilans de grandes masses les DLMT, ont enregistré une régression de **0,77%** en 2019 par rapport à 2018 soit, un montant de **34 729** millions de DZD en 2018 et un montant de **32 399** millions de DZD en 2019. Cela s'explique par la baisse des emprunts et dettes fournisseurs, les impôts (différé et provisionné) ainsi que les provisions et produits comptabilisés d'avance.

➤ Dettes à court terme :

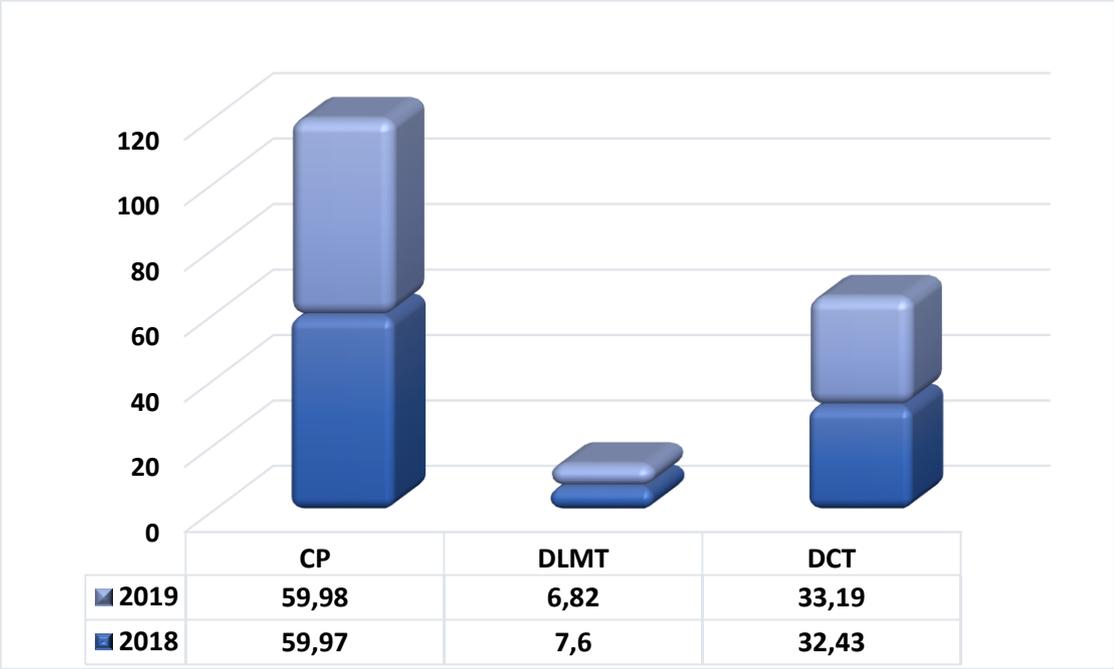
Les DCT ont enregistré une augmentation entre les deux années 2018 et 2019 qui passe de **148 249** millions de DZD à **157 641** millions de DZD, qui représentent respectivement **32,43%** et **33,19%**. Cela se justifie par l'accroissement du compte fournisseur et compte rattaché.

Figure N°12 : La structure de l'actif du bilan.



Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise SPA CEVITAL.

Figure N°13 : La structure du passif du bilan



Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise SPA CEVITAL.

Chapitre 03 L'élaboration d'un tableau de bord au sein de l'entreprise CEVITAL

2. 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°12 : le calcul du FR

En millions de DZD

Désignation	2018	2019	Variation	%
Capitaux permanents (1)	308 841	317 256	8 415	2,72
VI(2)	241 289	253 329	12 040	4,99
FRN(1)-(2)	67 552	63 927	-3 625	-5,37

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise SPA CEVITAL.

Interprétation :

D'après notre étude de ces deux années 2018 et 2019 nous constatons que, l'entreprise a réussi à dégagé un fond de roulement positif soit **67 552** en millions de DZD pour l'année 2018 et **63 927** en millions de DZD pour 2019. Cela signifie que l'entreprise finance ses immobilisations par les capitaux permanents et une partie de l'actif circulant. En effet, l'équilibre financier est respecté et l'entreprise CEVITAL dispose grâce au fond de roulement d'un excédent de ressources stables qui lui permettra de financer ses autres besoins de financement à court terme. Le FRN de l'entreprise a toutefois connu en 2019 une baisse de l'ordre de **5,37 %** par rapport à 2018, qui est due à une évolution significative de l'actif circulant d'exploitation.

- **Le besoin en fond de roulement**

Tableau N°13 : Le calcul du BFR

En millions de DZD

Désignation	2018	2019	Variation	%
VE (1)	32 103	31 639	-464	-1,44
VR(2)	176 651	183 299	6 648	3,76
DCT(3)	148 249	157 641	9 392	6,33
BFR(1+2)-(3)	60 505	57 297	-3 208	-5,30

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise SPA CEVITAL.

Chapitre 03 L'élaboration d'un tableau de bord au sein de l'entreprise CEVITAL

Interprétation :

Pour les deux exercices 2018 et 2019, la SPA CEVITAL a enregistré des BFR positif, soit **60 505** en millions de DZD pour 2018 et **577 297** en millions de DZD pour 2019. Cela veut dire que les ressources à court terme n'arrivent pas à financer les emplois à court terme, l'entreprise doit donc financer ses besoins à court terme à l'aide de son excédent de ressources stables (FRN). Cependant, les BFR ont connu une diminution de **3 208** en millions de DZD en 2019 soit de **5.30 %** par rapport à 2018 en raison d'une dégression du stock en-cours.

- La trésorerie nette

Tableau N°14 : Le calcul de la TR

En millions de DZD

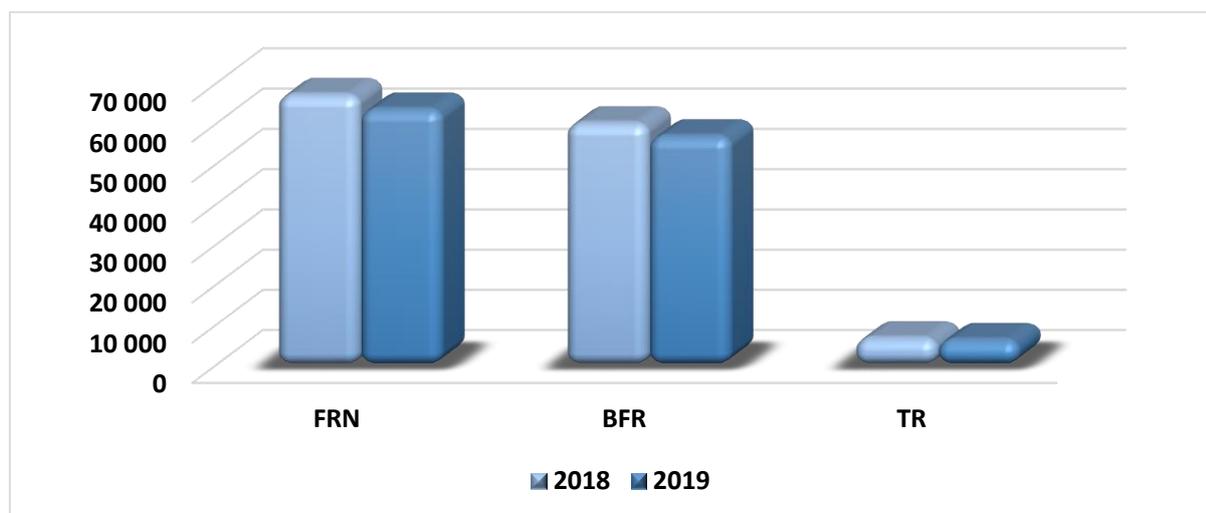
<u>Désignation</u>	2018	2019	Variation	%
FRN(1)	67 552	63 927	-3 625	-5,37
BFR(2)	60 505	57 297	-3 208	-5,30
TR(1)-(2)	7 047	6 630	-417	-5,92

Source : Réalisé par nos à partir des données de la SPA CEVITAL.

Interprétation :

Durant les deux exercices, la trésorerie est positive, soit de **7 047** en millions de DZD en 2018 et **6 630** en millions de DZD en 2019, qui représente une satisfaction totale ou partielle du BFR. Ce qui indique que l'entreprise CEVITAL dispose suffisamment de ressource pour financer l'intégralité de ses besoins, d'où a une situation financière positive. Ce surplus de trésorerie devrait être utilisé à épancher les dettes ou à servir dans un investissement rentable à court terme. Néanmoins, la trésorerie nette a enregistré une diminution de **5.91 %** en 2019 par rapport à 2018 en raison de la baisse du fond de roulement de **5.37 %**.

Figure N°14 : Représentation graphique de l'évolution de l'équilibre financier



Source : Réalisé par nos soins à partir des données de la SPA CEVITL.

3. Les indicateurs du compte de résultat

Ce volet comprend essentiellement :

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

3.1. Les soldes intermédiaires de gestion (SIG)

Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) permettent d'analyser le résultat de l'entreprise, en le décomposant en plusieurs indicateurs importants, ce qui permet d'obtenir l'information sur l'activité d'une entreprise et l'information de son bénéfice (ou déficit).

Tableau N°15 : Le calcul des SIG

En millions de DZD

Opération	2018	2019	Variation	Evolution %
Chiffre d'affaires	165 089	158 949	-6140	-3,72
(+) Variation stocks produits et en cours	64	780	716	1118,75
(+) Production immobilisée	479	89	-390	-81,42
Production de l'exercice	165 632	159 818	-58 14	-3,51

Chapitre 03 L'élaboration d'un tableau de bord au sein de l'entreprise CEVITAL

Achats consommés	123 821	118 298	-55 23	-4,46
Services extérieurs et autres consommations	12 616	10 131	-2485	-19,70
(-) Consommation de l'exercice	136 437	128 429	-8 008	-5,87
VA	29 195	31 389	2 194	7,51
(+) Subventions d'exploitation	-	-	-	-
(-) Charges de personnel	6 101	6 921	820	13,44
(-) Impôts, taxes et versements assimilés	1 249	1 196	-53	-4,24
EBE	21 845	23 272	1 427	6,53
(+) Reprise sur pertes de valeur et provision	1 320	2 862	1 542	116,82
(+) Autres produits Opérationnels	641	1040	399	62,25
(-) Dotations aux amortissements et aux Provisions	7 348	9 488	2 140	29,12
(-) Autres charges opérationnelles	1 947	3 593	1 646	84,54
RE	14 511	14 093	-418	-2,88
(+) Produits financiers	4 141	4 154	13	0,31
(-) Charges financières	5 845	7 489	1 644	28,13
Résultat financier	-1704	-3 335	-1 631	95,71
RCAI	12 807	10 758	-2 049	-16
Produits exceptionnels (+)	-	-	-	-
Charges exceptionnelles (-)	-	-	-	-
Résultat exceptionnel	-	-	-	-

Chapitre 03 L'élaboration d'un tableau de bord au sein de l'entreprise CEVITAL

(+) RCAI	12 807	10 758	-2 049	-16
(+) R-exceptionnel				
(-) Impôts exigibles sur	-	-	-	-
Résultats ordinaires	739	-	-	-
(-) Impôts différés	94	13	-81	-86,17
(Variations) sur résultats ordinaires				
Résultat de l'exercice	11 974	10 745	-1 229	-10,26

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise SPA CEVITAL.

Interprétation

➤ Chiffre d'affaires :

Durant les deux années 2018 et 2019, l'entreprise CEVITAL connaît une baisse de son CA qui passe de **165 089** millions de DZD en 2018 à **158 949** millions de DZD en 2019, soit un pourcentage de **3,72 %**. Cette diminution s'explique par la dégradation des ventes sur le marché.

➤ Production de l'exercice(PE) :

La production de l'exercice a connu une diminution, elle est passé de **165 632** millions de DZD en 2018 à **158 818** millions de DZD. Soit une régression de **3,51 %**, Cela s'explique par la baisse du CA et celle de la production immobilisée.

➤ La consommation de l'exercice :

Elle correspond à l'ensemble des achats consommés par l'entreprise durant le cycle de production.

Consommation de l'exercice = achats consommés + services extérieurs et autres consommations.

La consommation de l'exercice a connu une baisse de l'année 2018 à 2019, soit un montant qui passe de **136 437** en millions de DZD à **128 429** en millions de DZD.

➤ La valeur ajoutée :

Correspond à la richesse générée par l'entreprise dans le cadre de son activité, c'est le premier indice de richesse de l'entreprise. Cette dernière est positive pour les deux exercices elle a connu une augmentation en 2019 par rapport à 2018, d'une variation de **2 194** millions

Chapitre 03 L'élaboration d'un tableau de bord au sein de l'entreprise CEVITAL

de DZD qui représente **7,51 %**. Cette augmentation se justifie par l'augmentation de la production de l'exercice par rapport aux consommations de chacune des deux années.

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

C'est la part de la valeur ajoutée qui revient à l'entreprise. L'EBE de l'entreprise CEVITAL est positif pour les deux années 2018 et 2019, cela signifie que ce dernier est suffisant et l'activité est profitable et rentable, il affiche une variation de **1 427** millions de DZD représente un pourcentage de **6,53 %**. Cette augmentation est due à l'importance et à la croissance de la valeur ajoutée de l'entreprise plus que l'augmentation des impôts, taxes et versements assimilés et des charges de personnel.

➤ **Le résultat d'exploitation (RE) :**

Le résultat d'exploitation détaille les produits et les charges de l'entreprise. A partir de nos calculs, nous avons obtenu des résultats d'exploitation positifs pour les deux exercices, soit de **14 511** en millions de DZD pour **2 018** et **14 093** en millions de DZD pour 2019. Cependant, nous détectons une baisse de l'ordre de **418** en millions de DZD soit de **2,88 %** qui sont due essentiellement à une hausse importante de certaines charges opérationnelles ainsi que les dotations aux amortissements et provision.

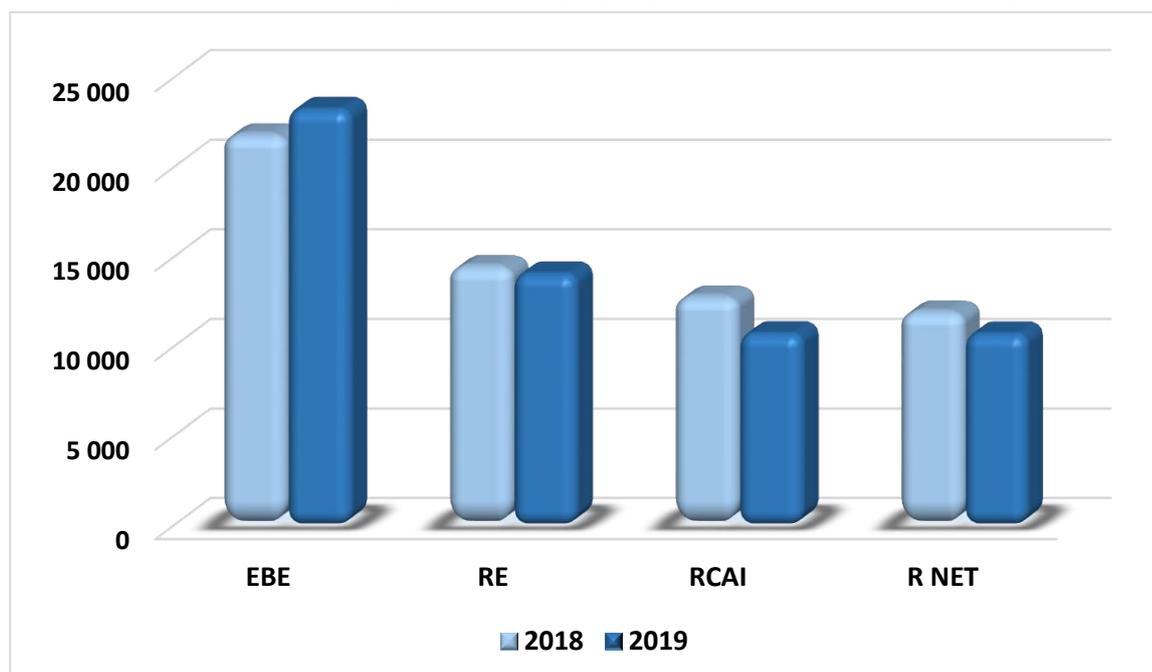
➤ **Résultat courant avant impôt (RCAI) :**

D'après le tableau des SIG, nous remarquons une évolution du RCAI de **12 807** en millions de DZD en 2018 et à **10 758** en millions de DZD en 2019, il a donc connu une diminution de **16 %** en raison de l'augmentation des charges financiers de **28.13 %**.

➤ **Le résultat net de l'exercice (RE) :**

Le résultat net de l'exercice représente l'indicateur de la rentabilité finale générée par l'entreprise. L'entreprise SPA CEVITAL a obtenu des résultats nets positifs pour les deux années, qui sont de l'ordre de **11 974** en millions de DZD en 2018 et **10 745** en millions de DZD en 2019 donc le résultat de cette période a baissé par rapport à celui de 2018 d'une diminution de **10.26%** due à une diminution du résultat courant avant impôt.

Figure N°15 : représentation graphique de l'évolution des principales SIG



Source : réalisé par nos soins à partir des données de la SPA CEVITAL.

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

La CAF représente l'ensemble des ressources internes générées par l'entreprise au cours de son activité. Le calcul de la CAF se fait essentiellement par deux méthodes :

- À partir de L'EBE (méthode soustractive) ;
- À partir du résultat net (méthode additive).

Les tableaux suivants nous permettent de déterminer la CAF de l'entreprise CEVITAL pour les exercices 2018 et 2019.

3.2.1. La méthode soustractive :

Tableau N°16 : Calcul de la CAF par la méthode soustractive

En millions de DZD

	Désignation	2018	2019	Variation	%
	Excédent brut d'exploitation (ou insuffisance)	21 845	23 272	1 427	6,53
+	Transfert de charges (d'exploitation)	–	–	–	–
+	Autres produits (d'exploitation)	641	1 040	399	62,24
-	Autres charges (d'exploitation)	1 947	3 593	1 646	84,54
+	Quotes-parts des résultats sur opérations faites en communs	–	–	–	–
+	Produits financiers	4 141	4 154	13	0,31

Chapitre 03 L'élaboration d'un tableau de bord au sein de l'entreprise CEVITAL

-	Charges financières	5 845	7 489	1 644	28,13
+	Produits exceptionnels	-	-	-	-
-	Charges exceptionnelles	-	-	-	-
-	Participation des salariés aux résultats	-	-	-	-
-	Impôts sur les bénéfices	(739+94)	13	-820	-98,44
=	Capacités d'autofinancement	18 002	17 371	-631	-3,50

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise SPA CEVITAL.

3.2.2. La méthode additive

Tableau N°17 : Le calcul de la CAF par la méthode additive **En millions de DZD**

	Désignation	2018	2019	Variation	%
	Résultat net de l'exercice	11 974	10 745	-1 229	-10,26
+	Dotation aux amortissements, dépréciations et provisions	7 348	9 488	2 140	29,12
-	Reprise sur amortissements, dépréciations et provisions	1 320	2 862	1 542	116,82
+	Valeur comptable des éléments d'actif cédés	-	-	-	-
-	Produits de cessions d'éléments d'actif immobilisés	-	-	-	-
-	Quotes-parts des subventions d'investissement virés au résultat de l'exercice	-	-	-	-
=	Capacité d'autofinancement	18 002	17 371	-631	-3,50

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise SPA CEVITAL.

Interprétation

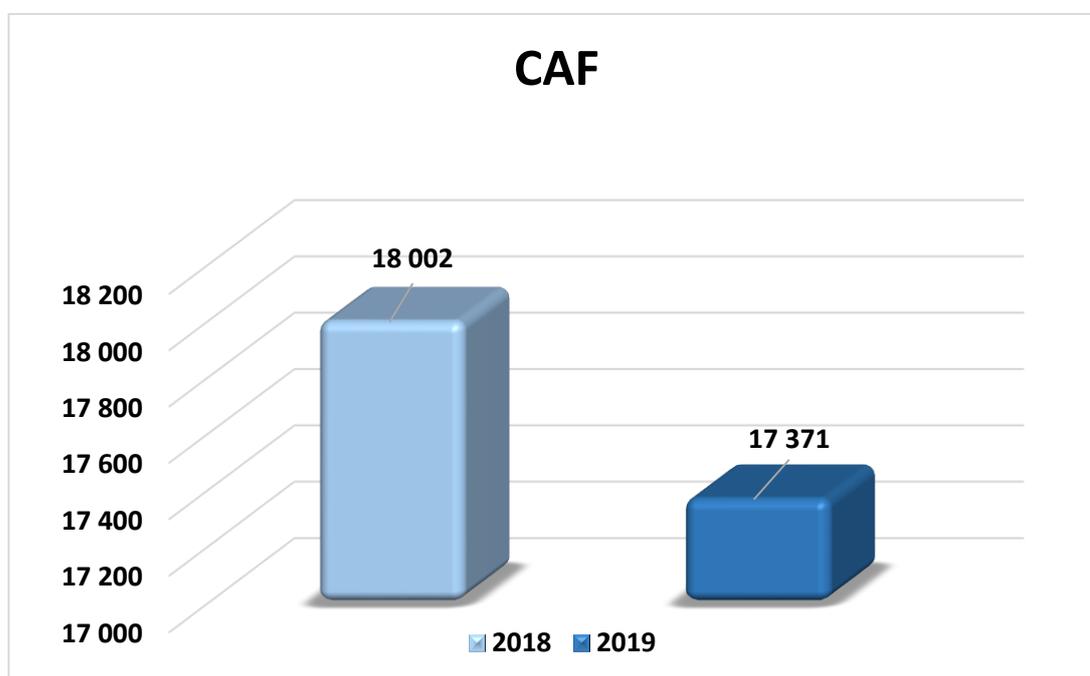
A Travers les deux tableaux de calcul de la CAF, nous avons remarqué que la SPA CEVITAL a généré une capacité d'autofinancement positive durant les deux années 2018 et 2019 qui représentent respectivement **18 002** en millions de DZD et **17 371** en millions de DZD, ce qui signifie que l'entreprise a un surplus monétaire potentiel dégagé par son activité et dispose des possibilités de financement de la croissance de l'activité financière des nouveaux investissements et de remboursement de ses emprunts et de rémunérer ses actionnaires, ce qui

Chapitre 03 L'élaboration d'un tableau de bord au sein de l'entreprise CEVITAL

permet à l'entreprise CEVITAL une sécurité financière total. La SPA CEVITAL dispose donc d'une bonne rentabilité liée à son activité économique. Nous avons remarqué une baisse de **3,50 %** en 2019, ceci est dû :

- À la diminution :
 - Du résultat de l'exercice de **1 229** millions de DZD en 2019.
- À l'augmentation :
 - Des charges d'exploitation d'un montant de **1 646** millions de DZD ;
 - Des charges financières de l'ordre de **1 644** millions de DZD.

Figure N°16 : Représentation graphique de l'évolution de la CAF



Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise SPA CEVITAL.

4. Les ratios de structure financière

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

Tableau N°18 : Le calcul des ratios de structure

En millions de DZD

Type de ratio	2018	2019	Variation	Evolution %
Capitaux permanent (1)	308 841	317 256	8 415	2,72
VI(2)	241 289	253 329	12 040	4,99
R. de financement permanent (1/2)	1,28	1,25	-0,03	-2,34
Total des Dettes (3)	182 978	190 040	7 062	3,86
Capitaux propres (4)	274 112	284 857	10 745	3,92
R. de l'endettement global (3/4)	0,67	0,67	0	0

Source : réalisé par nos soins à partir des données de **CEVITAL**.

Interprétation

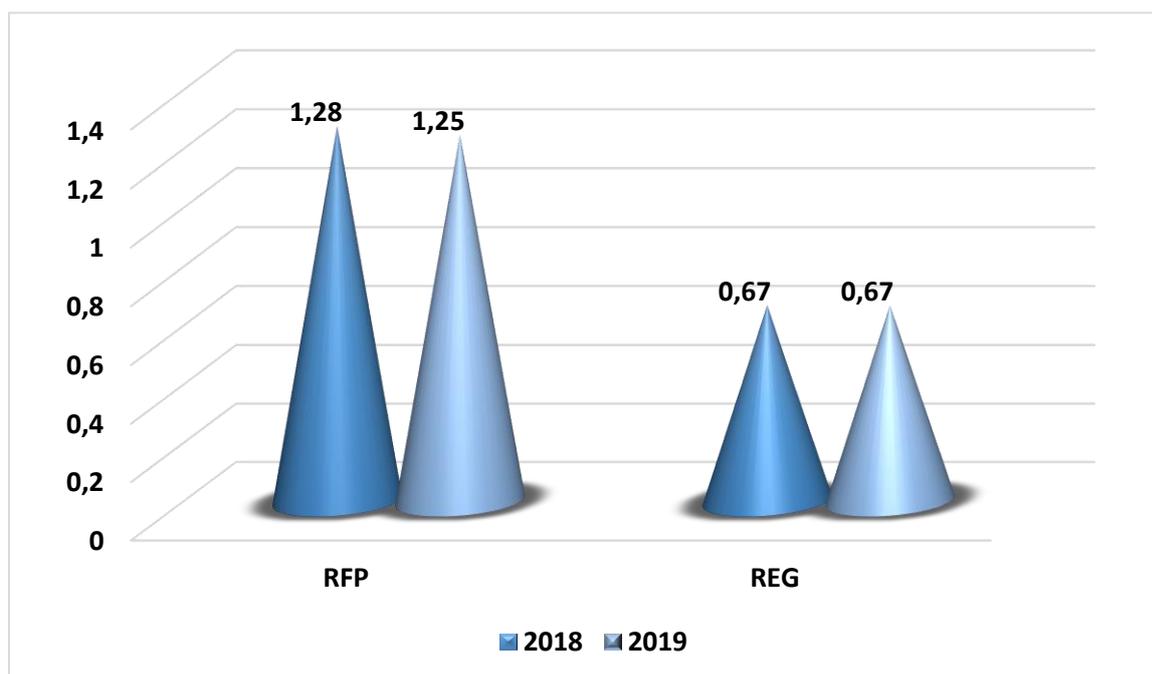
➤ Le ratio de financement permanent

Un ratio de financement permanent intervient pour appuyer nos résultats précédents concernant le FRN, en nous assurant d'avoir un certain score de fonds de roulement positif, signe de certaine sécurité en termes de financement. Pour le cas de notre étude, ce ratio est supérieur à 1 durant les deux exercices, il est de **1,28** en 2018 et de **1,25** en 2019, ce qui signifie que l'entreprise arrive à financer l'intégralité de ses immobilisations aux moyens de ses ressources stables tout en dégagant une marge de sécurité. Cependant, ce ratio a connu une légère baisse de **2.34 %** en raison de l'augmentation des investissements.

➤ Le ratio d'endettement global

D'après notre étude le niveau d'endettement de la SPA CEVITAL pour les exercices 2018 et 2019 est stable durant les deux exercices soit un pourcentage de **67 %**, il reste satisfaisant, a ce fait nous n'avons pas enregistré une variation entre les deux années.

Figure N°17 : Représentation graphique des ratios de structure financière.



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

5. Les ratios de liquidité

La liquidité du bilan traduit la capacité d'une entreprise à régler ses dettes à court terme arrivées à échéance. Son évolution est appréciée dans le temps et dans l'espace à l'aide de trois ratios, nous distinguons : le ratio de liquidité générale, le ratio de liquidité réduite et le ratio de liquidité immédiate.

Tableau N°19 : le calcul des ratios de liquidité

En millions de DZD

Type de ratio	2018	2019	Variation	Evolution %
VE (1)	32 103	31 639	-464	-1,44
VR(2)	176 651	183 299	6 648	3,76
VD(3)	7 046	6 630	-416	-5,90
Total actif circulant (4)	215 800	221 568	5 768	2,67
DCT(5)	148 249	157 641	9392	6,33
R. de liquidité générale(4)/(5)	1,45	1,40	-0,05	-3,35
R.de liquidité réduite ((2+3)/(5))	1,24	1,20	-0,04	-3,22
R. de liquidité immédiate (3/5)	0,05	0,04	-0,01	-20

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise SPA CEVITAL.

Interprétation

➤ Le ratio de liquidité générale

Nous avons obtenu, dans les deux exercices, des ratios positif et supérieurs à 1 soit **1.46** pour 2018 et **1,4** pour 2019. Nous remarquons, toutefois, une baisse de **3.22 %** en raison d'une hausse des dettes à court terme de plus de **6.33 %** par rapport à l'exercice précédent.

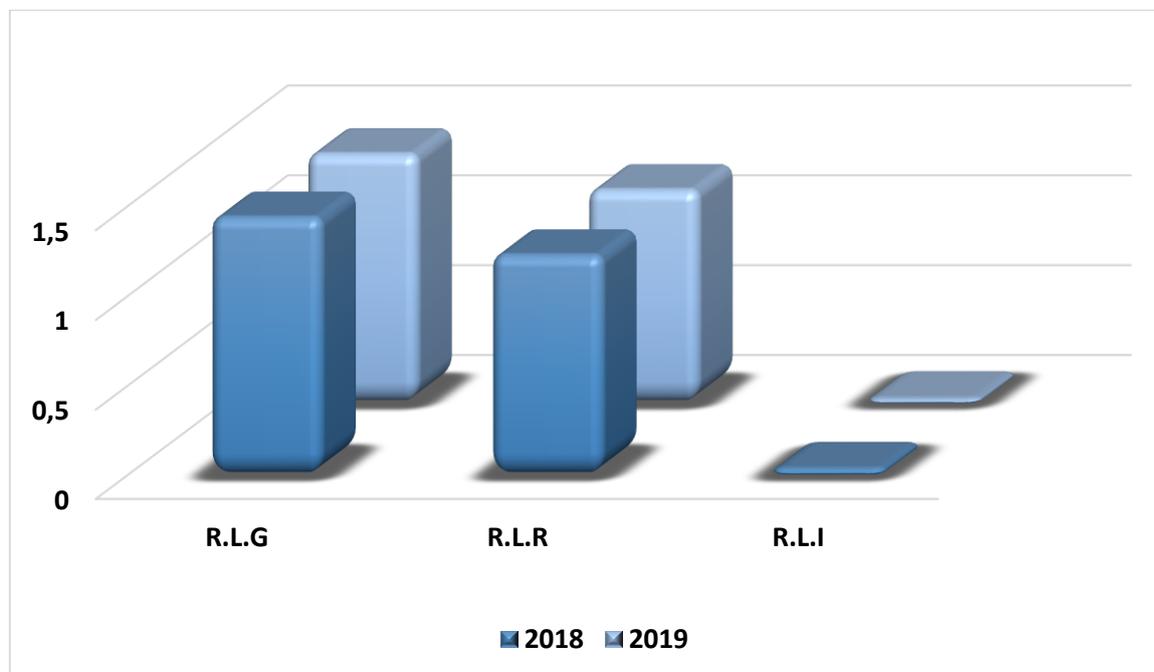
➤ Le ratio de liquidité réduite

Dans notre cas, nous remarquons pour les deux années, que ce ratio est positif soit un pourcentage de **1.24** pour 2018 et **1.20** pour 2019 avec une diminution de **3.22 %** en 2019. Ce qui indique que l'entreprise est en principe capable de rembourser ses DCT à partir de ses valeurs réalisables disponibles.

➤ Le ratio de liquidité immédiate

Pour notre cas, CEVITAL a enregistré un ratio inférieur à **0.30** pour les deux années, soit **0,05** en 2018 et **0,04** en 2019, est ça reste insuffisant, ce qui signifie qu'elle est incapable de couvrir ses DCT par ses disponibilités, donc la trésorerie de CEVITAL est en difficulté. Néanmoins, ce ratio a connu une baisse de **20 %** cela est due à une baisse des valeurs disponibles de CEVITAL entre 2018 et 2019.

Figure N°18 : Représentation graphique des ratios de liquidité



Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise SPA CEVITAL.

6. Les 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°20 : le calcul des ratios de solvabilité

En millions de DZD

Type de ratio	2018	2019	Variation	Evolution %
Total actif (1)	457 089	474 897	17 808	3,89
Total dettes (2)	182 978	190 040	7 062	3,86
Capitaux propres (3)	274 112	284 857	10 745	3,92
R.de solvabilité générale (1/2)	2,5	2,5	0	0
Autonomie financière(3/2)	1,5	1,5	0	0

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise SPA CEVITAL.

Interprétation

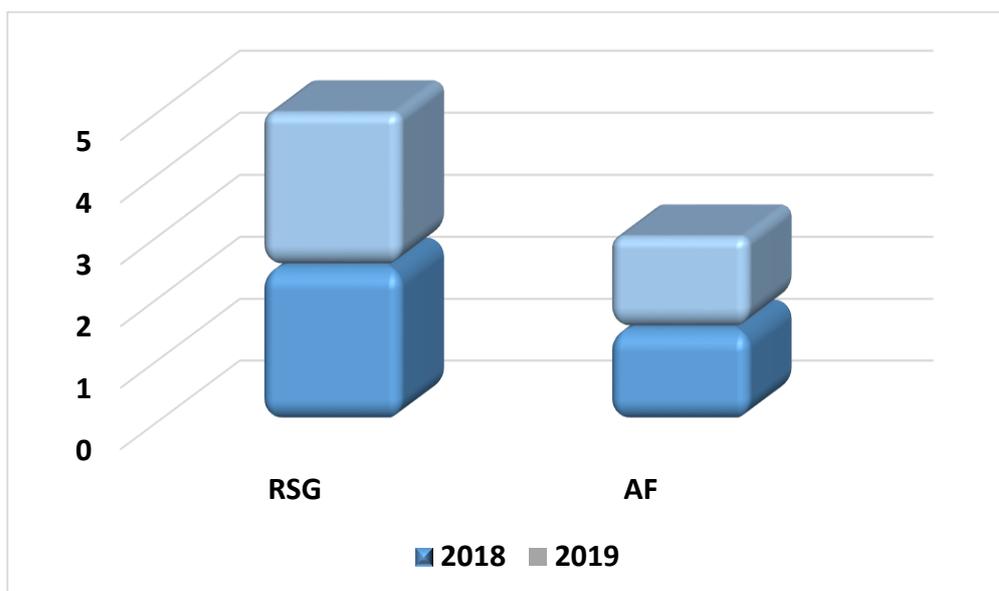
➤ Ratio de solvabilité générale

Ce ratio permet de mesurer la capacité d'une entreprise à régler l'ensemble de ses dettes à l'échéance. Nous avons remarqué dans le cas de l'entreprise CEVITAL, que les résultats sont positifs pour les deux années, nous avons constaté également que les résultats obtenus sont stables pour les deux exercices 2018 et 2019 soit **2,5** pour chacun, ce ratio est largement supérieur à la norme (< 1). Donc nous pouvons dire que l'entreprise CEVITAL est solvable durant les deux exercices 2018 et 2019, ce qui veut dire qu'elle est en mesure de rembourser ses dettes à long terme.

➤ Ratio d'autonomie financière

Nous constatons, que ce ratio est supérieur à **1** pour les deux années et qu'il est en stabilité durant les deux exercices 2018 et 2019 qui représentent **1,5** pour chacun. Ce qui explique que l'entreprise CEVITAL a une autonomie financière, cela veut dire que ses Capitaux propres sont plus importants que ses dettes financières. Elle peut alors couvrir ses emprunts avec ses capitaux propres, elle est donc indépendante financièrement.

Figure N°19 : Représentation graphique des ratios de solvabilité.



Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise SPA CEVITAL.

7. Les ratios d'activité

7.1. L'évolution du chiffre d'affaires

Le tableau ci-dessous représente l'évolution du chiffre d'affaires des années 2018 et 2019.

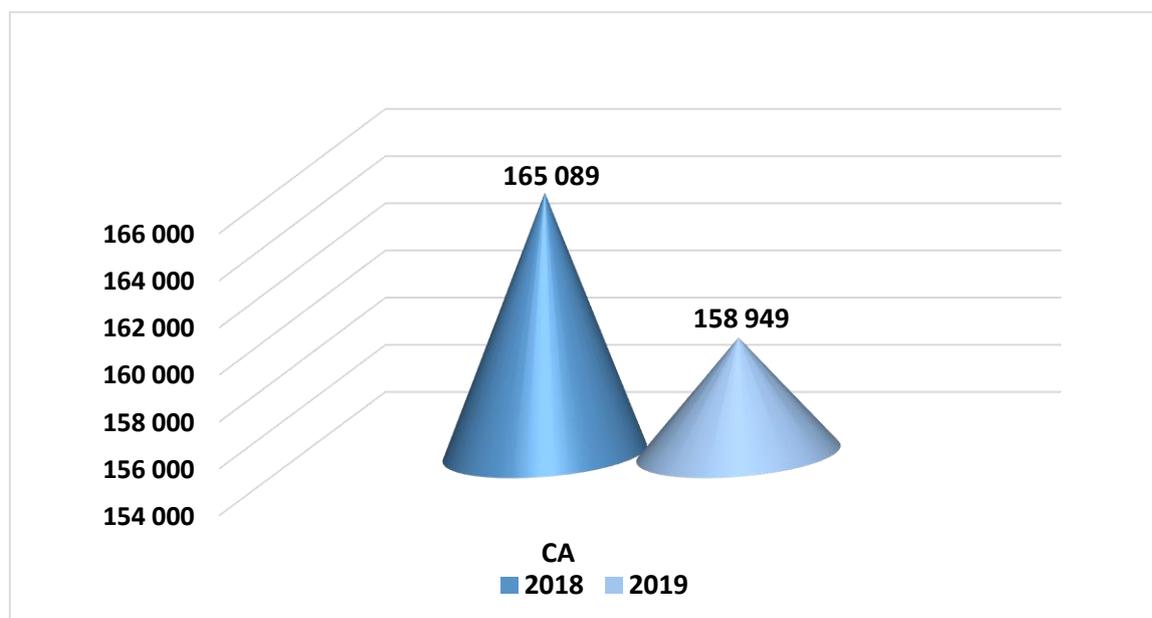
Tableau N°21 : Le chiffre d'affaires entre 2018 et 2019

Désignation	2018	2019	Evolution 2018/2019
CA	165 089	158 949	-3,72

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise SPA CEVITAL.

Taux de variation du chiffre d'affaires HT (%) = $(158949-165089) / 158949$

Figure N°20 : L'évolution du chiffre d'affaires entre 2018 et 2019



Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise SPA CEVITAL.

Interprétation

Le chiffre d'affaires correspond aux ventes de l'entreprise, c'est un indicateur important de mesure de la performance. D'après le tableau d'évolution du chiffre d'affaires ainsi que la représentation graphique, nous avons constaté que le CA 2019 a baissé par rapport à celui de 2018 de **3,72 %**, cela s'explique par la diminution des ventes de l'entreprise SPA CEVITAL en 2019.

7.2. Les Ratios de profitabilité

La profitabilité d'une entreprise est son aptitude à dégager un bénéfice à partir de ses ventes. Elle se mesure de la façon suivante :

Tableau N°22 : Le calcul des ratios de profitabilité des deux années 2018 et 2019

Eléments	Formules	Années	
		2018	2019
RPE	EBE/CA	13,23 %	14,64 %
RPF	RCAI/CA	7,76 %	6,77 %
RFP	FP/CA	3,69 %	4,35 %

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise SPA CEVITAL.

Interprétation

➤ Ratio de profitabilité économique

Le RPE mesure le rapport entre le chiffre d'affaires et l'excédent brut d'exploitation après le règlement des achats et des charges, c'est un indicateur de mesure de la performance d'une entreprise.

Nous avons constaté, que ce ratio est positif pour les deux années 2018 et 2019 et nous remarquons une hausse importante en 2019 par rapport à 2018 qui passe de **13,23 %** en 2018 et **14,64 %**, cela s'explique par la hausse de l'excédent brut d'exploitation.

➤ Ratio de profitabilité financière

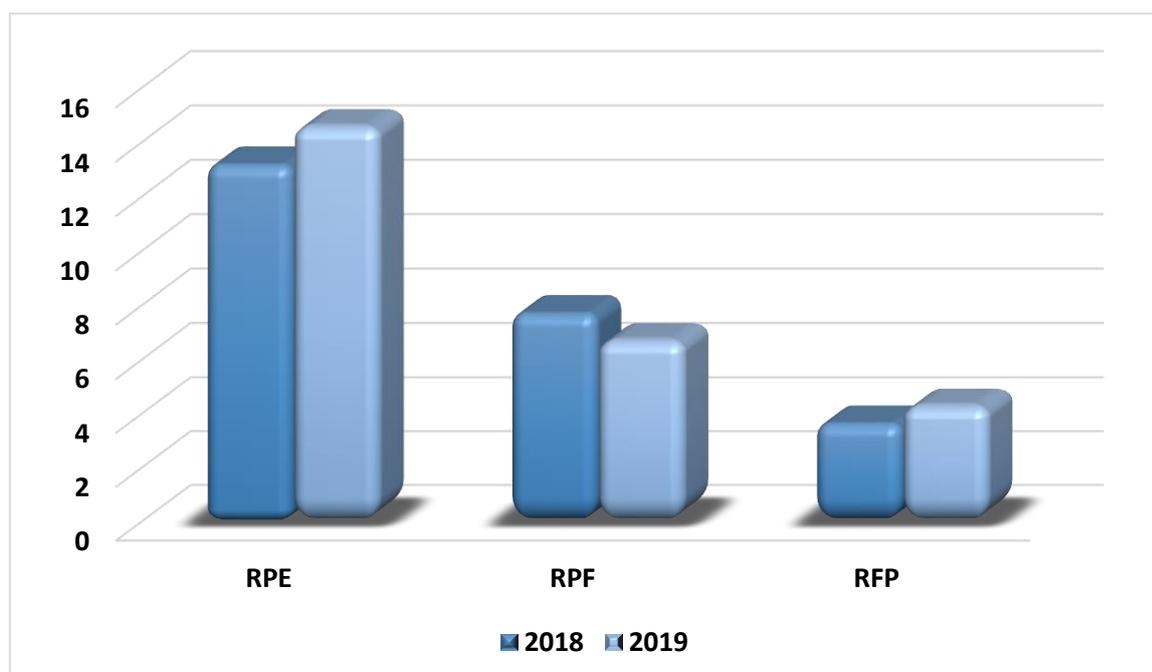
La RPF mesure la capacité d'une entité à générer un résultat pour un niveau d'activité évalué par le chiffre d'affaires et en prenant en considération les opérations financières.

Ce ratio enregistre des proportions positives pour chacune des deux années 2018 et 2019 soit, respectivement **7,76 %** et **6,77 %** après avoir calculé les deux ratios nous constatons que **RPE > RPF**. Donc la politique financière de l'entreprise SPA CEVITAL n'est pas performante.

➤ Ratio des frais du personnel

Les frais du personnel par rapport au chiffre d'affaires sont de **3,69 %** en 2018, la valeur de ce ratio à augmenter de **0,66 %** en 2019.

Figure N°21 : Représentation graphique des ratios de profitabilité



Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise SPA CEVITAL.

8. Les ratios de rotation

Nous distinguons deux types de ratios de rotation : ratio de rotation du crédit clients et ratio de rotation du crédit fournisseurs.

Tableau N°23 : Le calcul des ratios de rotation

En millions de DZ

Type de ratio	2018	2019	Variation	Evolution %
Créance clients(1)	26 111	30 136	4 025	15,41
CA TTC (2)	196 455	189 149	-7 306	-3,72
Délai de rotation du crédit clients (1/2)*360j	47 jours	57 jours	10 jours	21,28
Fournisseurs et compte rattachés(3)	29 849	42 538	12 689	42,51
délai de rotation du crédit fournisseurs (3/2)*360j	54 jours	80 jours	26 jours	48,15

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise SPA CEVITAL.

Interprétation

- Le ratio de rotation du crédit clients :

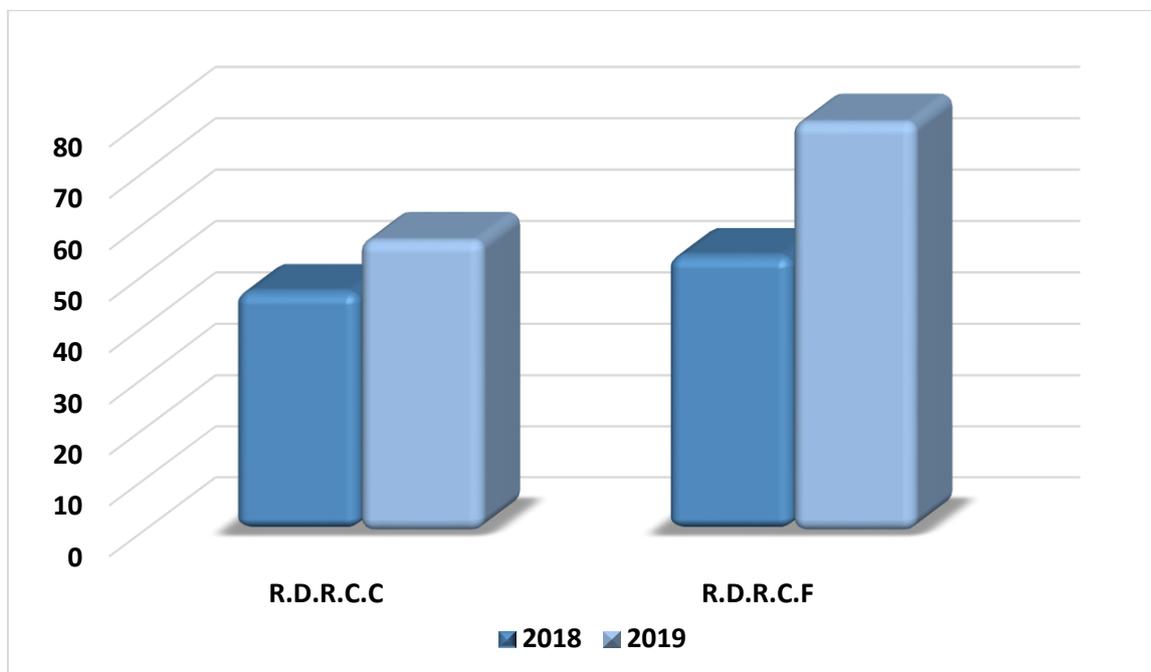
Ce ratio mesure la durée moyenne en jours du crédit octroyé par l'entreprise à ses clients. D'après les calculs que nous avons effectués, l'entreprise SPA CEVITAL a accordé un délai moyen de **47 jours** en 2018 à ses clients pour régler ce qu'ils doivent à l'entreprise. Ce ratio, à enregistrer une légère hausse de **21,28 %** soit **10 jours** de plus durant la deuxième année. Cela est peut-être dû soit à une mauvaise gestion du portefeuille client et ça relance, ou bien tous simplement à la qualité de sa clientèle.

- 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'entrepris. Dans notre cas, l'entreprise SPA CEVITAL a eu un

délai moyen de **54 jours** en 2018 pour rembourser ses engagements auprès de ses fournisseurs. Cette durée a connu une augmentation de **48 %**, soit une durée de **26 jours** de plus durant la deuxième année.

Figure N°22 : Comparaison graphique entre les deux délais de paiement



Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise SPA CEVITAL.

9. Les indicateurs de la performance financières

Nous avons choisi d'étudier trois différents types d'indicateurs rentabilité :

Le retour sur investissement : ROI ;

La rentabilité financière : représentée par le ROE ;

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

Tableau N°24 : le calcul des ratios de rentabilité

En millions de DZD

Type de ratio	2018	2019	Variation	Evolution %
Résultat d'exploitation (1)	14 511	14 093	-418	-2,88
Capitaux investis (2)	308 841	317 256	8 415	2,72
ROI (1/2)	0,05	0,04	-0,01	-20%
Résultat net (3)	11 974	10 745	-1 229	-10,26

Chapitre 03 L'élaboration d'un tableau de bord au sein de l'entreprise CEVITAL

Capitaux propres (4)	274 112	284 857	10 745	3,92
ROE (3/4)	0,04	0,03	-0,01	-25
EBE (5)	21 845	23 272	1 427	6,53
Capitaux investis (6)	308 841	317 256	8 415	2,72
ROCE (5/6)	0,07	0,07	0	0

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

Interprétation

- Le retour sur investissement : (ROI)

Ce ratio représente la profitabilité du capital investi par les actionnaires ou les porteurs de parts de l'entreprise. Nous constatons que le ROI est positif durant les deux années soit, **5 %** en 2018 et **4 %** pour 2019. Ce que signifie que l'entreprise **SPA CEVITAL** est rentable. Toutefois, elle a enregistré une baisse de **20 %**, due principalement à la diminution de résultat d'exploitation.

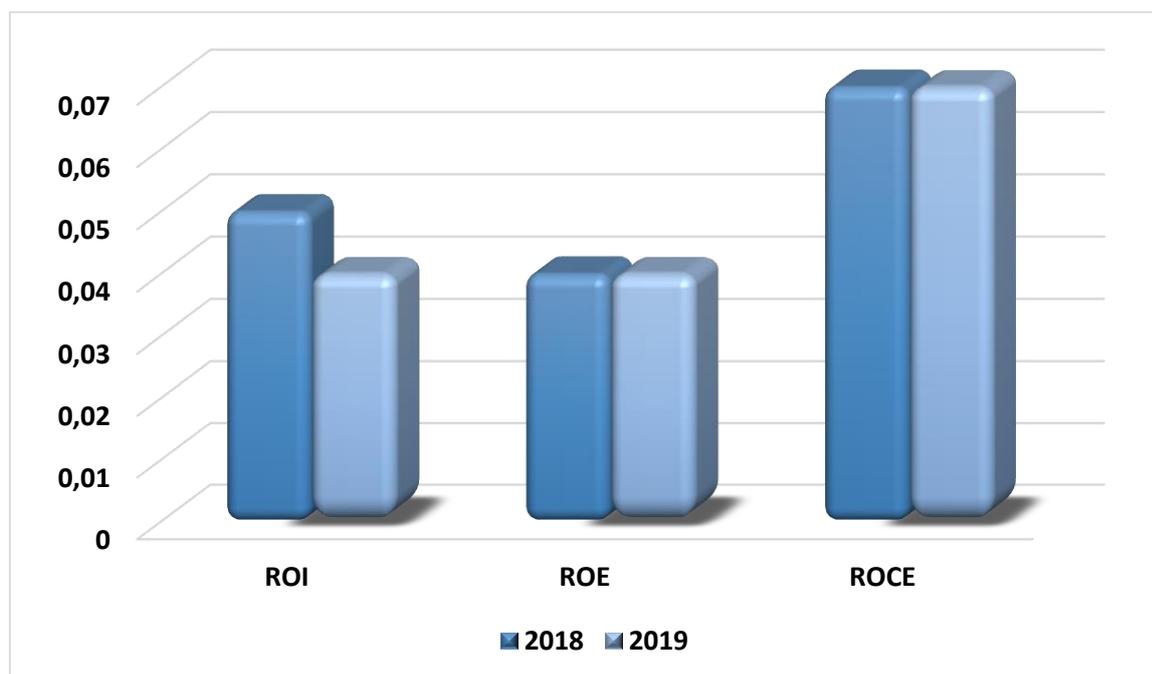
- Le ratio de rentabilité financière (ROE)

Ce ratio est un élément distinctif dans l'évaluation de la performance d'une entreprise, car il mesure la capacité de cette dernière à ne tirer profit que des fonds propres. Le ROE de l'entreprise **SPA CEVITAL** un enregistré un taux de **4 %** pour les deux années, bien qu'il est positif, mais il n'est pas assez important, parce que c'est une entreprise industrielle ainsi ces activités ont besoin de disposer de capitaux propres, importants pour financer leurs besoins d'investissement.

- Le ratio de rentabilité économique (ROCE)

Le ROCE est un indicateur qui mesure la performance financière d'une entreprise qui permet de créer de la valeur. D'après notre étude, l'entreprise **SPA CEVITAL** a enregistré un résultat de **7 %** durant les deux exercice 2018 et 2019, nous avons remarqué que ce taux est resté constant durant les deux années 2018 et 2019.

Figure N°23 : Représentation graphique de l'évolution des ratios de rentabilité



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

Section 03 : conception du tableau de bord financier de l'entreprise CEVITAL.

Selon la littérature, le tableau de bord financier est un outil de constatation qui est essentiellement fondé sur des données financières, qui vise à évaluer la performance financière d'une entreprise à un moment donné ou pendant une certaine période, il privilégie l'analyse des résultats plutôt que le suivi des responsables opérationnels. Dont l'objectif principal est l'amélioration et le suivi de la situation financière des entreprises, anticiper les difficultés et accompagner les établissements au-delà du diagnostic financier sur la voie de l'équilibre. Il est devenu l'un des principaux outils d'aide à la décision.

1. Conception du tableau de bord financier de la SPA CEVITAL

Tableau N°25 : Tableau de bord financier de la SPA CEVITAL

Rubrique	Indicateur/ratio	Unité	Réalisation 2018	Réalisation 2019	Ecart	% 2018 vs 2019	Pictogrammes	
Indicateurs du bilan	Structure du bilan	Total actif	Millions de DZD	457 089	474 897	17 808	3,89	
		VI	Millions de DZD	241 289	253 329	12 040	4,99	
		VE	Millions de DZD	32 103	31 639	-464	-1,44	
		VR	Millions de DZD	176 651	183 299	6 648	3,76	
		VD	Millions de DZD	7 046	6 630	-416	-5,90	
		CP	Millions de DZD	274 112	284 857	10 745	3,92	
		Total des dettes	Millions de DZD	182 978	190 040	7 062	3,86	
	Equilibre financier	FRN	Millions de DZD	67 552	63 927	-3 625	-5,36	
		BFR	Millions de DZD	60 505	57 297	-3 208	-5,30	
		TR	Millions de DZD	7 047	6 630	-417	-5,92	

Indicateur du compte de résultat	Chiffre d'affaire	CA HT	En millions de DZD	165 089	158 949	-6 140	-3,72	
	Les principaux soldes intermédiaires de gestion (SIG)	VA	En millions de DZD	29 195	31 389	2 194	7,71	
		EBE	En millions de DZD	21 845	23 272	1 427	6,53	
		RE	En millions de DZD	14 511	14 093	-418	-2,88	
		RCAI	En millions de DZD	1 704	3 335	1 631	95,71	
		RT NET	En millions de DZD	11 974	10 745	-1 229	10,26	
		CAF	En millions de DZD	18 002	17 371	-631	-3,50	

Chapitre 03 L'élaboration d'un tableau de bord au sein de l'entreprise CEVITAL

Ratios de structure financière	RFP	%	1,28	1,25	-0,03	-2,34	
	REG	%	0,67	0,67	0	0	
Ratios de liquidité	RLG	%	1,45	1,40	-0,05	-3,35	
	RLR	%	1,24	1,20	-0,04	-3,22	
	RLI	%	0,05	0,04	-0,01	-20	
Ratios de solvabilité	RSG	%	2,5	2,5	0	0	
	RAF	%	1,5	1,5	0	0	
Ratios de profitabilité	RPE	%	13,23	14,64	1,41	10,66	
	RPF	%	7,76	6,77	-0,99	-12,76	
	RFP	%	3,69	4,39	0,7	18,97	

Ratios de rotation	Délai de rotation du crédit clients	Jours	47	54	10	21,28	
	Délai de rotation du crédit fournisseur	Jours	54	80	26	48,14	

Chapitre 03 L'élaboration d'un tableau de bord au sein de l'entreprise CEVITAL

Ratios de rentabilité	ROI	En millions de DZD	0,05	0,04	-0,01	-20	
	ROE	En millions de DZD	0,04	0,04	0	0	
	ROCE	En millions de DZD	0,04	0,04	0	0	

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise SPA CEVITAL

2. L'analyse du tableau de bord de la SPA CEVITAL

Arrivé au terme de notre étude, après le calcul de tous ces indicateurs, nous avons élaboré un tableau de bord financier qui permet de suivre au jour le jour l'activité de la **SPA CEVITAL** et permet également d'évaluer et de mesurer la performance financière de cette dernière, en utilisant les annexes fournies par l'entreprise (bilan, TCR), pour cela, nous avons essayé d'analyser et de calculer les différents écarts et taux d'évolution de l'année 2019 par rapport à celle de 2018, nous avons abouti aux conclusions suivantes :

- Après l'analyse de sa structure, nous pouvons dire qu'elle possède une structure financière assez équilibrée ;
- Rentable financièrement et économiquement ;
- Une CAF qui lui permet d'investir davantage ;
- En ce qui concerne la solvabilité et la liquidité, elle a enregistré des ratios assez satisfaisants ce qui reflète sa capacité à faire face à ses engagements.

Enfin, nous pouvons dire d'après les résultats obtenus par les différents calculs effectués, et malgré les écarts négatifs dégagés pour quelques indicateurs pour l'exercice 2019 par rapport à celui de 2018 que la SPA CEVITAL est performante financièrement. Tout de même, il existe quelques lacunes qui doivent être corrigées, dans l'objectif d'avoir une bonne image financière, du coup, il faudrait garder un œil sur les taux d'évolution des différents indicateurs du tableau de bord financier, particulièrement ceux qui ont connu une baisse significative.

Conclusion

D'après ce que nous avons développé tout au long de ce travail, nous constatons que la construction du tableau de bord financier, rassemble des indicateurs de résultats et ratios de gestion, qui ont pour finalité de reconnaître et de valoriser les performances de l'entreprise SPA CEVITAL.

Pour cela, nous avons calculé les différents indicateurs qui doivent être figurés dans le tableau de bord financier, qui fournit plus rapidement et plus fréquemment les informations essentielles pour conduire l'action, et 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.

Et enfin, à travers nos calculs, nous avons pu comprendre que l'entreprise est rentable sur toute la période de l'étude et qu'elle est dans l'ensemble performante, car les résultats obtenus sont conformes aux objectifs, avec une tendance de baisse par rapport à la période étudiée (2018 ,2019), ce qui peut influencer négativement sur le degré de la performance de la SPA CEVITAL.

Conclusion Générale

L'objectif majeur de chaque organisation est de conserver sa position et de mesurer la continuité de ses activités. Pour répondre à cette préoccupation, la mise en place d'un système efficace du contrôle de gestion et sa parfaite maîtrise semble indispensable, vue les avantages qu'il procure dans la maîtrise des coûts et la planification.

En effet, le contrôle de gestion est conçu pour limiter les risques que fait recourir l'entreprise, d'une non gestion des processus essentiels et les réparer à temps, et cela, grâce à ses différents outils qui permettent à une entreprise d'être plus performante. Et parmi ces outils, le tableau de bord qui répond à ce besoin, car c'est un instrument d'aide à la décision, il mesure la performance pour mieux évaluer les progrès afin d'atteindre les objectifs fixés.

A travers ce travail de recherche, nous avons constaté que le tableau de bord est un outil de synthèse et de visualisation, destiné à exploiter les différentes informations générées par le système d'information de l'entreprise, dont la prise en compte de ces informations synthétiques permet de déterminer les indicateurs nécessaires à la réalisation d'un tableau de bord financier. Vu qu'ils permettent d'éclairer les dirigeants sur la situation financière de l'entreprise, toutefois le tableau de bord doit apporter des mesures en termes de fonctionnement et d'amélioration continue dans tous les domaines d'activité de l'entreprise. Qui se trouvent eux-mêmes impliqués dans la mesure et le suivi de la performance.

A ce fait, d'après notre étude, nous avons pu déduire que l'évaluation de la performance est une fonction essentielle au sein de toute organisation. Elle peut être appréciée à partir de ses différents critères et déterminants, et en analysant certains indicateurs financiers liés à l'activité de l'entreprise et à sa structure financière, cette performance consiste à atteindre la rentabilité et maintenir la pérennité de l'entreprise. Néanmoins, nous pouvons rajouter que le tableau de bord financier est devenu le principal outil, il constitue un support à la fois, léger, rapide, claire et dynamique.

Grace aux résultats de l'étude menée, nous avons pu vérifier nos hypothèses posées au préalable à savoir.

Le tableau de bord intervient pour répondre à des exigences d'informations et de décisions du fait qu'il regroupe des indicateurs adaptés et pertinents qui permettent le suivi des activités de l'organisation, à ce fait, établir un bon tableau de bord financier pour CEVITAL, permet le pilotage et la mesure de sa performance financière. Ce qui nous amène à confirmer notre problématique principale.

L'intégration du contrôle de gestion au sein de l'entreprise est devenue indispensable, considéré comme le pilote de la performance de l'entreprise à travers les outils dont il dispose tel que le tableau de bord. La place de cette fonction de contrôle de gestion dépend de la taille, du statut et de la particularité de chaque entreprise. Pour les grandes entreprises le contrôle de gestion est lié soit à la direction générale, soit à la direction financière. Par contre pour les PME c'est le dirigeant ou le comptable qui exécute les techniques et méthodes de contrôle. Ce qui nous amène à confirmer la première hypothèse.

L'analyse des données (bilan, TCR.) et la construction d'un tableau de bord financier sur des bons indicateurs permet de mesurer et d'évaluer la performance financière. Ce qui nous amène à confirmer la deuxième hypothèse.

Le tableau de bord est l'instrument le plus pertinent pour la mesure de la performance financière, qui donne une image synthétique et compréhensible qui aide à piloter et prendre des décisions sur l'avenir de l'entreprise. Pour cela le tableau de bord devient l'outil le plus indiqué pour opérer un changement. Ce qui nous amène à confirmer la troisième hypothèse.

De ce qui précède nous avons conclu à travers la construction des indicateurs de performance financière et la réalisation d'un tableau de bord financier, que la SPA CEVITAL est performante financièrement, malgré qu'il existe une légère diminution de la performance en 2019 par rapport à 2018, l'entreprise SPA CEVITAL reste performante, car c'est une grande entreprise qui réalise des résultats intéressants sur le plan stratégique.

Enfin, durant notre travail, nous avons rencontré un manque d'informations fiables pour bien mener notre recherche, à savoir les obstacles d'accès à certaines données qui sont considérés comme étant confidentielles. Malgré ses difficultés, ce mémoire nous a permis, d'acquérir de nouvelles connaissances et de donner un point de vue global sur le sujet à travers la partie théorique et pratique. Ainsi de cerner le mieux possible l'utilité de tableau de bord financier, et la place qu'il occupe dans la performance financière

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages :

- ABDELHAMID EL GADI, « Audit des Performances et Contrôle de Gestion dans le Secteur Public », 1^{ère} Edition 2006.
- ALAZARD. C, SEPARI. S, « DCG11 Contrôle de gestion manuel et applications », 2^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2010.
- ALAZARD. C SEPARI. S, « Contrôle de gestion : manuelle et application », 5^{ème} Edition Dunod, Paris, 2001.
- AUGÉ. B, NARO. G, VERNLET. A, « Mini manuel de comptabilité de gestion », Dunod, Paris, 2013.
- BESCOS & MENDOZA, « Le management de la performance », Edition comptable Malesherbes, Paris, 1994.
- BERGRON. G, « Gestion moderne, théorique et cas pratique », Paris, 1987.
- MARTORY. B, & D. CROSET, « Gestion des ressources humaines : pilotage sociale et Performance », 6^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2009.
- BOISSELIÉ.P, « Contrôle de gestion, cours et application », 3^{ème} Edition Vuibert, Paris, 2005.
- BOGLIOLO FELIX, « Améliorez votre performance économique ! Tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur la Création de Valeur sans jamais oser le demander », Editions d'organisation, 2000.
- BUISSART.C, « Analyse financière ». Editions FOUCHER. Paris. 1999.
- CABANE. P, « L'essentiel de la finance à l'usage des managers », Edition d'organisation, 2^{ème} Edition, Paris, 2004.
- CAILLAT. A, « Management des entreprises ». Edition HACHETTE LIVRE, 2008, P. 38.
- CHARPENTIER. P, COUCOUREUX. M, SOPEL. D, « Gestion financière, gestion prévisionnelle et mesure de la performance, gestion du personnel), Edition Hachette, Paris, 2007.
- CLUSIF (Club de la Sécurité des Systèmes d'Informations Français), « Démarche de conception d'un Tableau de Bord qualité appliqué à la sécurité », Juin 1997.
- CUYAUBERE. T, MULLER. J, « Contrôle de gestion », Edition Dunod, Paris, 2002.
- DORIATH. B, « Le contrôle de gestion en 20 fiches », 5^{ème} édition : Dunod, Paris, 2008.

- DORIATH. B & GOUJET. C, « Gestion prévisionnel et mesure de la performance », 3^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2007.
- DURAND. X & HELLUY. A, « Les fondamentaux du contrôle de gestion », Edition d'Organisation, Paris, 2009.
- DUBRULLE. L, JOURDAN. D, « Comptabilité analytique de gestion », Edition DUNOD, Paris, 2007.
- FERNANDEZ. A, « Les nouveaux tableaux de bord des managers », Edition d'organisation, groupe EYROLLES 4^{ème} Edition, paris, 2008.
- FREDERIC GAUTIER & ANNE PEZET, « Contrôle de gestion », Edition, Darieos, France, 2006.
- GERAVIS. M, « Contrôle de gestion », 8^{ème} Edition, ECONOMICA, Paris, 2005.
- GUEDJ.N, « Le contrôle de gestion pour améliorer une performance d'une entreprise », Organisation, Paris, 2000.
- HUBERT de la Bruslerie, « analyse financière », 3^{ème} Edition Dunod, Paris, 2014.
- BARREAU. J, DELAHAYE. J, DELAHAYE. F, « Gestion financière manuel application », 13^{ème} Edition Dunod, paris 2004.
- LEVENE J.P, « Gestion comptable 3 analyses », Paris, Edition Foucher. 1998.
- EGLEM J-Y, A. PHILIPS. C.& C. RAULET, « Analyse comptable et financière », 8^{ème}, Edition, Dunod, Paris, 2000.
- KERIVILER.I & KERIBILER.L « Le contrôle de gestion à la pratique de tous », 3^{ème} Edition. ECONOMICA Paris, 2003.
- KHEMAKHEN. A & LARDOI, « Introduction au contrôle de gestion », Edition bordas, Paris –Montréal, 2001.
- KHEMAKHEM.A. « La dynamique de contrôle de gestion », 8^{ème} Edition public union, Paris, 1992.
- LALLÉ. B, « Pour une nouvelle performance de l'agence bancaire », Edition comptables Malesherbes, 1992.
- LAUZEL. P, « Le contrôle de gestion et le budget », Edition Série, 1977.
- LANGLOIS. G, BONNIER. C, BRINGER., « Contrôle de gestion », Foucher, Paris. 2006.
- LEROY.M, « Le tableau de bord au service de l'entreprise », Editions d'Organisation, Paris, 2001.
- LÖNING.H, MALLERET.V, MERIC.J & ALL, « Le contrôle de gestion organisation, outils et pratique », 3^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2008.

- LOCHARD.J., « La gestion budgétaire : outil de pilotage des managers », Edition d'Organisation, Paris, 1998.
- LUCASH. C, « Système d'information pour le management » Edition Davis, 1986.
- L'ORINI.P. « Méthode et pratique de la performance », Edition d'organisation, Paris, 1998.
- MARION ALLAN, « Analyse financière », 4^{ème} édition, Dunod, Paris 2007.
- MATHE. JEAN CHARLES & MALO. JEAN LOUIS, « L'essentiel du contrôle de gestion », 22^{ème} Edition, Editions d'organisation, Paris, 2000.
- IRIBARNE. P, « Les tableaux de bord de la performance », Dunod, Paris, 2003.
- RAMAGE PIERRE, « Analyse et diagnostic financier », Editions d'organisation, Paris, 2001.
- SAUVIN THIERRY, « La compétitivité de l'entreprise : L'obsession de la firme allégée », Edition Ellipses, Paris, 2005.
- SELMER. C, « Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle de pilotage et d'aide à la décision », 1^{ère} Edition, Dunod, Paris, 1998.
- SCHIK PIERRE, « Mémento d'audit interne – Méthodes de conduite d'une mission d'audit », Dunod, Paris, 2007.
- STEPHANY PIERRE, « Finance d'entreprise », 2^{ème} Edition ECONOMICA, Paris, 2000.
- VERNIMMEN PIERRE, « finance d'entreprise », Editions DALLOZ. Paris, 2002.

Articles :

- BOYATIZI, cité par A. PAYETTE. (2000), « L'efficacité des gestionnaires et des organisations », Université Québec Les Presses, Montréal.
- PAUCHER, PIERRE. Mesure de la performance financière de l'entreprise. Collection de la gestion en plus : Office des Publications Universitaire. Algerie.1993.
- VOYER PIERRE, « Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », 2^{ème} Edition, Presse de l'université du Québec, 2002.

Reuves :

- BARRETTE.B et BERARD.J, « Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations », revue international de gestion, volume 24, numéro 4, hiver 2000.
- BOURGUIGNON.A. « Peut-on définir la performance ». Revue française de comptabilité, 1995.
- BOUQUIN. H, « Le contrôle de gestion », 7^{ème} Edition, Presses de France, 2006.

- MENDOZA C & AL, « Tableau de bord et balance scorecard guide de gestion RF », Groupe revue fiduciaire, 2002.

Dictionnaires :

- Dictionnaire de management, 4^{ème} Edition AFNOR, Paris, 2000.
- HERNARD MONIQUE et HEIM JOSE : « dictionnaire de la comptabilité », 4^{ème} Edition La Villeguérin, Paris, 1993.

Mémoires :

- BENDELLALI Amel. « Le tableau de bord : outil de contrôle de gestion ». Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de master en science de gestion, Université A-Mira de BEJAIA, ALGERIE. 2020.
- SADAOUI SIHAM, « évaluation de la performance financière d'une entreprise à travers le tableau de bord, cas GENERAL EMBALLAGE », Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de master en science de gestion, Université A. MIRA-BEJAIA. ALGERIE. 2020.

Sites web :

- <https://www.linkedin.com/pulse/tableau-de-bord-emergence-role-objectifs-et-types-samira-moufhim>
- <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00004006>

Autres documents

- ***Documents internes de La SPA CEVITAL***

Annexes

CEVITAL Spa				
Nouveau quai port de Bejaia			Bilan Au :	31/12/2019
ACTIF				
				En millions de DA
ACTIF	N			N - 1
	Montants Bruts	Amortissements , provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIF IMMOBILISE(NON COURANT)				
Écart d'acquisition (ou goodwill)				
Immobilisations incorporelles	275	244	31	55
Immobilisations corporelles	92 295	53 573	38 722	42 411
Terrains	12 085	-	12 085	11 768
Bâtiments	20 830	12 945	7 885	9 054
Autres immobilisations corporelles	59 031	40 483	18 548	21 365
Immobilisations en concession	348	144	204	224
Immobilisations en cours	13 887	441	13 446	12 272
Immobilisations financières	201 224	95	201 129	186 551
Titres mis en équivalence-entreprise associées	-	-	-	-
Autres participations et créances rattachées	147 207	-	147 207	134 384
Autres titres immobilisés	51 743	1	51 743	49 769
Prêts et autres actifs financiers non courants	2 274	94	2 180	2 399
Impôts différés actif	-	-	-	0
Comptes de liaison	-	-	-	-
TOTAL ACTIF NON COURANT	307 682	54 353	253 329	241 289
	-	-	-	-
ACTIF COURANT	-	-	-	-
Stocks et en cours	33 059	1 420	31 639	32 103
Créances et emplois assimilés	185 549	2 249	183 299	176 651
Clients	32 310	2 174	30 136	26 111
Autres débiteurs	134 682	1	134 681	133 667
Impôts et assimilés	18 209	-	18 209	16 542
Autres créances et emplois assimilés	348	75	273	331
Disponibilités et assimilés	6 630	-	6 630	7 046
Placements et autres actifs financiers	-	-	-	-
Trésorerie	6 630	-	6 630	7 046
TOTAL ACTIF COURANT	225 238	3 670	221 569	215 801
TOTAL GENERAL ACTIF	532 920	58 023	474 898	457 090
			-	

CEVITAL Spa		
Nouveau quai port de Bejaia		
	Bilan Au :	31/12/2019
BILAN PASSIF		
		En millions de DA
PASSIF	N	N-1
CAPITAUX PROPRES	-	-
Capital émis (ou compte de l'exploitant)	69 568	69 568
Capital non appelé	-	-
Primes et réserves (Réserves consolidées)	30 832	30 832
Écart de réévaluation	-	-
Écart d'équivalence	-	-
Résultat net (Résultat part du groupe)	10 745	11 974
Autres capitaux propres-Report à nouveau	173 711	161 738
Part de la société consolidante	-	-
Part des minoritaires	-	-
TOTAL I	284 857	274 112
PASSIFS NON COURANTS	-	-
Emprunts et dettes financières	30 693	31 761
Impôts (différés et provisionnés)	478	1 726
Autres dettes non courantes	203	-
Provisions et produits comptabilisés d'avance	1 026	1 242
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II	32 399	34 729
PASSIFS COURANTS	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	42 538	29 849
Impôts	947	1 774
Autres dettes	54 855	54 998
Trésorerie Passif	59 301	61 628
TOTAL PASSIFS COURANTS III	157 641	148 249
TOTAL GENERAL PASSIF	474 898	457 090

CEVITAL Spa		
Nouveau quai port de Bejaia	Bilan Au :	31/12/2019
COMPTE DE RESULTATS		
		En millions de DA
Libelle	N	N-1
Chiffre d'affaires	158 949	165 089
Variation stocks produits finis et en cours	780	64
Production immobilisée	89	479
Subventions d'exploitation	-	-
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	159 818	165 631
Achats consommés	118 298	123 821
Services extérieurs et autres consommations	10 131	12 616
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE	128 429	136 437
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)	31 389	29 194
Charges de personnel	6 921	6 101
Impôts, taxes et versements assimilés	1 196	1 249
IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	23 272	21 844
Autres produits opérationnels	1 040	641
Autres charges opérationnelles	3 593	1 947
Dotations aux amortissements et aux provisions	9 488	7 348
Reprise sur pertes de valeur et provisions	2 862	1 320
V RESULTAT OPERATIONNEL	14 093	14 510
Produits financiers	4 154	4 141
Charges financières	7 489	5 845
VI RESULTAT FINANCIER	- 3 335	- 1 704
VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)	10 758	12 806
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-	739
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	13	94
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	167 873	171 733
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	157 128	159 760
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	10 745	11 974
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	-	-
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	-	-
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE	-	-
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	10 745	11 974
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)		
IX-RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE(1)		
Dont part des minoritaires (1)		
Part du groupe (1)		

Table Des Matières

Table Des Matières

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Sommaire

Introduction Générale----- I

Chapitre 01 : Aspects théoriques sur le contrôle de gestion ----- 5

Introduction ----- 5

Section 01 : Généralité sur le contrôle de gestion ----- 6

1. Emergence du contrôle de gestion ----- 6

2. Définition du contrôle de gestion ----- 7

3. Les différentes formes de contrôle ----- 9

3.1. Le contrôle organisationnel ----- 9

3.2. Le contrôle interne ----- 10

3.3. L'audit interne ----- 10

4. Objectifs, limites et missions du contrôle de gestion ----- 11

4.1. Les Objectifs du contrôle de gestion ----- 11

4.2. Les Limites du contrôle de gestion ----- 12

4.3. Les missions du contrôle de gestion ----- 12

5. Le rôle, métier, missions et profil du contrôleur de gestion ----- 13

5.1. Le rôle du contrôleur de gestion ----- 13

5.2. Le métier de contrôleur de gestion ----- 13

5.3. Les missions de contrôleur de gestion ----- 14

5.4. Le Profil du contrôleur de gestion ----- 15

5.4.1. Les Qualités du contrôleur de gestion ----- 15

5.4.2. Ce qu'on attend d'un contrôleur de gestion ----- 15

Section 02 : Le contrôle de gestion dans l'organisation ----- 16

1. La place du contrôle de gestion ----- 16

2. Le processus de contrôle de gestion ----- 17

2.1. La définition du processus ----- 17

2.2. La phase de prévision ----- 18

2.3. La phase d'exécution	18
2.4. La phase d'évaluation	18
2.5. La phase d'apprentissage	18
3. Les niveaux de contrôle de gestion	19
3.1. Le contrôle (ou planification) stratégique	19
3.2. Le contrôle de gestion	19
3.3. Le contrôle opérationnel (ou contrôle d'exécution)	19
Section 03 : Outils et méthodes de contrôle de gestion	20
1. La comptabilité générale	20
1.1. Définition de la comptabilité générale	20
1.2. Objectifs de la comptabilité générale	21
2. La comptabilité analytique	21
2.1. Définition de la comptabilité analytique	21
2.2. Objectifs de la comptabilité analytique	23
2.3. Concepts de base de la comptabilité analytique	23
2.3.1. La notion des charges	23
2.3.1.1. Définition de la charge	23
2.3.1.2. Typologie des charges	23
2.3.2. La notion des coûts	25
2.3.2.1. Définition d'un coût	25
2.3.2.2. Typologie des coûts	25
2.3.3. Les méthodes de la comptabilité analytique	26
2.3.3.1. Le système des coûts complets	26
2.3.3.2. Le système des coûts partiels	28
3. La gestion budgétaire	29
3.1. Définition de la gestion budgétaire	29
3.2. Les objectifs de la gestion budgétaire	29
3.3. Les phases du système budgétaire	29
3.3.1. La Prévision	30
3.3.2. La budgétisation	30
3.3.3. Le contrôle budgétaire	30
3.3.3.1. Définition du contrôle budgétaire	30

3.3.3.2. La notion des écarts -----	30
3.3.3.3. Le budget -----	31
3.4. Les limites de la gestion budgétaire -----	33
4. Système d'information -----	33
4.1. La définition de système d'information -----	34
4.2. Utilité du système d'information -----	34
5. Le reporting-----	34
5.1. Définition de reporting -----	34
5.2. Les principes du Reporting -----	35
6. Tableau de bord-----	35
Conclusion -----	37
Chapitre 02 : le tableau de bord comme outil de mesure de la performance -----	39
Introduction -----	39
Section 01 : Concepts sur la performance de l'entreprise -----	40
1. Définition de la performance et ses principaux critères -----	40
1.1. Définition -----	40
1.2. Les Principaux critères de la performance -----	41
2. Typologie de la performance-----	42
2.1. La performance économique-----	42
2.2. La performance financière -----	43
2.3. La performance sociale -----	43
2.4. La performance stratégique -----	43
2.5. La performance managériale-----	43
2.6. La performance globale-----	44
3. sources et les objectifs de la performance -----	44
3.1. Les sources-----	44
3.2. Les objectifs -----	46
4. La performance financière -----	46
4.1. Définition de la performance financière -----	46
4.2. Les déterminants de la performance financière -----	47
4.2.1. La politique financière -----	47
4.2.2. La compétitivité-----	47

4.2.3. La création de la valeur -----	48
4.3. Les indicateurs de la performance financière-----	48
4.3.1. Définition-----	48
4.3.2. Différents types d'indicateurs -----	49
5. Outils de mesure de la performance : approche financière -----	49
5.1. Les mesures par les soldes intermédiaires de gestion (SIG) -----	49
5.1.1. La marge commerciale -----	50
5.1.2. La production de l'exercice (PE) -----	50
5.1.3. Valeur ajoutée (VA) -----	51
5.1.4. Excédent brute d'exploitation (EBE) -----	51
5.1.5. Résultat d'exploitation (RE) -----	52
5.1.6. Résultat courant avant Impôt (RCAI) -----	52
5.1.7. Résultat exceptionnel -----	53
5.1.8. Résultat net de l'exercice -----	53
5.2. La capacité d'autofinancement (CAF) -----	53
5.3. Analyse de l'équilibre financier -----	55
5.3.1. Le fond de roulement Net(FRN) -----	55
5.3.2. Le besoin en fond de roulement (BFR) -----	56
5.3.3. La trésorerie (TR) -----	56
5.4. Analyse de la performance par la méthode des ratios-----	57
5.4.1. Les ratios de structure financière -----	57
5.4.1.1. Ratio de financement permanent -----	57
5.4.1.2. Ratio d'endettement globale-----	57
5.4.2. Les ratios de liquidité -----	58
5.4.2.1. Ratio de liquidité générale -----	58
5.4.2.2. Ratio de liquidité réduite -----	58
5.4.2.3. Ratio de liquidité immédiate -----	58
5.4.3. Les ratios de solvabilité-----	59
5.4.3.1. Ratio de solvabilité générale-----	59
5.4.3.2. Ratio d'autonomie financière-----	59
5.4.4. La profitabilité-----	59
5.4.5. Les ratios de rotations -----	60

5.4.3.1. Le délai de rotation du crédit client -----	60
5.4.5.2. Le délai de rotation du crédit fournisseur -----	60
5.5. Les indicateurs de la performance financières -----	60
5.5.1. Le ROI (return on Investment) -----	60
5.5.2. Le ROE (Return on Equity) rentabilité des fonds propres -----	60
5.5.3. Le ROCE (ratio de rentabilité économique brut) -----	61
Section 2 : Notions de base sur le tableau de bord -----	61
1. Définition du tableau de bord -----	61
2. Typologie du tableau de bord -----	62
2.1. Le tableau de bord stratégique -----	62
2.2. Le tableau de bord de gestion -----	62
2.3. Le tableau de bord opérationnels -----	62
3. Les instruments du tableau de bord -----	62
4. Caractéristiques et rôle du tableau de bord -----	65
4.1. Les Caractéristiques du tableau de bord -----	65
4.2. Le rôle du tableau de bord -----	66
5. Objectifs et limites du tableau de bord -----	67
5.1. Les objectifs du tableau de bord -----	67
5.2. Les limites du tableau de bord -----	67
6. Le Tableau de bord financier comme outil de pilotage de la performance -----	68
Section 03 : La mise en place d'un tableau de bord -----	69
1. Les principes de la conception du tableau de bord de gestion -----	69
2. les étapes d'élaboration d'un tableau de bord -----	71
2.1. La fixation des objectifs -----	71
2.2. Identification des points clés -----	72
2.3- La recherche des indicateurs pertinents -----	72
2.4. La collecte des informations -----	73
2.5. Mise en forme du tableau de bord -----	74
3. Méthodes d'élaboration du tableau de bord -----	75
3.1. Présentation de la méthode GIMSI -----	75
3.2. Présentation de la méthode JANUS -----	76
3.3 Présentation de la méthode OVAR -----	77

Conclusion	79
Chapitre 03 : L'élaboration d'un tableau de bord au sein de l'entreprise CEVITAL ---	81
Introduction	81
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil -----	82
1. Historique et évolution de CEVITAL	82
2. Situation géographique	83
3. Les activités de CEVITAL	84
4. Les capacités du complexe CEVITAL	86
5. Les missions et objectifs	88
6. Structure de l'encadrement-----	89
Section 02 : Démarche à suivre pour la construction d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CEVITAL	94
1. Présentation des bilans financiers de grandes masses pour les années 2018 et 2019	94
2. Les indicateurs de l'équilibre financiers	98
3. Les indicateurs du compte de résultat	100
3.1. Les soldes intermédiaires de gestion (SIG)	100
3.2. Le calcul de la capacité d'autofinancement (CAF)	104
4. Les ratios de structure financière	107
5. Les ratios de liquidité	108
6. Les ratios de solvabilité	110
7. Les ratios d'activité	111
7.1. L'évolution du chiffre d'affaires	111
7.2. Les ratios de profitabilité	112
8. Les ratios de rotation	114
9. Les indicateurs de la performance financières	115
Section 03 : conception du tableau de bord financier de l'entreprise CEVITAL	117
1. Conception du tableau de bord financier de la SPA CEVITAL	118
2. L'analyse du tableau de bord de la SPA CEVITAL	121
Conclusion	122
Conclusion Générale	123
Bibliographie	
Annexes	
Résumé	

Résumé

Pour être en mesure de faire face à la complexité et dominer, en même temps, les impacts de l'environnement, les organisations doivent réapprendre à gérer et à contrôler le présent afin de pouvoir maîtriser l'incertitude de l'avenir. Le contrôle de gestion est particulièrement confronté à cette turbulence de l'environnement. Ce dernier occupe un rôle clé et principal au sein de l'organisation en collaboration avec les divers services de l'entreprise. Il permet de donner une image claire des différents aspects de la performance de l'entreprise, il offre aux entreprises des instruments et outils dans le but de mesurer et piloter la performance de cette dernière. Ce présent travail, nous a montré l'utilité du tableau de bord financier dans le pilotage et l'évaluation de la performance financière au sein de la SPA CEVITAL, il est donc indispensable pour cette dernière d'avoir à sa disposition un TB financier qui constitue un outil de contrôle de gestion permettant de mesurer la performance financière d'une entreprise à travers un certain nombre d'indicateurs financiers.

Mots clés : Contrôle De Gestion, Tableau De Bord, Indicateurs, Performance.

Abstract

To be able to cope with the complexity and at the same time dominate the impacts of the environment, organizations must relearn how to manage and control the present in order to be able to master the uncertainty of the future. Management control is particularly confronted with this environmental turbulence. The latter occupies a key and leading role within the organization in collaboration with the various departments of the company. It provides a clear picture of the different aspects of business performance, it provides businesses with instruments and tools in order to measure and manage the performance of the latter. This present work has shown us the usefulness of the financial dashboard in the management and evaluation of financial performance within the CEVITAL SPA, it is therefore essential for the latter to have at its disposal a financial TB which constitutes a management control tool making it possible to measure the financial performance of a company through a certain number of financial indicators.

Keywords: Management Control, Dashboard, Indicators, Performance.