



UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
SCIENCES DE GESTION**

Département des Sciences Financières et comptabilité



Mémoire de fin d'étude

***Pour l'obtention du diplôme Master en
sciences financières et comptabilité
Option : Comptabilité, Contrôle et Audit***

Thème :

**Le rôle du financier au sein de l'entreprise à travers la réalisation
d'un tableau de bord : Cas SPA TEXALG – ALCOVEL AKBOU**

Réalisé Par :

- **IGHESSANEN MASSY**
- **IKKEN RACIM**

Encadré Par :

- **M. HANI SLIMANE**

Année Universitaire 2022 – 2023



UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
SCIENCES DE GESTION**

Département des Sciences Financières et comptabilité



Mémoire de fin d'étude

***Pour l'obtention du diplôme Master en
sciences financières et comptabilité
Option : Comptabilité, Contrôle et Audit***

Thème :

**Le rôle du financier au sein de l'entreprise à travers la réalisation
d'un tableau de bord : Cas SPA TEXALG – ALCOVEL AKBOU**

Réalisé Par :

- **IGHESSANEN MASSY**
- **IKKEN RACIM**

Encadré Par :

- **M. HANI SLIMANE**

Année Universitaire 2022 – 2023

Remerciements

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

Nous remercions infiniment Monsieur Hani pour sa grande contribution à l'aboutissement de ce travail, sa disponibilité, ses judicieuses remarques et sa rigueur scientifique.

Nos profonds remerciements pour l'ensemble du personnel de la SPA TEXALG - ALCOVEL, en particulier Mme Benhemouche Lynda et tout le personnel au service de la finance de nous avoir bien accueillis et bien accompagné durant notre période de stage.

Enfin, je présente une sincère reconnaissance pour tous ceux qui nous ont soutenu pour la réalisation de ce modeste travail.

Dédicaces

*Je dédie ce mémoire à mes chers parents et à mon
meilleur ami Madaoui Lounes.*

Massy

Dédicaces

Je dédie ce mémoire à ma mère, à mon père et tous mes amis.

Racim

Sommaire

<i>Liste des figures</i>	7
<i>Liste des graphes</i>	7
<i>Liste des tableaux</i>	8
<i>Liste des abréviations</i>	8
<i>Introduction générale</i>	9
<i>Chapitre 1 : La fonction finance dans l'entreprise</i>	12
1. Place de la fonction finance dans l'entreprise	14
2. Rôles de la fonction finance	14
<i>Chapitre 2 : Aspects théoriques du tableau de bord</i>	29
1. Généralités sur le tableau de bord	31
2. Les instruments et les indicateurs de tableau de bord	37
<i>Chapitre 3 : La fonction finance au sein de la SPA « TEXALG – ALCOVEL »</i>	44
1. Présentation de l'entreprise « TEXALG – ALCOVEL ».....	46
2. Élaboration d'un tableau de bord financier au sein de la SPA « TEXALG – ALCOVEL ».	50
<i>Conclusion générale</i>	65
<i>Bibliographie</i>	68
<i>Annexes</i>	70
<i>Résumé</i>	78

Liste des figures

Numéro de la figure	Titre de la figure	Page
Figure N°1	Fiche signalétique de SPA « TEXALG – ALCOVEL »	47
Figure N°2	Organigramme des fonctions de SPA « TEXALG – ALCOVEL »	48
Figure N°3	Organigramme du service finance et comptabilité	49

Liste des graphes

Numéro du graphe	Titre du graphe	Page
Graphe N°1	Evolution du fond de roulement.	54
Graphe N°2	Evolution du besoin de fond de roulement.	55
Graphe N°3	Evolution de la trésorerie nette	56
Graphe N°4	Evolution de chiffre d'affaire.	57
Graphe N°5	Evolution des ratios de rentabilité	59
Graphe N°6	Evolution de la marge EBE et le ROE.	60
Graphe N°7	Evolution de la solvabilité générale et l'autonomie financière.	62

Liste des tableaux

Numéro du tableau	Titre du tableau	Page
Tableau N°01	Modèle général de TDB décentralisé	51
Tableau N°02	Bilan de grande masse (Actif). (Unité : DA)	52
Tableau N°03	Bilan de grande masse (Passif).	53
Tableau N°04	FRN par le haut de bilan.	54
Tableau N°05	FRN par le bas de bilan.	55
Tableau N°06	Besoin de fond de roulement	56
Tableau N°07	Trésorerie nette	57
Tableau N°08	Evolution de chiffre d'affaire. (Chiffre : DA)	58
Tableau N°09	Evolution de résultat d'exploitation	59
Tableau N°10	Les ratios de rentabilité	59
Tableau N°11	La marge EBE et la ROE.	61
Tableau N°12	Les ratios de solvabilité.	62
Tableau N°13	Tableau de bord financier.	63

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
AC	Actif Courant
BFR	Besoin de Fond de Roulement
CP	Capitaux Propres
DCT	Dettes à Court Terme
DLMT	Dettes à Long et Moyen Terme
FRN	Fond de Roulement Net
RCAI	Résultat Courante Avant Impôt.

Introduction générale

Introduction générale

Au cours des dernières années, l'économie a connu un développement remarquable, caractérisé par une expansion des marchés, une évolution des attentes des consommateurs et une intensification de la concurrence.

L'entreprise en tant qu'entité économique qui combine des ressources humains, matériels et financiers pour produire des biens ou fournir des services en vue de réaliser des bénéfices, se trouve au cœur de cette transformation.

Donc pour assurer sa pérennité, elle doit s'adapter à l'environnement qui l'entoure. Elle doit saisir les opportunités offertes sur le marché en répondant aux demandes des consommateurs, tout en restant compétitive avec les autres entreprises.

Pour ce faire, elle doit maîtriser sa stratégie financière en optimisant ses performances. C'est là qu'intervient la fonction finance qui a pour rôle d'améliorer le rapport entre les moyens engagés et les résultats obtenus.

L'un des éléments les plus importants de la fonction finance est le tableau de bord. Il est indispensable de nos jours de mettre en place des tableaux de bord dans toutes les fonctions de l'entreprise, notamment le tableau de bord financier pour la fonction finance, sur lequel nous avons décidé de faire une recherche afin d'expliquer son importance au sein de l'entreprise.

A cet effet, nous avons posé une question principale qui est :

Quel est le rôle du financier au sein de l'entreprise à travers la réalisation d'un tableau de bord ?

En plus de cette question principale, d'autres interrogations méritent réflexion :

- En quoi consiste le travail d'un financier dans une entreprise ?
- Qu'est-ce qu'un tableau de bord ?

Pour répondre à ces questions nous avons supposé ce qui suit :

Hypothèse 1 : Le financier aide les dirigeants de l'entreprise dans la prise de décision avec la réalisation d'un tableau de bord.

Hypothèse 2 : Le travail du financier consiste à gérer l'argent de l'entreprise.

Hypothèse 3 : le tableau de bord est un outil qui donne une vue d'ensemble sur les activités de l'entreprise

Pour répondre à la problématique posée, nous avons établi notre travail en suivant deux approches :

L'approche théorique : nous a permis de comprendre les différents concepts et les aspects théoriques liées à la fonction finance et au tableau de bord.

Introduction générale

L'approche pratique : nous a permis de collecter des informations nécessaires qui servent de support pour notre étude et projet de recherche, ces informations sont ainsi nécessaires pour la réalisation de notre cas pratique.

Notre mémoire est structuré en trois chapitres, comme suit :

Le premier chapitre sera consacré à la fonction finance et son importance au sein de l'entreprise. Dans le deuxième chapitre nous allons présenter le tableau de bord, ses caractéristiques, ses types, ses fonctions et limites. Dans le troisième chapitre nous allons présenter la SPA « TEXALG – ALCOVEL », puis nous allons essayer de lui réaliser un tableau de bord financier.

Chapitre 1 :

La fonction finance dans l'entreprise

Introduction :

Chaque entreprise se structure en plusieurs fonctions qui ont chacune des rôles et missions spécifiques à accomplir, cette structuration peut différer d'une entité à une autre selon la taille et le secteur d'activité. Parmi ces fonctions, nous retrouvons la fonction finance qui est présente dans toute entreprise.

Dans ce premier chapitre nous allons traiter sur la place qu'occupe la fonction finance au sein de l'entreprise ainsi que de ses différents rôles.

1. Place de la fonction finance dans l'entreprise

La fonction finance occupe une place importante au sein de l'entreprise, jouant un rôle transversal et interconnecté avec les autres fonctions et collabore étroitement avec elle pour assurer la santé financière et la réussite globale de l'entreprise¹.

Cette fonction interagit étroitement avec la direction générale et les décideurs de l'entreprise. Elle fournit des analyses financières approfondies, des prévisions et des recommandations stratégiques pour soutenir la prise de décisions. En travaillant en partenariat avec la direction, elle contribue à l'élaboration des objectifs financiers de l'entreprise et à la définition des stratégies pour les atteindre.

De plus, elle collabore étroitement avec la fonction des ressources humaines pour la gestion des coûts liés au personnel, les budgets de recrutement, la planification des effectifs et la rémunération. Elle fournit également un soutien financier aux autres fonctions en évaluant les investissements, en allouant les ressources financières et en évaluant la rentabilité des projets.

Dans le domaine des opérations, la fonction finance travaille en étroite collaboration avec les équipes de production et de logistique pour évaluer les coûts de production, optimiser l'efficacité opérationnelle et assurer une gestion adéquate des stocks. Elle fournit également des analyses de rentabilité et des informations financières pour soutenir la prise de décisions relatives à l'approvisionnement, à la chaîne d'approvisionnement et à la gestion des fournisseurs.

Aussi, la fonction finance joue un rôle clé dans les relations avec les partenaires externes, tels que les banques, les investisseurs, les régulateurs et les auditeurs. Elle assure la gestion financière, la conformité réglementaire et la transparence des informations financières pour maintenir la confiance des parties prenantes externes.

2. Rôles de la fonction finance

Les principaux rôles de la fonction finance dans une entreprise sont :

- La collecte des ressources financières ;
- Gestion des ressources collectés ;
- Détermination de la situation financière de l'entreprise.

¹ <https://www.economie.gouv.fr/facileco/fonction-comptabilite-et-finance#> Consulté le 15/04/2023 à 10h30

2.1. Collecte des ressources financières

La fonction finance au sein de l'entreprise, joue un rôle essentiel dans la collecte de ressources financières nécessaires à son fonctionnement et à son développement. Elle est chargée d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies efficaces pour rassembler les fonds nécessaires. Pour ce faire, elle se tourne vers divers mécanismes tels que l'émission d'actions sur le marché boursier, l'obtention de prêts auprès d'institutions financières ou encore la recherche de partenaires d'investissement².

L'émission d'actions permet à l'entreprise d'augmenter son capital, afin qu'elle puisse financer des projets d'expansion ou de recherche et développement.

Les prêts bancaires peuvent offrir une source de financement à court ou à long terme pour répondre aux besoins en fonds de roulement de l'entreprise, tels que l'achat d'équipements, le financement de stocks ou le soutien de la trésorerie.

Les partenaires d'investissement peuvent injecter des capitaux dans l'entreprise en échange d'une participation au capital ou de droits économiques spécifiques, apportant ainsi un soutien financier et une expertise supplémentaires.

2.2. Gestion des ressources collectées

Une fois les ressources financières collectées, il est essentiel pour l'entreprise de les gérer de manière efficace. La gestion des ressources financières englobe plusieurs aspects, tels que la planification et le contrôle des budgets, la gestion des flux de trésorerie, l'investissement judicieux des excédents de trésorerie et la gestion des risques financiers.

La planification budgétaire permet d'allouer les ressources aux différents départements et projets de l'entreprise, en définissant des objectifs financiers réalistes. Le contrôle budgétaire permet ensuite de surveiller et d'évaluer les performances par rapport aux objectifs fixés, en identifiant les écarts éventuels et en prenant des mesures correctives si nécessaire.

La gestion des flux de trésorerie est cruciale pour assurer la disponibilité des liquidités nécessaires aux opérations courantes de l'entreprise. Cela implique de prévoir les entrées et sorties de trésorerie, de gérer les délais de paiement et de recouvrement, ainsi que de mettre en place des politiques de gestion des fonds de roulement pour optimiser la gestion des liquidités.

L'investissement des excédents de trésorerie permet de trouver un équilibre entre la maximisation du rendement financier et la préservation de la sécurité des fonds. Les décisions d'investissement peuvent inclure l'acquisition d'actifs financiers tels que des actions, des

² Éric Lamarque, « Stratégie de la banque et de l'assurance », édition Dunod, Paris 2014. P : 55.

obligations ou des instruments du marché monétaire, ainsi que des investissements à plus long terme dans des projets d'expansion ou de diversification.

La gestion des risques financiers est essentielle pour prévenir les pertes et atténuer les conséquences des fluctuations économiques ou des événements imprévus. Cela peut impliquer la mise en place de stratégies de couverture des risques, la diversification des sources de financement ou encore l'évaluation et le suivi des risques liés aux taux de change, aux taux d'intérêt, aux matières premières ou aux conditions du marché.

2.3. Détermination de la situation financière de l'entreprise

Cette opération se fait en trois principales étapes :

- Collecte d'information financières
- Analyses des informations collectées
- Exposition des résultats obtenus

2.3.1. Collecte d'informations financières

Le financier collecte les informations financières de l'entreprise par le biais de deux outils :

- **La comptabilité générale** : elle enregistre et consolide les opérations financières de l'entreprise, permettant ainsi de produire des états financiers tels que le bilan et le compte de résultat.
- **La comptabilité analytique** : elle analyse les coûts et les produits par activité, projet ou autre segment pertinent de l'entreprise et permet ainsi de fournir des informations détaillées sur la rentabilité de chaque segment.

2.3.2. Analyse des informations collectées

L'analyse des informations financières se fait par trois grandes mesures : Les mesures comptables, la mesure par les SIG, la mesure par l'analyse des ratios³.

- **Les mesures comptables** : c'est le premier axe de mesure sur lequel l'entreprise se base pour déterminer sa situation financière et on en distingue trois :

- **Le fond de roulement net (FRN).**

Issu du bilan fonctionnel, cet agrégat correspond à l'excédent de ressources durables après avoir financé les emplois stables. Il est le surplus de ressources durables qui permet de financer l'exploitation. Il représente une garantie pour l'entreprise : plus il est important, plus

³ Marion Alain, « Analyse financière : Concepts et méthodes », 6e édition, Dunod, Paris, 2015. Page : 41.

grande est cette garantie. Cette sécurité financière permet de prévenir un accident de parcours dans l'exploitation (faillite d'un client, baisse des ventes...)⁴.

➤ Calcul

Pour calculer le FRN, il existe deux modalités de calculs⁵ :

- Par le haut de bilan ;

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

- Par le bas de bilan.

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

➤ Chaque valeur de FRN trouvée, elle a sa signification :

- **FRN > 0** : Un fonds de roulement est positif lorsque les ressources stables excèdent les emplois durables. Dans ce cas, les ressources stables financent en intégralité les emplois durables. L'excédent va financer le BFR (en totalité ou partiellement) et le solde va contribuer à former la trésorerie nette de l'entreprise. Dans cette situation, l'entreprise dispose d'une marge de sécurité suffisante en termes de trésorerie, elle est donc en bonne santé financière.

- **FRN = 0** : Un fonds de roulement est nul lorsque les ressources stables et les emplois durables sont égaux. Dans ce cas, l'entreprise dispose de suffisamment de ressources pour financer ses besoins d'investissements à long terme. En revanche, elle ne peut pas couvrir son cycle d'exploitation. Elle devra donc financer son BFR avec un découvert bancaire par exemple.

- **FRN < 0** : C'est la situation la plus critique pour l'entreprise : les investissements durables ne sont pas intégralement financés par des ressources de la même nature. La structure des financements est donc déséquilibrée. On dit alors que l'entreprise est sous-capitalisée : elle finance ses immobilisations (ce qu'elle possède) par des dettes à court terme.

• Le besoin de fond de roulement (BFR).

Le BFR correspond à un besoin de financement créé par l'activité de l'entreprise, principalement son activité d'exploitation. Il permet de mesurer les ressources financières que l'entreprise doit mobiliser pour couvrir ce besoin financier résultant des décalages des flux de

⁴ Idem

⁵ <https://www.compta-facile.com/fonds-de-roulement-fr-definition-calcul-interet/> Consulté le 15/04/2023 à 12h00

trésorerie correspondant aux décaissements (dépenses) et aux encaissements (recettes) liés à son activité⁶.

➤ **Calcul**

$$\text{BFR} = (\text{VE} + \text{VR}) - \text{DCT}^7$$

➤ **Les valeurs calculées de BFR peuvent être :**

- **BFR > 0** : Un BFR positif signifie que les emplois d'exploitation sont supérieurs aux ressources de même nature. L'entreprise doit alors financer ses besoins à court terme soit par son fonds de roulement soit par des dettes financières à court terme (concours bancaires courants c'est-à-dire des découverts bancaires). A noter que c'est une situation tout à fait normale vu que le niveau des stocks et des créances est en générale supérieur au niveau des dettes d'exploitation. Ce décalage peut s'expliquer, par exemple, par le fait que les délais de règlements des clients sont supérieurs à ceux accordés par les fournisseurs.

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

- **BFR < 0** : Dans ce cas de figure, les ressources d'exploitation de la structure sont supérieures aux emplois d'exploitation. Ce qui implique que la structure n'a pas de besoin d'exploitation à financer, dans la mesure où le passif circulant dépasse les besoins de financement de son actif d'exploitation et l'excédent de ressources dégagé va permettre d'alimenter la trésorerie nette de l'entreprise.

• **La trésorerie.**

La trésorerie nette représente les liquidités qui sont à la disposition d'une entreprise et qui sont utilisables à court terme, c'est-à-dire facilement mobilisables pour payer une dette⁸.

➤ **Calcul**

$$\text{Trésorerie Nette (TR)} = \text{FRN} - \text{BFR}^9$$

⁶ P. Ramage, « Analyse et diagnostic financier », édition Organisation, Paris, 2001. P : 34.

⁷ <https://www.compta-facile.com/besoin-en-fonds-de-roulement-bfr-business-plan/> Consulté le 15/04/2023 à 12h15

⁸ Luc Bernet Rollande, « Pratique de l'analyse financière », 2e édition, Dunod, Paris, 2015. Page : 76.

⁹ Idem. Consulté le 15/04/2023 à 12h30

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

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

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

➤ **La valeur de trésorerie peut être comme suit :**

- **TR > 0 ou FRN > BFR :** Une trésorerie positive signifie que les ressources de l'entreprise permettent de couvrir l'intégralité de ses besoins : le BFR est entièrement financé par des ressources stables et l'excédent du FRN constitue la trésorerie positive. La situation financière de l'entreprise semble saine étant donné qu'elle se trouve en mesure de financer des dépenses nouvelles sans avoir recours à un mode de financement externe (emprunt par exemple). On parle alors d'une réelle autonomie financière. Néanmoins, si cette situation se perpétue, il faut veiller à ce que la trésorerie positive ne soit pas excessive car elle peut être le résultat d'une politique de cession de l'appareil productif ou d'un déficit d'investissement pouvant causer des difficultés ultérieurement.

- **TR = 0 ou FRN = BFR :** Une Trésorerie nette est nulle signifie que le fonds de roulement net finance le BFR à l'identique. Dans ce cas, malgré que la situation financière de l'entreprise soit à l'équilibre elle ne dispose d'aucune marge de manœuvre. Ainsi, toute augmentation du BFR (allongement du délai de paiement des clients, diminution du délai de règlement des fournisseurs, augmentation du délai de rotation des stocks) conduira l'entreprise à rencontrer des difficultés de trésorerie.

- **TR < 0 ou FRN < BFR :** Une trésorerie négative signifie que l'entreprise ne dispose pas des ressources suffisantes pour faire face à ses besoins : le FRN est insuffisant pour financer le BFR en sa totalité. Sa situation financière est donc déficitaire et elle doit absolument avoir recours à des modes de financements à court terme pour pallier cette situation (découvert bancaire). Cette situation ne peut être que temporaire et représente un réel danger pour l'entreprise si elle devient structurelle : elle laisse présager un risque de faillite.

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

Pour bien comprendre la formation du résultat net, les Soldes Intermédiaires de Gestion apportent un éclairage opérationnel : Démarrant du chiffre d'affaires, ils ne détaillent pas à pas les charges et produits formant des résultats intermédiaires, pour aboutir au bénéfice final et permettent ainsi de comprendre la provenance de la perte ou du bénéfice¹⁰.

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

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

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

➤ **La marge commerciale.**

Ce solde n'existe que pour les entreprises ayant une activité commerciale (ou mixte). Il permet de mesurer la capacité de l'entreprise à dégager des profits sur la revente de marchandises et donc d'apprécier les performances d'une entreprise de négoce¹¹.

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

Lorsque nous divisons la marge commerciale par le chiffre d'affaires hors taxes, nous obtenons un taux de marge qui permet de se comparer aux concurrents du même secteur.

➤ **La production de l'exercice.**

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

La production de l'exercice est le cumul de toutes les productions, quelle que soit leur destination : la vente, le stockage, l'immobilisation dans l'entreprise¹².

¹⁰ Christophe Thibierge, « Analyse financière », édition Vuibert, Paris, 2005. Page : 45.

¹¹ Ibid. Page : 127.

¹² Idem

**Production de l'exercice = Production vendue +/- production stockée + production
Immobilisée.**

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

➤ **La valeur produite ajoutée (VA).**

Une entreprise dans le cadre de son activité courante. Elle permet, lorsqu'elle est calculée, de détecter les origines de création de valeur¹³.

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

**VA = marge commerciale + production de l'exercice - consommation de l'exercice en
provenance des tiers.**

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

➤ **L'excédent brut d'exploitation.**

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

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

Un solde négatif indique une insuffisance brute d'exploitation, c'est-à-dire une impossibilité de dégager un potentiel de trésorerie au niveau de l'exploitation préjudiciable au développement de l'entreprise¹⁴.

¹³ Idem

¹⁴ <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/gerer-piloter-lentreprise/piloter-gerer-son-entreprise/comprendre-calculer-soldes> Consulté le 15/04/2023 à 13h20

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

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

$$\text{- Taux de profitabilité économique} = \text{EBE/CAHT}$$

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

$$\text{- Taux de rentabilité économique} = \text{EBE/Les capitaux investis}$$

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

➤ **Résultat d'exploitation.**

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

A la différence de l'EBE (Excédents Brut d'Exploitation), qui se concentre uniquement sur le cycle d'exploitation, le résultat d'exploitation prend également en compte le processus d'investissement par le biais des charges calculées (dotations aux amortissements et provisions)¹⁵.

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

Les ratios financiers puisent leurs sources dans le résultat d'exploitation les plus rencontrés en pratique sont :

¹⁵ Luc Bernet Rollande, Op.cit, 2e édition, Dunod, Paris, 2015. Page : 139.

$$\text{Taux de marge opérationnelle} = (\text{Résultat d'exploitation} / \text{Chiffre d'affaire HT}) * 100$$

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

$$\text{Poids des charges financières} = \text{charges financière} / \text{résultat d'exploitation.}$$

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

➤ **Résultat courant avant l'impôt.**

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

Il est intéressant de comparer le RCAI au résultat d'exploitation pour analyser l'incidence de la politique financière sur la formation du résultat, en d'autres termes, le résultat courant avant impôt (RCAI) permet de mesurer l'impact direct de l'endettement de l'entreprise sur son activité et sa rentabilité économique sans prendre en compte les éléments exceptionnels (ex : les charges exceptionnelles comme le licenciement)¹⁶.

$$\text{RCAI} = \text{RE} + \text{Résultat financière (produits financières – charges financières)}$$

➤ **Résultat exceptionnel :**

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

L'étude du résultat exceptionnel peut venir justifier de mauvaises performances économiques d'une entreprise sur le plan global. Autrement dit, s'il est très important, c'est un résultat qui peut venir plomber à lui seul le résultat d'exploitation et ainsi générer un résultat net comptable déficitaire. L'isoler va permettre de distinguer, d'une part la rentabilité liée à l'exploitation, et, d'autre part, celle liée aux opérations non courantes¹⁷.

¹⁶ Idem. Page : 154.

¹⁷ <https://bpi-france-creation.fr/encyclopedie/gerer-piloter-lentreprise/piloter-gerer-son-entreprise/comprendre-calculer-soldes> Consulté le 15/04/2023 à 13h30

Résultat exceptionnel = produit exceptionnel – charge exceptionnelle.

Il existe peu de ratio calculer à partir de résultat exceptionnelle, et ils signifient l'importance de du résultat exceptionnel sur le chiffre d'affaire de l'entreprise.

➤ **Résultat net d'exploitation.**

Le résultat net caractérise l'enrichissement ou l'appauvrissement de l'entreprise au cours d'une période considérée. Il est obtenu en faisant la différence entre le total des produits et le total des charges de cette période¹⁸.

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

Résultat net = RCAI + Résultat exceptionnel – participation des salaires – impôt sur les bénéfices

➤ **Capacité d'autofinancement (CAF) :**

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

CAF = excédent brute d'exploitation + produits encaissables – charges décaissable.

Et à partir de résultat net (approche additive) :

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

¹⁸ Idem

➤ **L'autofinancement :**

L'autofinancement est le fait pour l'entreprise de se financer elle-même sans ressources extérieures. C'est le surplus monétaire conservé par l'entreprise après distribution des dividendes. Son calcul se fera donc très simplement à partir du surplus monétaire avant distribution du bénéfice, encore appelé capacité d'autofinancement (CAF)¹⁹.

L'autofinancement est le résultat de la somme des dotations aux amortissements (les dépenses nécessaires ou les renouvellements des équipements), des réserves (provisions et bénéfiques non distribués), des plus-values, des capitaux propres, des exercices antérieurs et de l'épargne. Il correspond à l'accroissement des actifs nets réels de l'entreprise durant une période déterminée. Il est important de préciser que le recours à l'autofinancement a un coût et comporte tout de même certains risques²⁰. En effet, avant de pouvoir se permettre de s'autofinancer, l'entreprise doit disposer de moyens suffisants, qui l'autorisent à investir dans de nouveaux projets. Il est aussi important de savoir que ces projets peuvent se révéler infructueux, et donc générer des grosses pertes pour l'entreprise et ses actionnaires.

L'utilisation de ces réserves, principalement destinées à rémunérer les actionnaires, doit donc s'effectuer de façon vigilante et organisée. L'autofinancement, représente une ressource de financement stable (détenue à long terme), gratuite (pas d'intérêt) et sans remboursement (à la différence des emprunts bancaires). Il se détermine par la relation suivante :

Autofinancement = capacité d'autofinancement – dividendes.

• **Mesure par analyse des ratios :**

Un ratio est un rapport entre deux éléments économiques ayant une relation de cohérence ou de corrélation.

Un ratio est composé d'un numérateur et d'un dénominateur qui n'évoluent pas toujours dans le même sens et pratiquement jamais proportionnellement. Il peut s'exprimer en pourcentage ou en relativité.

Il ne faut pas confondre un écart qui est une différence en valeurs absolues et un ratio qui exprime une relativité exprimée en pourcentage ou en indice²¹.

Il existe de nombreux ratios et on va calculer et interpréter quelque ratio essentiel :

• **Les ratios de la structure financière.**

¹⁹ C. Pierre, « Gestion financière de l'entreprise », 11e édition, Dunod, Paris, 2005. Page : 200/201.

²⁰ Jean Lochard, « les ratios qui comptent », 2e édition, Eyrolles, Paris, 2004. Page : 31.

²¹ Idem

Chapitre 1 : la fonction finance dans l'entreprise

- **Ratio de couverture d'emplois stable** : Il mesure le taux de couverture des actifs détenus à long terme par des passifs ayant le même horizon. Il doit être au moins égal à 1 (100%). Il est même préférable qu'il soit supérieur à ce montant car cela signifie que les ressources stables de l'entreprise lui permettent de dégager un excédent de liquidité qui pourra servir à financer le besoin en fonds de roulement.

Ratio de couverture des emplois stables = capitaux permanents / actif immobilisé

- **Ratio d'endettement global** : Le taux d'endettement net est un ratio qui met en évidence le poids de l'endettement d'une entreprise par rapport à ses capitaux propres. Il indique la proportion dans laquelle une entreprise se finance : sources extérieures (emprunts et dettes financières) versus sources Intérieures (associés et actionnaires). Il indique de ce fait le niveau de solvabilité d'une entreprise et son éventuel risque de défaillance (cas d'un ratio élevé).

Ratio d'endettement global = Dettes / fonds propres.

- **Ratio de solvabilité** : La solvabilité exprime la capacité de l'entreprise à rembourser l'intégralité de ses dettes par la vente de tous ses actifs, elle est appréciée dans l'optique d'une liquidation de l'entreprise. Ce ratio doit être supérieur à pour l'entreprise soit jugée capable de payer ses dettes. Cependant, l'entreprise solvable peut présenter des risques de liquidité, d'où l'intérêt de compléter l'étude par les ratios de liquidité présentés précédemment.

Ratio de solvabilité générale = total actif / total des dettes.

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

Ratio d'autonomie financière = capitaux propres / total des dettes.

- **Les ratios de rentabilité financière.**

D'une manière générale, la rentabilité est le quotient d'un résultat obtenu par le capital engagé pour obtenir ce résultat²²

Il existe plusieurs indicateurs, et on va expliquer les plus importants :

- **Le ROE (return on equity) :** Le ratio le plus utilisé par les analystes financiers, le ratio de rentabilité des fonds propres (Return on Equity, ROE) ou ratio de rentabilité financière, a inspiré les premiers ratios de mesure de performance mis en place dans les grandes entreprises. Il permet mesurer la capacité des capitaux investis par les actionnaires et associés (capitaux propres) à dégager un certain niveau de profit²³.

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

- **Le ROCE (return on capital employed) :** Le ROCE ou rentabilité des capitaux employés (investi) après impôt se calcule de la façon suivante:

$$\text{ROCE} = \text{Résultat d'exploitation ou résultat net} / \text{capitaux investi.}$$

Le ROCE est aussi appelé taux de rentabilité de l'actif économique.

- **La rentabilité des actifs ROA (return on assets) :** Le ratio de la rentabilité des actifs mesure la faculté de l'entreprise à générer des profits à travers la mobilisation de ses moyens matériels et immatériels.

$$\text{ROA} = \text{résultat net} / \text{total des actifs.}$$

2.3.3. Exposition des résultats obtenus

Après l'analyse des données collectées, le financier va communiquer les résultats obtenus aux dirigeants et aux autres parties prenantes à travers un outil de communication qui va leur permettre de comprendre la situation financière de l'entreprise et de prendre les bonnes décisions qu'il faut. Cet outil c'est le tableau de bord financier.

²² J. Barreau, « DECF 4 Gestion Financière : manuel et applications », 14e édition, Dunod, Paris, 2005, Page : 134.

²³ F. Giroud, « le contrôle de gestion et le pilotage de la performance », 2e édition, EJA, Paris, 2005. Page : 78.

Conclusion

La fonction finance est une structure essentielle pour l'entreprise, elle aide les dirigeants dans la prise de décision en faisant un diagnostic de la situation financière pour pouvoir déterminer les points forts et points faible de l'entreprise ; ensuite les rapporter dans un tableau de bord financier en les présentant de manière claire et concise, accompagné d'éventuels recommandations et stratégies adaptées à suivre à l'avenir.

Chapitre 2 :
**Aspects théoriques du tableau de
bord**

Introduction :

Depuis la naissance de la mondialisation des échanges, l'environnement des affaires est devenu plus complexe et rude face à une concurrence extrême.

La concurrence exacerbée que vivent les entreprises dans le marché actuel exige d'elles une réactivité de plus en plus grande pour être compétitives et performantes. Le système d'information doit être en mesure de fournir dans des délais très courts, des indications pertinentes sur le comportement et l'évaluation du système, permettant ainsi au manager de réagir.

Et pour cela les responsables se trouvent donc dans l'obligation d'adopter une démarche d'amélioration de la performance afin d'avoir un avantage concurrentiel. C'est la raison pour laquelle chaque responsable dispose d'un nombre limité d'informations et d'indicateurs qui sont :

- Rapides à exploiter ;
- Utiles pour sa décision ;

Ces indicateurs sont regroupés dans un tableau synthétique : le tableau de bord.

Dans ce deuxième chapitre, nous allons d'abord aborder les fondements théoriques de TDB et puis nous allons expliquer comment élaborer un TDB.

1. Généralités sur le tableau de bord

Dans cette partie nous allons toucher à l'évolution de tableau de bord et sa définition générale :

1.1. Evolution historique du tableau de bord

Le tableau de bord prend ses origines au début des 20ème siècles, avec l'apparition de la première usine industrielle et l'obligation des grands patrons de contrôler leurs usines²⁴.

Entre les années 20 et 40, on a assisté à une évolution des méthodes statistiques et mathématiques introduites dans le contrôle de gestion de l'entreprise. Mais à cette époque, c'est le contrôle budgétaire qui prime sur les tableaux de bord²⁵.

C'est vers les années 40, aux Etats-Unis, que la notion de tableau de bord est apparue réellement. Au début, le terme « tableau de bord » signifie la mise en circulation d'une masse de données et de documents au sein de l'entreprise.

Ce n'est qu'au début des années 60, que certaines grandes firmes, ont connu un système de saisie, de traitement et de diffusion interne d'informations quantitatives, qui correspondent réellement à la notion du tableau de bord indépendante de contrôle de gestion.

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

Jusqu'aux 80, le tableau de bord été présenter comme un outil de reporting, et ce n'est que vers les années 90, que les notions tableau de bord ont évolué vers une approche plus orientée sur des plans d'actions et plus engagées.

1.2. Définition du tableau de bord

Plusieurs spécialistes en gestion ont proposé de nombreuses définitions de tableaux de bord, parmi eux on cite : Claude ALAZARD ; Sabine SEPARI ; CAROLINE SELMER et SAULOU Jean-Yves.

Selon Claude ALZARD 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 cordonner, à contrôler les sections d'un service. Le tableau de bord est un instrument de communication et de décisions qui permis au contrôleur de gestion d'attirer l'intention du responsable sur le point clé de sa gestion afin de l'améliorer* »²⁶

²⁴ M. Volle, « histoire d'un tableau de bord », édition Organisation, Paris. 2002. Page : 13.

²⁵ Idem

²⁶ C. Alzard et S. Separe, « DECF contrôle de gestion », 5e édition, DUNOD, Paris, 1998. Page : 591.

Chapitre 2 : Aspects théoriques du tableau de bord

Selon caroline SELMER, « *le tableau de bord et d'information essentiel permettant d'avoir une vue d'ensemble, de dessiller les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la gestion pour atteindre les objectifs et ceux de la stratégie. Il est aussi un langage commun au différent nombre de l'entreprise et permet de relier le contrôle de gestion à la stratégie* »²⁷ .

Selon J.Y. SAULOU stipule que « *le tableau de bord du responsable est un outil d'agrégation synoptique des informations pertinents du système permettant de savoir si le fonctionnement de celui-ci doit être considéré comme normal : c'est-à-dire un système de contrôle de gestion mettant en évidence les écarts significatifs d'un mauvais fonctionnement du système. C'est donc un outil d'aide à la prévision permettant d'extrapoler les tendances passées et les écarts du présent vers l'avenir afin d'appréhender ce futur avec moins d'incertitude* »²⁸ .

Un tableau de bord est instrument de mesure de la performance, destiné au responsable. Cet outil lui permet, grâce à des indicateurs présentés de manière synthétique, de contrôler le fonctionnement de son système et ce, en analysant les écarts significatifs afin de prévoir et de décider pour agir, donc il contribue à réduire l'incertitude et faciliter la prise de risque inhérents à toutes décisions.

En effet, le tableau de bord, est l'outil qui répond le mieux aux besoins du pilotage des variables tant financières, quantitatives que qualitatives. Les informations fournies doivent aider le décideur à prendre rapidement et efficacement des décisions, et de mettre en place de nouvelles actions ou de corriger celle déjà entamées.

1.3. Rôle et objectifs de tableau de bord

Ils existent plusieurs rôles et objectifs de tableau de bord. On cite ci-dessous quelques principaux objectifs et rôles :

1.3.1. Objectifs de tableau de bord

Plusieurs objectifs sont assignés au tableau de bord. Notamment :

- Obtenir rapidement des indicateurs de gestion essentiels 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 clignotons, et de ratios ;

²⁷ Carolin Selmer, « Concevoir le tableau de bord », 4e édition, DUNOD, Paris, 2015. Page : 591.

²⁸ J. Saulou, « Le tableau de bord du décideur », éditions Organisation, Paris, 1982. Page : 40.

- 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.

1.3.2. Rôles de 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 décision²⁹.

1.3.3. Le tableau de bord instrument de contrôle et de comparaison.

Le tableau de bord nous permet à :

- Contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire ;
- Attirer l'attention sur les points clés de la gestion et sur leur dérive éventuelle par rapport aux normes de fonctionnement prévues ;
- Diagnostiquer les points faibles et faire apparaître ce qui est anormal et qui a une répercussion sur le résultat de l'entreprise.
- La qualité de cette fonction de comparaison dépend évidemment de la pertinence des indicateurs retenus.

1.3.4. Le tableau de bord utile d'aide à la décision

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

La connaissance des points faibles doit être obligatoirement complétée par une analyse des causes de ces phénomènes et par la mise en œuvre d'actions correctives suivies et menées à leur terme. Ce n'est que sous ces conditions que le tableau de bord peut être considéré comme un outil d'aide à la décision et prend sa véritable place dans l'ensemble des moyens du suivi budgétaire.

- Pour une prise de décision en temps réel dans l'entreprise ;
- Pour une prise de décision répartie ;
- Pour des informations adaptées à chaque décideur ;
- Pour le pilotage d'objectifs diversifiés.

²⁹ Ibid. Page : 634-635.

1.4. Caractéristiques de tableau de bord.

Pour Boix. D et Feminier. B, le bon tableau de bord est conforme à la règle des « 3U »³⁰ :

- Il est utile, car il permet au responsable d'évaluer une situation, dans la perspective de décider des actions à entreprendre ;
- Il est utilisable, parce que le responsable doit facilement en extraire une information exploitable, à travers un support synthétique ;
- Il est utilisé, car à travers la dimension d'animation, le tableau de bord peut devenir un véritable outil au service du management d'une structure.

Et pour Bonnefous. C et Courtois. A, le tableau de bord devra posséder un certain nombre de caractéristiques :

- Etre utile pour l'ensemble des actions retenues (sinon ce n'est pas la peine de maintenir le tableau) ;
- Etre accepté et jugé pertinent par l'ensemble des personnes concernées par son utilisation ;
- Etre cohérent au niveau interne (cohérence de l'ensemble des indicateurs contenus dans celui-ci) et au niveau externe, c'est-à-dire par rapport à l'ensemble des tableaux de bord utilisés par ailleurs ;
- Etre mis à jour très régulièrement pour des raisons de crédibilité et de mobilisation par rapport aux informations communiquées³¹.

1.5. La typologie de tableau de bord

Nous pouvons classer les types des tableaux de bord en trois niveaux selon la nature des indicateurs, on distingue ainsi :

- Niveau stratégique ;
- Niveau fonctionnel ;
- Niveau opérationnel.

1.5.1. Tableau de bord stratégique

Les indicateurs appartenant à ce type de tableau de bord sont intimement liés à la politique et à l'image de marque de l'entreprise. Ils sont généralement à caractère générique et nous les appelons indicateurs de stratégie ou indicateurs de résultat. Nous pouvons définir un

³⁰ D. Boix et B. Feminier, « Le tableau de bord facile », édition Organisation, Paris, 2003. Page :9-10.

³¹ C. Bonnefous et A. Courtois, « Indicateurs de performance », édition HERMES science Europe Ltd, Paris, 2001. P : 86.

Chapitre 2 : Aspects théoriques du tableau de bord

indicateur de stratégie comme celui qui décrit des résultats, obtenus de point de vue qualitatif, par rapport aux objectifs fixés par la politique de l'entreprise³².

1.5.2. Tableau de bord fonctionnel

Les indicateurs appartenant à ce type de tableau de bord sont de deux natures : indicateurs d'efficacité et indicateurs de satisfaction. Un indicateur fonctionnel décrit des résultats atteints en termes de qualité avec un double point de vue qui comporte la vision d'efficacité du fournisseur de service et la vision de satisfaction du client ou utilisateur du service.

La collecte se fait avec les deux types de population et il y aura un tableau de bord par application concernée.

Au niveau fonctionnel, on traite les indicateurs de satisfaction dédiés aux clients (utilisateurs des applications informatique) ainsi que l'indicateur d'efficacité des fournisseurs (Service informatiques). On peut élaborer certains indicateurs d'efficacité par consolidation des indicateurs opérationnels collectés directement de l'ordinateur.

C'est au niveau fonctionnel que l'élaboration des indicateurs est la plus complexe, mais c'est aussi à ce niveau qu'on peut déceler la plupart des menaces et prendre les principales mesures de sécurité, car on peut agir rapidement par démultiplication.

1.5.3. Tableau de bord opérationnel

Les indicateurs de ce type du tableau de bord vont décrire une situation du point de vue quantitatif pour constater des résultats qualitatifs par rapport à des valeurs de référence établis. La collecte de l'information peut se faire par simple mesure et/ou comptage³³.

1.6. L'utilisation de tableau de bord et ses limites.

L'importance de tableau de bord se définit dans son utilisation, et donc on va présenter ci-dessous l'utilisation de tableau de bord et ses limites.

1.6.1. L'utilisation de tableau de bord.

Il s'agit d'avoir une première idée d'une situation, pour accéder ensuite aux seuls niveaux de détails pertinents. Cernant d'emblée la zone où se manifeste le problème, le 64 tableau de bord précise les pistes à explorer, les informations complémentaires à demander, et permet de prendre plus vite les décisions.

Selon GERVAIS .M, le tableau de bord remplit cinq fonctions :

- Il est d'abord un système d'alerte. Il permet de faire ressortir les écarts significatifs ou exceptionnels, et autorise le responsable à se focaliser sur l'anormal. Ainsi libéré de l'analyse

³² A. Fernandez, « L'essentiel du tableau de bord », 4ème édition, Eyrolles, Paris, 2013. Page : 30.

³³ Idem. Page : 30.

Chapitre 2 : Aspects théoriques du tableau de bord

de ce qui est conforme, le gestionnaire a de meilleures chances de réagir plus vite et au bon endroit ;

- Il est ensuite un déclencheur d'actions ou d'enquêtes. Il confirme de façon structurée les impressions du responsable et lui indique la nécessité d'entreprendre une action ou une analyse plus approfondie. En cernant la zone à problèmes, il oriente les corrections à mener ou les pistes à explorer avant d'agir ;

- Le tableau de bord assume également une fonction de contrôle de l'autonomie conférée. La délégation de responsabilités implique de mettre à la disposition du délégant des moyens de surveillance. Le tableau de bord remplit ce rôle, puisqu'il permet aux dirigeants de chaque niveau, d'apprécier les résultats obtenus par leurs subordonnés et de rendre compte à leurs délégants de leurs propres résultats ;

- Il facilite la communication et la motivation. En rendant possible la comparaison et la consolidation des résultats, le tableau de bord favorise la communication et l'échange d'informations entre les responsables (utilisation d'un langage commun). Si l'outil est orienté amélioration de la performance, il contribue aussi à la motivation du personnel, dans la mesure où il fournit des informations plus objectives, plus claires pour les évaluations, et où il autorise l'autocontrôle, en donnant à chacun toute l'information indispensable pour effectuer un travail de qualité ;

- Il sert à mieux situer l'action du responsable dans le contexte interne et externe. À chaque échelon, le tableau de bord doit comprendre quelques informations latérales (des indicateurs de mise en contexte), afin de ne pas oublier la nécessaire solidarité inter centre, permettant de prendre conjointement les décisions nécessaires³⁴.

1.6.2. Les limites de tableau de bord.

Bien que l'utilisation des tableaux de bord ait beaucoup évolué, plusieurs insuffisances apparaissent dans la réalité actuelle des entreprises.

- 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 ;

³⁴ M. Gervais, « Contrôle de gestion », 7ème édition, Economica, Paris, 2000. Page : 598.

Chapitre 2 : Aspects théoriques du tableau de bord

- 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 ;
- La conception du tableau de bord est trop peu 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 possède 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 temps³⁵.

Le tableau de bord est un outil de mesure, cette mesure permettra de prendre des décisions rapides en tenant compte d'éléments tangibles. Il se base sur le principe de la stratégie qui est acheminée aux échelons sous-jacents à la direction par le contrôle de gestion.

Un tableau de bord est un affichage visuel de l'information la plus importante, nécessaire pour réaliser un ou plusieurs objectifs ; consolidées et disposées sur un seul écran afin que l'information puisse être contrôlée à un coup d'œil.

2. Les instruments et les indicateurs de tableau de bord

Les instruments et les outils de tableau de bord sont définis comme suite :

2.1. Les instruments de tableau de bord

Le contenu de tableau de bord est variable selon les responsables concernés, leur niveau hiérarchique et les entreprises. Pourtant, dans tous les tableaux de bord des points communs existent :

- La conception générale ;
- Les instruments utilisés.

2.1.1. La conception générale

La maquette de tableau de bord type fait apparaître quatre zones :

³⁵ Idem. Page : 18.

Chapitre 2 : Aspects théoriques du tableau de bord

Tableau N°01 : Modèle général de TDB décentralisé

Tableau de bord de centre			
Désignation	Résultats	Objectifs	Ecart
Rubrique 1			
- Indicateur A			
- Indicateur B			
-			
-			
Rubrique 2			

Source : Boisselier Patrick, Contrôle de gestion ; cours et application, Edition VUIBERT, Paris, 2005.

• **La zone « paramètres économiques »** : comprend des différents indicateurs retenus comme essentiels au moment de la conception du tableau. Chaque rubrique devrait correspondre à un interlocuteur et présenter un poids économique significatif.

• **La zone « résultats réels »** : ces résultats peuvent être présentés par période ou/et cumulés. Ils concernent des informations relatives à l'activité :

- Nombre d'articles fabriqués ;
- Quantités de matières consommées ;
- Heurs machine ;
- Effectifs, etc.

Mais aussi des éléments de nature plus qualitative :

- Taux de rebuts ;
- Nombre de retour clients ;
- Taux d'individus, etc.

A côté de ces informations sur l'activité figurent souvent des éléments sur les performances financières du centre de responsabilité :

- Des marges et des contributions par produit pour les centres de chiffres d'affaires ;
- Des montants charges ou de produit pour le centre de dépenses ;
- Des résultats intermédiaires (valeur ajoutée, capacité d'autofinancement) pour centre de profit.

• **La zone « objectifs »** : dans cette zone apparaissent les objectifs qui avaient été retenus pour la période concernée. Ils sont présentés selon les mêmes choix que ceux retenus pour les résultats (objectifs du mois seul, ou cumulé).

- **La zone « écarts »** : ces écarts sont exprimés en valeur absolue ou relative ce sont ceux du contrôle budgétaire mais aussi de tout calcul présentés un intérêt pour la gestion³⁶.

2.1.2. Les instruments utilisés

Les instruments les plus fréquents du tableau de bord sont les écarts, les ratios, les graphes et les clignotants.

- **Les écarts :**

Le contrôle budgétaire permet le calcul d'un certain nombre d'écart. Il s'agit alors de repérer celui (ou ceux) qui présente(nt) un intérêt pour le destinataire du tableau de bord.

En règle générale, un tableau de bord doit uniquement présenter les informations indispensables au niveau hiérarchique auquel il est destiné et seulement celles sur lesquelles le responsable peut intervenir.

- **Les ratios :**

Les ratios sont des apports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise.

En règle générale un ratio respect les principes suivants :

- Un ratio seul n'a pas de signification : c'est son évolution dans l'espace qui est significative ;
- Il faut définir le rapport de telle sorte qu'une amélioration de situation.

- **Les graphes :**

Ils permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance. Leurs formes peuvent être sous forme de :

- Histogramme ;
- Graphique en « camembert ».

- **Les clignotants :**

Ce sont des outils limites définis par l'entreprise et considérés comme variables d'action. Leur dépassement oblige le responsable à agir et à mettre en œuvre des actions correctives.

Les formes variées que peuvent prendre les indicateurs ne doivent pas faire oublier l'essentiel. La pertinence de l'outil tableau de bord tient d'abord aux choix des indicateurs.

³⁶ Boisselier Patrick, « Contrôle de gestion : cours et application », édition Vuibert, Paris, 2005. Page : 478.

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

2.2. Les indicateurs de tableau de bord

Le tableau de bord comprend un nombre limité d'indicateurs jugés importants par chaque responsable pour l'aider à piloter son système³⁷.

2.2.1. Définition d'un indicateur de tableau de bord

Un indicateur peut être défini comme une information qui permet de connaître l'état du système à un instant T et de pouvoir en déduire très rapidement une amélioration ou une dégradation de la situation. Dans ce dernier cas, il doit permettre au responsable de mettre en œuvre les actions correctives nécessaires.

2.2.2. Les caractéristiques d'indicateurs.

Un indicateur doit être :

- **Pertinent**

Il doit fournir des informations utiles au décideur et lui permettre de prendre des décisions.

- **Fiable**

Les informations utilisées pour la détermination des indicateurs doivent également faire l'objet d'une attention particulière, notamment les sources et les retraitements nécessaires (exemple : utiliser la même méthode d'amortissement ou la méthode d'évaluation des stocks...).

La procédure d'élaboration doit être clairement définie et préalablement validée. A défaut, les indicateurs. Et donc les tableaux de bord. Seront considérés comme peu crédibles et les responsables s'en détourneront.

- **Synthétique**

L'indicateur doit être un très bon « résumé » de l'état d'un système. Il ne doit pas être redondant : des indicateurs ne doivent pas fournir des informations similaires³⁸.

- **Stable**

Un suivi dans le temps d'un indicateur suppose que ce dernier soit relativement stable, notamment dans son mode de calcul ou sa périodicité. En effet, s'il est modifié constamment,

³⁷ C. Henot et F. HEMICI, « DCG contrôle de gestion », édition Bréal, Paris, 2007. Page : 140.

³⁸ Idem

il sera difficilement comparable d'une période à l'autre et son intérêt pour le décideur en sera fortement amoindri.

- **Evolutif**

Les tableaux de bord doivent évoluer en permanence avec le système qu'ils sont censés éclairer. Ainsi, les indicateurs qui les composent doivent être régulièrement changés au profit de nouveaux plus intéressants pour le décideur.

- **Mesurable**

Un indicateur est apprécié :

- En termes d'évolution (amélioration ou dégradation) ;
- En termes d'écart.

L'indicateur doit être mesurable et calculé selon un degré de précision suffisant pour garantir sa fiabilité, à un rythme compatible avec son intérêt pour le décideur. Ainsi, certains indicateurs doivent être calculés chaque jour alors que d'autres sont déterminés chaque semaine ou chaque mois.

2.2.3. Typologie d'indicateurs

Les indicateurs intégrés dans les tableaux de bord peuvent être³⁹ :

- **Indicateurs de résultat/indicateur de progression :**

Un indicateur de résultat mesure, à posteriori, le résultat final de l'action. Il permet de constater si les objectifs sont atteints ou non. Par contre, un indicateur de progression ou de suivi jalonne l'action, en mesure la progression et permet de réagir avant que le résultat ne soit

- **Indicateur de pilotage/indicateur de reporting :**

Un indicateur de pilotage sert à la propre gouverne de l'acteur qui le suit pour l'aider à piloter son activité. Il guide l'action en cours, et ne remonte pas nécessairement aux niveaux hiérarchiques supérieurs. Il sert, également, à suivre l'action en cours (indicateur de suivi) ou à contrôler régulièrement les résultats obtenus (indicateur de résultat). Quant à l'indicateur de reporting, sa principale vocation est de rendre compte au niveau hiérarchique supérieur de la performance réalisée, et du degré d'atteinte des objectifs. C'est un outil de constat a posteriori.

- **Indicateur financier/indicateur non financier :**

Certains indicateurs sont élaborés à partir de données comptables et financières. D'autres, en revanche, sont tirés de données physico-opérationnelles, par exemple : segmentation de la clientèle. Les données présentent l'avantage de se situer plus près de l'action

³⁹ Idem. Page : 28.

Chapitre 2 : Aspects théoriques du tableau de bord

que le résultat financier. Il n'est donc, pas toujours intéressant d'attendre ce dernier alors que, les dérapages constatés en quantité physique, peuvent être connus plutôt, ce qui accélère le déclenchement d'actions correctives.

- **Indicateur synthétique/indicateurs ciblés :**

Certains indicateurs sont construits à partir d'une multitude de données pour représenter, de façon globale une situation. A contrario, les indicateurs ciblés se focalisent sur des aspects bien précis de la performance.

Chapitre 2 : Aspects théoriques du tableau de bord

Conclusion :

Le tableau de bord est un outil indispensable pour l'entreprise et pour son personnel plus précisément, car il lui permet d'interpréter la situation et le placement de l'entreprise dans le marché par rapport à la satisfaction de ses besoins et à la concurrence. Il lui permet également d'observer l'évolution des indicateurs clés qui reflètent directement la performance de l'entreprise, et facilite pour le personnel de réagir rapidement en cas d'une anomalie.

Chapitre 3 :

La fonction finance au sein de la SPA

« TEXALG – ALCOVEL »

Introduction

Dans ce chapitre, nous allons d'abord présenter l'entreprise **TEXALG - ALCOVEL** depuis son existence et ses différents services puis nous allons procéder à la construction d'un tableau de bord financier.

1. Présentation de l'entreprise « TEXALG – ALCOVEL ».

Dans cette partie, il sera question de présenter l'entreprise « TEXALG - ALCOVEL » qui est le lieu de notre stage.

1.1. Historique et évolution

« ALCOVEL » (Algérienne des Cotonnades et Velours) est une société créée le 15 janvier 1998 dont l'entreprise mère l'ex « COTITEX LAGHOUAT », et sa gestion du type privé gérée par un président directeur général PDG jouissant de pouvoirs très étendus. En 2012, « TEXALG » qui est l'Algérienne des Textiles a absorbé le capital de « ALCOVEL » qui été de 1.500.000.000 DA et ainsi elle devient juste une unité subordonnée à elle⁴⁰.

1.2. Cadre juridique :

- La société prend la forme juridique de société par action (SPA)
- Capital : elle n'a pas de capital car c'est une unité de production.
- Numéro de registre de commerce : 11B0988970-02/70
- Numéro d'article d'imposition : 06251613047
- Numéro d'identifiant fiscale : 00111 609 889 704 206 002

1.3. La situation géographique :

Le complexe est implanté dans la zone industrielle Azaghar situé à environ 7 km du chef-lieu de la daïra d'Akbou et à 70km du chef-lieu de la wilaya de Bejaïa sur la route national N°26. Sa superficie est de 158 400 m² dont 62 340 m² couverte. Daïra d'Akbou et à 70km du chef-lieu de la wilaya de Bejaïa sur la route national N°26. Sa superficie est de 158 400 m² dont 62 340 m² couverte⁴¹.

⁴⁰ Documents internes de l'entreprise « TEXALG - ALCOVEL »

⁴¹ Idem

Figure N° 1 : Fiche signalétique de SPA « TEXALG – ALCOVEL »

<p>Raison social : TEXALG SPA</p> <p>Forme juridique : Société par action</p> <p>Capital : -</p> <p>Le fondateur : l'ETAT</p> <p>Date de création : 1998</p> <p>Effectifs : 260</p> <p>Siège social : Zone industrielle Azaghar – daïra d'Akbou – wilaya de Bejaïa</p> <p>Téléphone : 034347369</p> <p>E-mail : ALCOVEL@texalg.dz</p>

Source : Documents internes de l'entreprise « TEXALG– ALCOVEL »

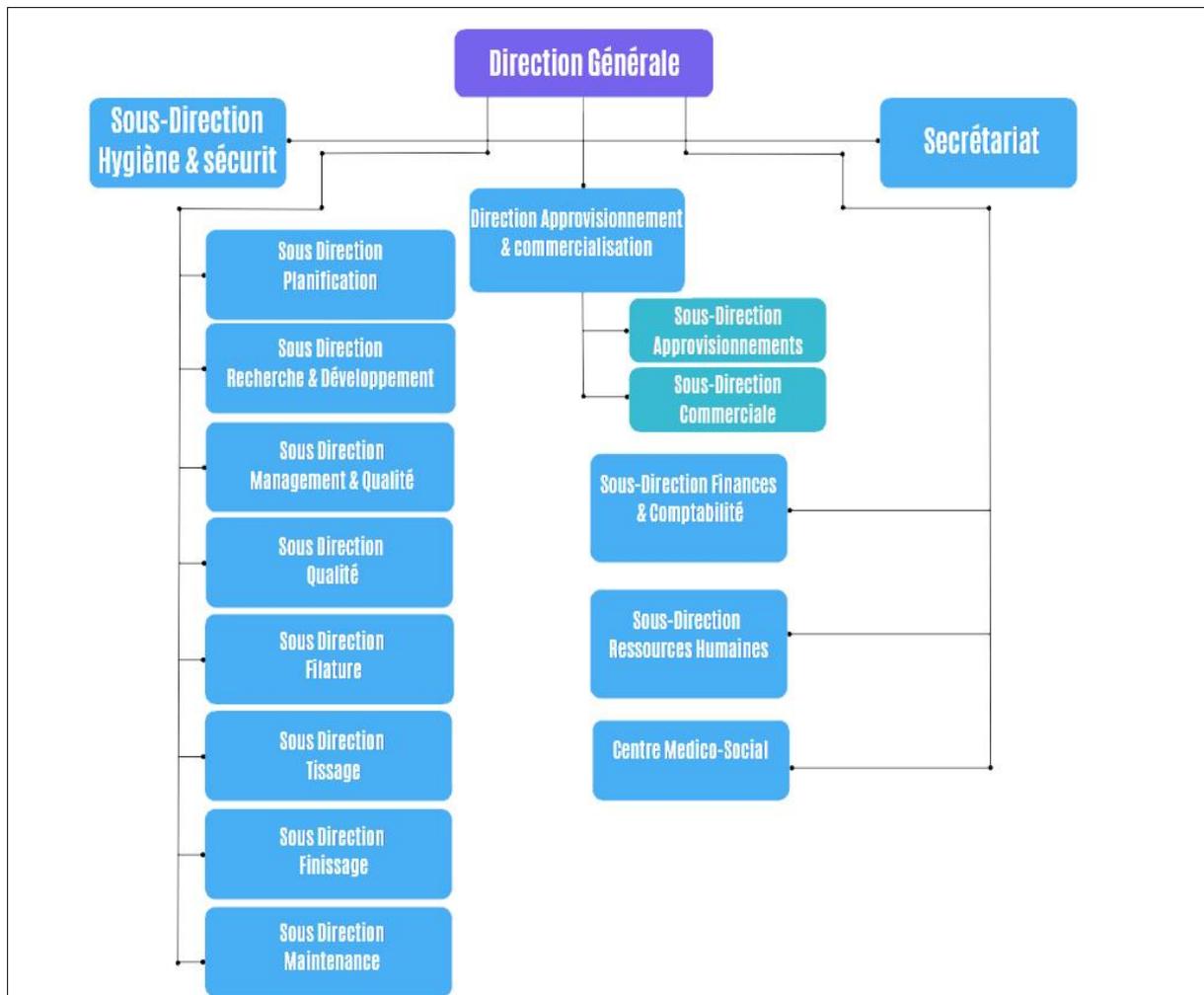
1.4. Missions et activités :

L'unité de production « ALCOVEL » est spécialisée dans la production et la commercialisation des velours et toiles d'habillement, d'ameublement et le filet de coton.

1.5. Organigramme de SPA « TEXALG – ALCOVEL »

Comme chaque entreprise « TEXALG – ALCOVEL » est organisé ou structuré selon l'organigramme ci-dessous :

Figure N°2 : Organigramme des fonctions de SPA « TEXALG – ALCOVEL »



Source : Figure réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise « TEXALG – ALCOVEL ».

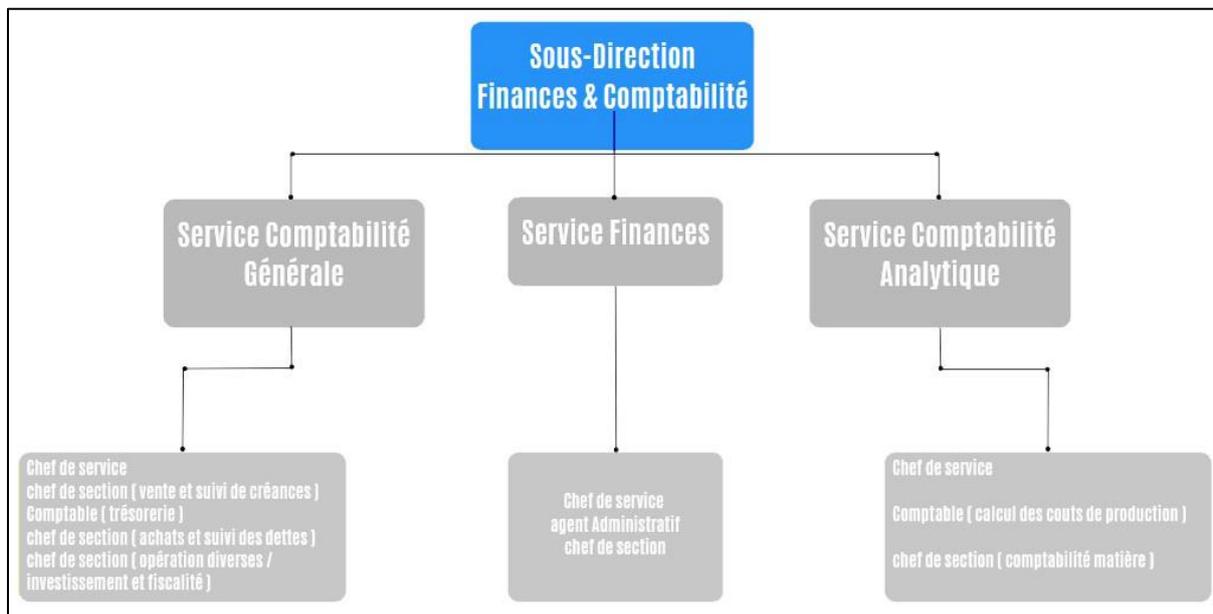
1.6. L'organisation de la fonction comptable et financière au niveau de SPA « TEXALG – ALCOVEL ».

La direction des finances et de la comptabilité a pour objet de formuler un modèle chiffré de l'entreprise, elle suit aussi l'évaluation financière de l'entreprise.

La direction finance et comptabilité est scindée en trois principaux services :

- **Le service comptabilité générale**
- **Le service comptabilité matière et analytique**
- **Le service finance**

Figure N°3: Organigramme du service finance et comptabilité



Source : Figure réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise « TEXALG – ALCOVEL ».

1.7. Présentation de service financier.

Le service finance assure à l'entreprise les fonds nécessaires à son fonctionnement, elle doit donc prévoir, organiser, et contrôler les besoins et les ressources de l'entreprise. Ces tâches sont assurées au niveau de cette entreprise par un chef de service, un chef de section et un agent administratif

Les tâches et les opérations réalisées par chaque membre de ce service sont résumées ci-dessous :

- **Le chef de service :**

Le chef de service est chargé d'assurer plusieurs tâches qui sont citées ci-après :

- Établissement des dossiers de financement des investissements ;
- Établissement du plan de financement prévisionnel à court terme et suit les réalisations de trésorerie ;
- Gestion des domiciliations bancaires des importations et leurs règlements ;
- Gestion des domiciliations bancaires des exportations et leurs recouvrements ;
- Assure la liaison bancaire ;
- Vérification et validation des dépenses ;
- La gestion des engagements reçus des tiers (cautions et garanties) ;
- La gestion des engagements donnés aux tiers ;

- Suivi et contrôle des dossiers formalisés pour la comptabilité ;
- Suivi et élaboration des dossiers de crédit.

2. Élaboration d'un tableau de bord financier au sein de la SPA « TEXALG – ALCOVEL ».

L'entreprise « TEXALG – ALCOVEL » n'as pas de tableau de bord financier mais juste des tableaux pour suivre les paiements et les échéances. Pour cela, nous avons étudié les informations fournies par les personnel comptable et financier de l'entreprise, afin de réaliser un tableau de bord financier qui résume la situation financière de l'organisation.

L'élaboration du tableau de bord financier exige la réunion des composantes suivantes :

- La détermination des objectifs financiers ;
- Le choix des bons indicateurs financiers ;
- La construction du tableau de bord financier.

2.1. La détermination des objectifs financiers.

Pour déterminer les objectifs financiers nous devons :

- Suivre l'évolution de la situation financière : les indicateurs financiers interprétés les uns à la lumière des autres permettent à l'unité d'avoir une vision précise de ces résultats ;
- Mesurer les performances : Grâce à cet outil l'unité peut suivre l'efficacité des nouveaux projets ainsi que leurs rentabilités pour comprendre quels sont les moyens les plus efficaces pour atteindre les objectifs visés ;
- Anticiper les éventuelles difficultés : grâce à un suivi régulier du tableau de bord financier, l'unité peut identifier les situations à risques. Ainsi, dès lors qu'apparaît une baisse d'activité, des problèmes de trésorerie ou un écart sur l'un des indicateurs clé, l'unité peut être réactif et corriger la conjoncture ;
- Anticiper les situations à risques : baisse de la trésorerie, décrochage du chiffre d'affaires par rapport aux charges ;
- Suivre les écarts par rapport à des valeurs de référence ;
- Suivre la situation financière et ses grands équilibres (FR) ;
- Mettre en place rapidement des mesures correctives en cas de déviance par rapport au budget.

2.2. Le choix des bons indicateurs financiers.

L'élément important dans l'élaboration d'un tableau de bord réside dans la recherche des indicateurs de performance qui la composent.

2.2.1. Analyse de bilan.

A travers les bilans de « TEXALG – ALCOVEL » nous allons élaborer les bilans en grandes masses.

- **L'Actif de bilan :**

Ce tableau représente l'actif de bilan en grande masse pour les trois exercices 2018/2019/2020 :

Tableau N° 02 : Bilan de grande masse (Actif). (Unité : DA)

DESIGNATION	Montant					
	2018		2019		2020	
	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%
Actif à plus d'un an	2 854 349 907,51	89,35%	8 646 194 513,19	95,51%	8 529 489 481,46	96,41%
Actif immobilisé	2 854 349 907,51	89,35%	8 646 194 513,19	95,51%	8 529 489 481,46	96,41%
Actif à moins d'un an	340 114 339,00	10,46%	312 795 025,27	3,47%	317 162 158,75	3,46%
Stocks	125 178 103,14	3,92%	126 931 095,42	1,42%	153 982 088,37	1,74%
Créances	208 842 781,47	6,54%	183 900 178,37	2,05%	152 223 989,09	1,72%
Trésorerie actif	6 093 454,39	0,19%	1 963 751 ,48	0,02%	10 956 081,29	0,12%
Total actif	3 194 464 246,51	100%	8 958 989 538,46	100%	8 846 651 640,21	100%

Source : Tableau réalisé par nos soins à partir de l'annexe 1 et l'annexe 2.

- **Interprétation.**

Après l'analyse des données du tableau par rapport à chaque élément, nous constatons que :

- **L'actif immobilisée :** D'après l'analyse de bilan des trois exercices nous constatons que les actifs immobilisés représentent une partie importante du total de l'actif qui signifie le caractère industriel de cette entreprise. Sa valeur a augmenté de 302,91% entre l'année 2018 et l'année 2019, 33,62% à cause de la croissance des investissements, qui renvoie aux infrastructures et aux matériels de l'entreprise.

- **Les stocks :** les ratios de ces valeurs nous indiquent la nature de l'activité de cette entreprise qui nécessite une partie essentielle de l'actif (matières premières, les pièces de rechange...).

- **Les créances :** Nous remarquons que les créances sont en baisse sur toute la période.

- **La trésorerie active :** Sa valeur a baissé de 4 129 702,91 DA entre l'année 2018 et l'année 2019, puis a augmenté de 8 992 329,81 DA en 2020 pour atteindre 10 956 081,29 DA.

• **Le Passif du bilan :**

Ce tableau représente le passif de bilan en grande masse.

Tableau N° 03 : Bilan de grande masse (Passif).

DESIGNATION	MONTANT					
	2018		2019		2020	
	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%
Passif à plus d'un an	2 797 721 542,82	87,59%	8 438 857 500,36	94,19%	8 287 479 702,26	93,68%
Capitaux propres	2 550 621 511,11	79,85%	8 171 560 448,33	91,21%	8 005 319 219,04	90,49%
Dettes à long et moyen terme	247 100 031,71	7,74%	267 297 052,03	2,98%	282 160 483,22	3,19%
Passif à moins d'un an	396 742 703,69	12,41%	520 132 038,10	5,81%	559 171 937,95	6,32%
Dettes à court terme	396 742 703,69	12,41%	520 132 038,10	5,81%	559 171 937,95	6,32%
Trésorerie passif	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%
Total passif	3 194 464 246,51	100%	8 958 989 538,46	100%	8 846 651 640,21	100%

Source : Tableau réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise « **TEXALG – ALCOVEL** ».

• **Interprétation.**

Après l'analyse des données du tableau par rapport à chaque élément, nous constatons que :

- **Les capitaux propres** : les capitaux des trois exercices représentent une partie importante du passif.

- **Les dettes à long et moyen terme** : elles représentent une proportion marginale du total des ressources et elles sont presque stables.

- **Les dettes à court terme** : il y a lieu de préciser que ces dettes sont constituées des dettes fournisseurs et impôts qui sont des dettes qui n'engendrent aucun paiement d'intérêt. Le niveau des dettes à court terme a progressé de plus en plus entre 2018 et 2020.

Chapitre 3 : La fonction finance au sein de la SPA « TEXALG – ALCOVEL »

- **Fond de roulement net (FRN).**

Le FRN se fait par deux méthodes : par le haut du bilan et par le bas du bilan

- **Par le haut de bilan.**

Ce tableau représente le FRN par le haut du bilan.

Tableau N°04 : FRN par le haut de bilan.

Elément	Année			Variation	
	2018	2019	2020	2019	2020
Passif à plus d'un an (1)	2 797 721 542,82	8 438 857 500,36	8 287 479 702,26	5 641 135 957,54	(151 379 798,1)
Actif à plus d'un an (2)	2 854 349 907,51	8 646 194 513,19	8 529 489 481,46	5 791 844 605,68	(116 705 031,73)
FRN par le haut de bilan (1)-(2)	(56 628 364,69)	(207 337 012,83)	(242 009 779,2)	(150 708 648,14)	(34 674 766,37)

Source : Tableau réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise « TEXALG – ALCOVEL ».

- **Par le bas de bilan.**

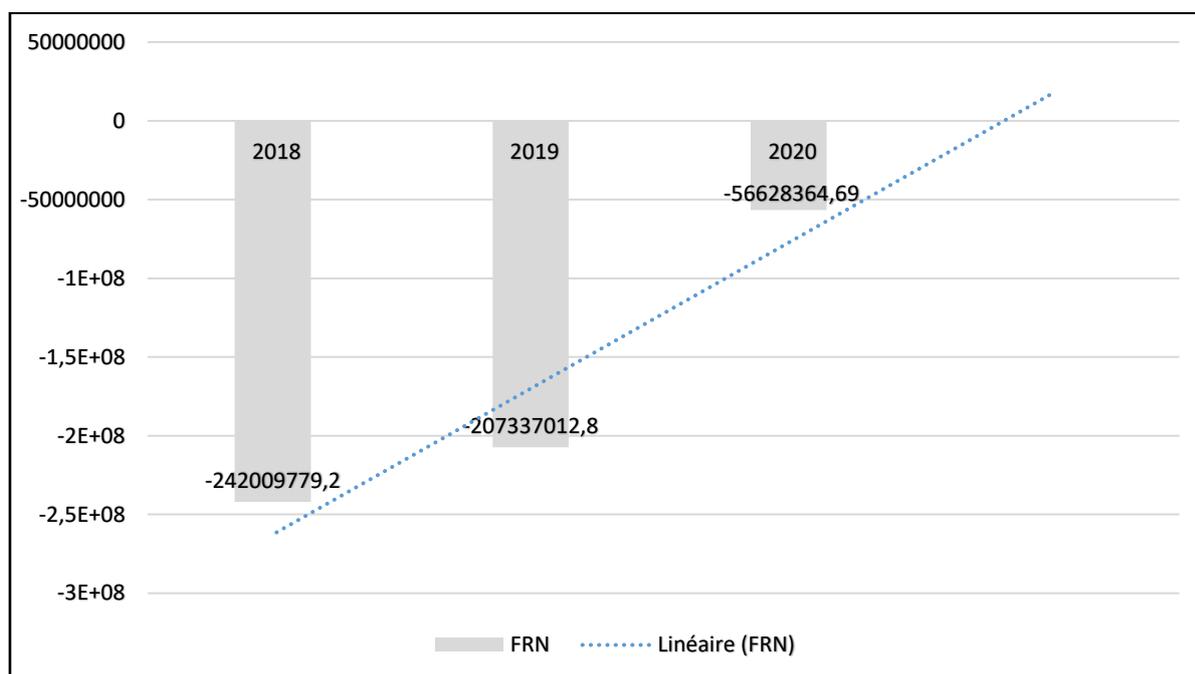
Ce tableau représente le FRN par le bas du bilan

Tableau N°05 : FRN par le bas de bilan.

Eléments	Années			Variation	
	2018	2019	2020	2019	2020
Actif moins d'un an (1)	340 114 339,00	312 795 025,27	317 162 158,75	(27 319 313,73)	4 367 133,48
Passif moins d'un an (2)	396 742 703,69	520 132 038,10	559 171 937,95	123 389 334,41	39 039 899,85
FRN par le bas de bilan (1)-(2)	(56 628 364,69)	(207 337 012,83)	(242 009 779,2)	(150 708 648,14)	(34 674 766,37)

Source : Tableau réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise « TEXALG – ALCOVEL ».

Graphe N°1 : Evolution du fond de roulement.



Source : Graphe réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise « **TEXALG – ALCOVEL** ».

➤ **Interprétation.**

Nous constatons que « **TEXALG – ALCOVEL** » n'est pas équilibré financièrement durant les trois années, elle a enregistré des fonds de roulement négatifs qui sont en baisse continue. Cela signifie que l'entreprise n'a pas pu couvrir ses actifs immobilisés par ses capitaux permanents.

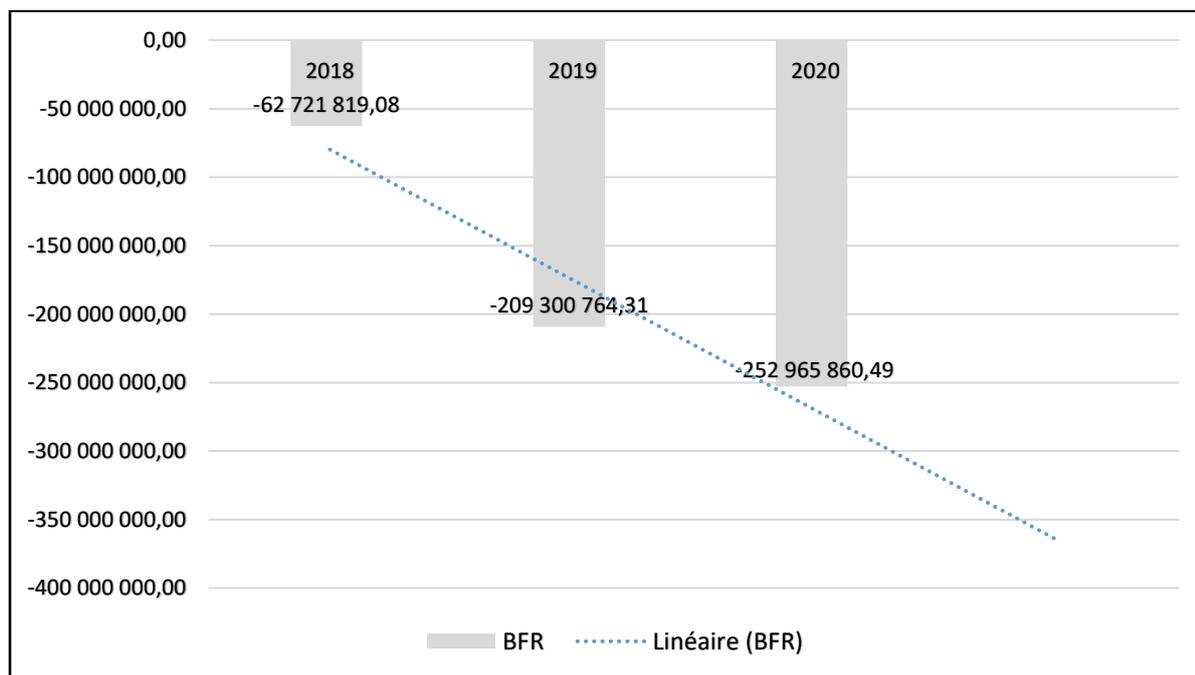
• **Besoin de fond de roulement (BFR).**

Tableau N°06 : Besoin de fond de roulement

Elément	Année			Variation	
	2018	2019	2020	2019	2020
Stocks (1)	125 178 103,14	126 931 095,42	153 982 088,37	1 752 992,28	27 050 992,95
Créances (2)	208 842 781,47	183 900 178,37	152 223 989,09	(24 942 603,1)	(31 676 189,28)
DCT (3)	396 742 703,69	520 132 038,10	559 171 937,95	123 389 334,41	39 039 899,85
BFR (1)+(2)- (3)	-62 721 819,08	-209 300 764,31	-252 965 860,49	-146 578 945,23	-43 665 096,18

Source : Tableau réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise « **TEXALG – ALCOVEL** »

Graphes N°2 : Evolution du besoin de fond de roulement.



Source : Graphe réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise « TEXALG – ALCOVEL »

- **Interprétation.**

L'entreprise exprime un besoin de roulement financier négatif pour les trois années, ce qui reflète un bon état financier pour l'entreprise. Le BFR étant négatif signifie que l'entreprise dispose des moyens et ressources de financement nécessaires pour couvrir la totalité de ses charges et de ses dettes.

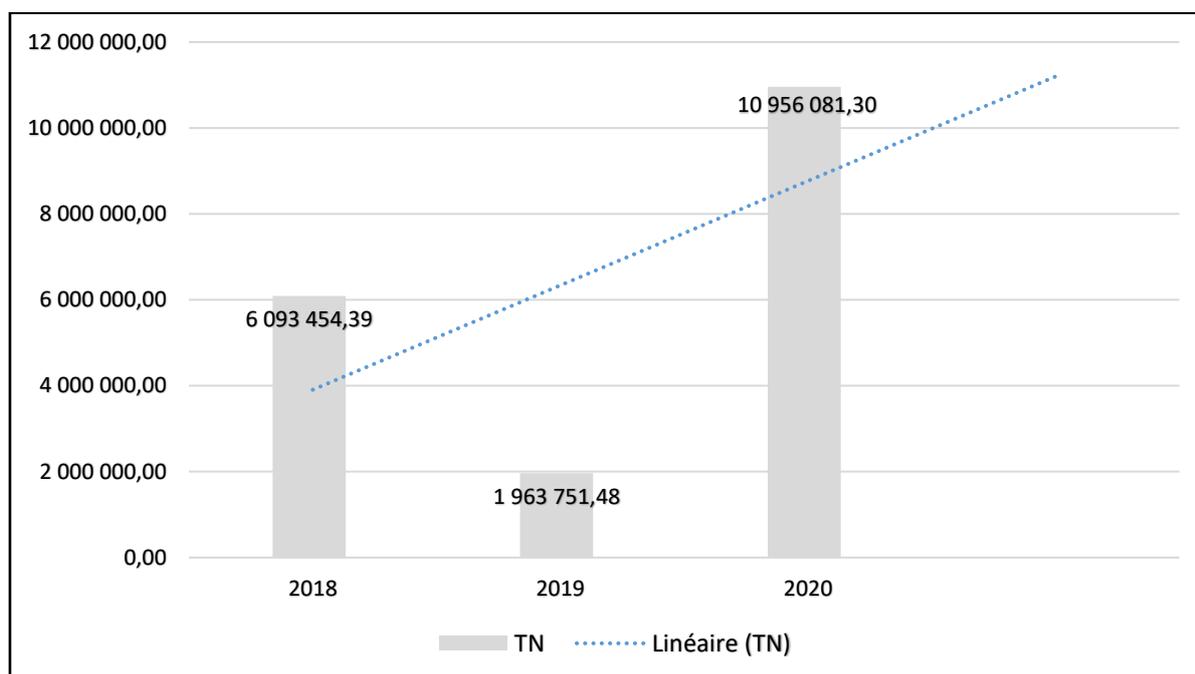
- **Trésorerie nette.**

Tableau N°07 : Trésorerie nette

Elément	Année			Variation	
	2018	2019	2020	2019	2020
TA (1)	6 093 454,39	1 963 751,48	10 956 081,29	-4 129 702,91	8 992 329,81
TP (1)	00,00	00,00	00,00	00,00	00,00
TN (1)-(2)	6 093 454,39	1 963 751,48	10 956 081,29	-4 129 702,91	8 992 329,81

Source : Tableau réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise « TEXALG – ALCOVEL »

Graphe N°3 : Evolution de la trésorerie nette



Source : Graphe réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise « TEXALG – ALCOVEL »

- **Interprétation.**

La trésorerie nette est positive pour les trois années.

- **Evaluation du chiffre d'affaires**

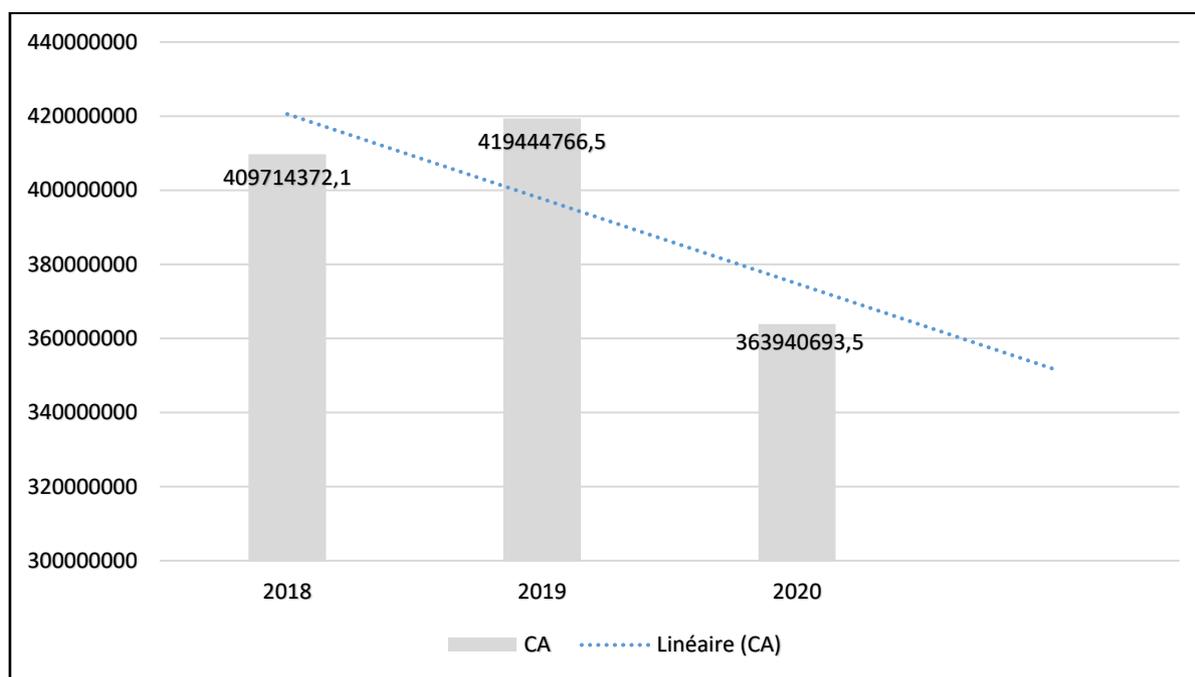
Le chiffre d'affaire est une donnée essentielle issue du compte de résultat d'une entreprise. Il donne une indication sur le niveau de l'activité et permet des comparaisons et des analyses dans le temps.

Tableau N° 08 : Evolution de chiffre d'affaire. (Chiffre : DA)

Année	2018	2019	2020
Chiffre d'affaire	409 714 372,11	419 444 766,50	363 940 693,49
Variation	-	9 730 394,39	(55 504 073,01)
Evolution en %	-	2,37%	(13,23)%

Source : Tableau réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise « TEXALG – ALCOVEL ».

Graphe N°4 : Evolution du chiffre d'affaire.



Source : Graphe réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise « **TEXALG – ALCOVEL** ».

- **Interprétation.**

Nous constatons que le chiffre d'affaire de l'entreprise « **TEXALG – ALCOVEL** » a enregistré une croissance de 2,37% entre l'exercice de 2018 et 2019, et une décroissance de 13,23% entre les exercices de 2019 et 2020, cette chute soudaine du chiffre d'affaire se justifie par la crise sanitaire mondiale qui a eu cette année-là, ce qui a causé des difficultés au niveau de la production et de la vente.

- **Résultat d'exploitation.**

Le résultat d'exploitation fait partie aussi des indicateurs importants qui permettent de mesurer la performance économique de l'exploitation d'une entreprise.

Tableau N°09 : Evolution de résultat d'exploitation.

Désignation	Valeurs réalisées		
	2018	2019	2020
Résultat d'exploitation	(136 093 315,14)	(193 153 241,04)	(146 520 324,91)
Variation	-	(57 059 925,9)	46 632 916,13
Evolution en %	-	(41,93)%	24,14%

Source : Tableau réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise « **TEXALG – ALCOVEL** ».

- **Interprétation.**

Nous constatons que le résultat d'exploitation est négatif sur les trois années et cela est dû aux chiffres d'affaires qui sont très faibles par rapport aux charges d'exploitation.

2.2.2. Les ratios de rentabilité.

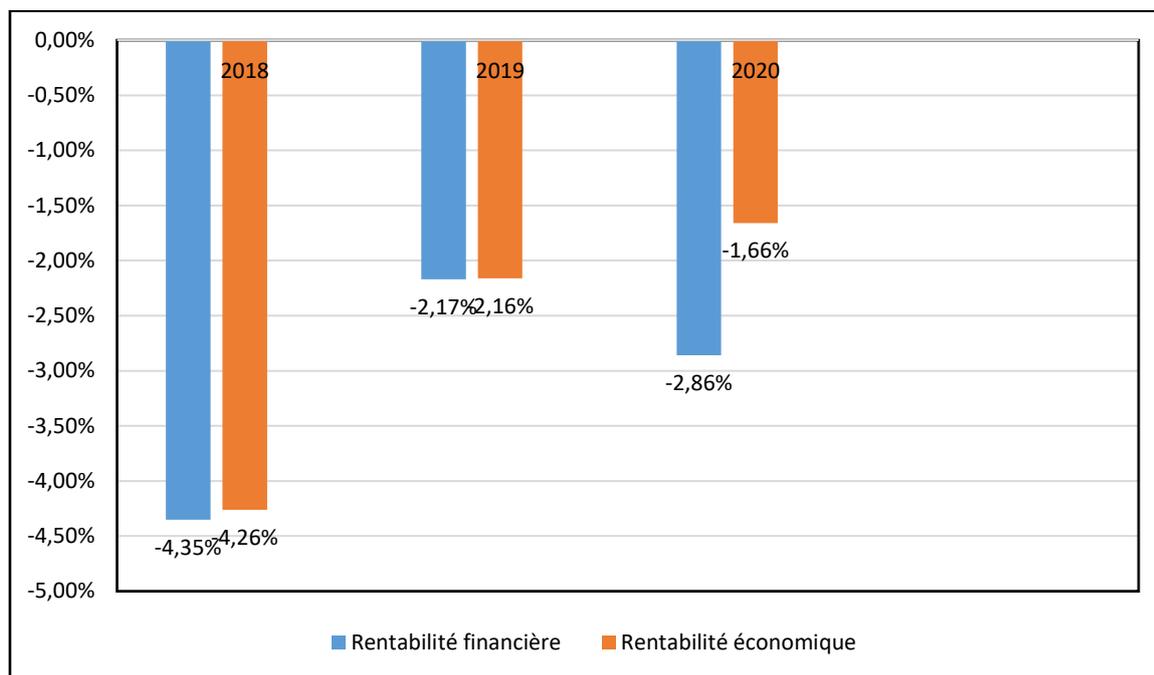
Ce sont des indicateurs qui permettent de mettre en évidence la profitabilité d'une entreprise à différents niveaux. Nous avons choisi les trois ratios en considération qui sont les plus importants pour l'entreprise qui sont : ratio de résultat économique, financier et commercial.

Tableau N°10 : Tableau des ratios de rentabilité.

Désignation	2018	2019	2020
Résultat net (1)	(138 847 431,88)	(194 208 248,41)	(252 962 964,59)
Actif total (2)	3 194 464 246,51	8 958 989 538,46	8 846 651 640,21
Résultat d'exploitation (3)	(136 093 315,14)	(193 153 241,04)	(146 520 324,91)
Ration de rentabilité financière (1)/(2)	(4,35)%	(2,17)%	(2,86)%
Ration de rentabilité économique (3) /(2)	(4,26)%	(2,16)%	(1,66)%

Source : Tableau réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise « TEXALG – ALCOVEL ».

Graphe N°5 : Evolution des ratios de rentabilité.



Source : Graphe réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise « **TEXALG – ALCOVEL** ».

- **Interprétations.**

Après l'analyse des données du tableau nous constatons que :

- **Rentabilité économique.**

Le ratio de rentabilité économique est négatifs pour les trois années, cela signifie que l'entreprise n'est pas en mesure de générer une rentabilité suffisante par rapport à ses actifs totaux

- **Rentabilité financière.**

Le ratio de rentabilité financière est négatif pour les trois années, cela signifie que l'entreprise n'a pas été en mesure de générer des bénéfices suffisants pour couvrir ses coûts et investissements.

2.2.3. Ratio de performance financière.

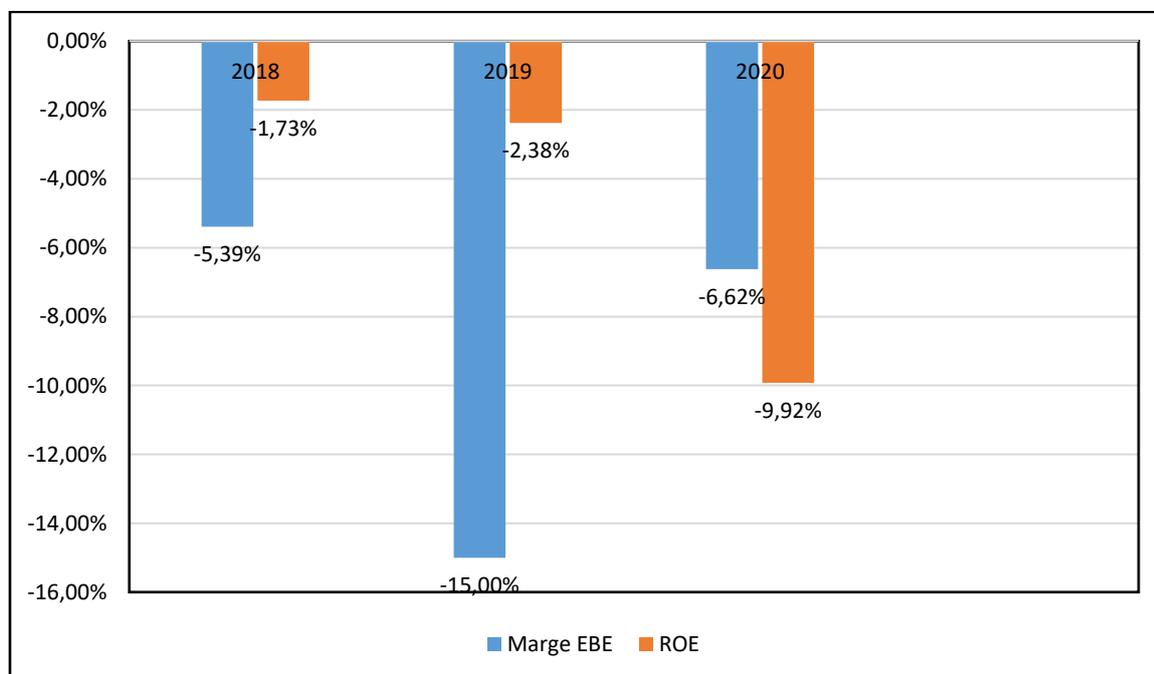
Les ratios de la performance financiers sont un bon moyen d'évaluer le rendement de votre entreprise et de repérer les problèmes s'il y en a.

Tableau N° 11 : La marge EBE et la ROE.

Désignation	2018	2019	2020
Excédent brut d'exploitation (1)	-22 068 770,74	-62 952 220 ,86	-20 452 837,89
2-Chiffre d'affaire (2)	409 714 372,11	419 444 766,50	363 940 693,49
3-Resultat net (3)	-138 847 431,88	-194 208 248,41	-252 962 964,59
4-Capitaux propre (4)	8 005 319 219,04	8 171 560 448,33	2 550 621 511,11
Marge EBE (1)/(2)	(5,39)%	(15)%	(6,6)%
ROE (3/4)	(1,73)%	(2,38)%	(9,92)%

Source : Tableau réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise « TEXALG – ALCOVEL ».

Graphe N°6 : Evolution de la marge EBE et le ROE.



Source : Graphe réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise « TEXALG – ALCOVEL ».

• **Interprétations.**

La marge EBE et le ROE sont négatifs sur les trois années et cela revient au chiffre d'affaire qui est toujours inférieur à l'ensemble charges de l'exercice, cela signifie que l'entreprise n'est pas rentable, elle dépense plus que ce qu'elle gagne.

2.2.4. Ratios de solvabilité.

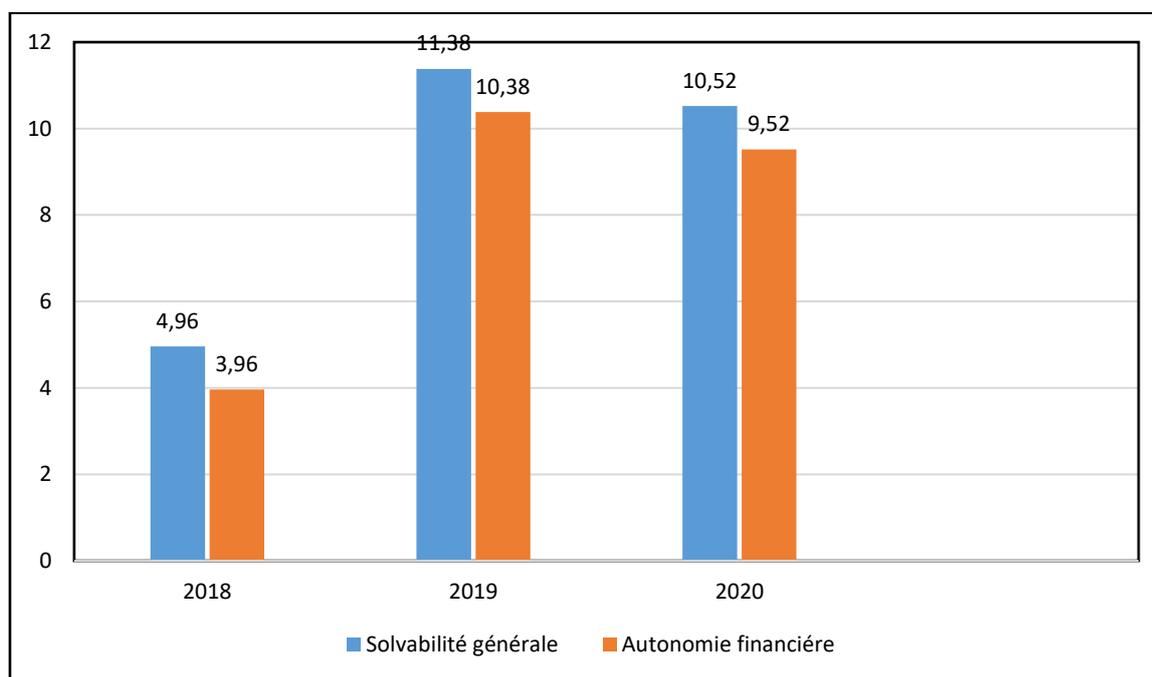
Les ratios de solvabilité permettent d'établir une estimation de la capacité à long terme d'une entreprise à rembourser ses dettes. Pour notre analyse, nous avons choisi le ratio de solvabilité générale et celui d'autonomie financière.

Tableau N°12 : Les ratios de solvabilité.

Eléments	2018	2019	2020	Variation		Evolution en %	
				2019	2020	2019	2020
Total actif (1)	3 194 464 246,5 1	8 958 989 538,4 6	8 846 651 640,2 1	5 764 525 291, 95	(112 337 898,2 5)	180,45 %	(1,25)%
Capitaux Propres (2)	2 550 621 511,1 1	8 171 560 448,3 3	8 005 319 219,0 4	5 620 938 937, 22	(166 241 229,2 9)	220,38 %	(2,03)%
Totale dettes (3)	643 842 735,4	787 429 090,13	841 332 421,17	143 586 354,73	53 903 331,04	18,23%	(6,85)%
Solvabilité Générale (1)/(3)	4,96	11,38	10,52	6,42	(0.86)	129,44 %	(7,56) %
Autonomie financière (2)/(3)	3,96	10,38	9,52	6.42	(0.86)	162,12 %	(8,29) %

Source : Tableau réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise « TEXALG – ALCOVEL ».

Graphe N°7 : Evolution de la solvabilité générale et l'autonomie financière.



Source : Graphe réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise « **TEXALG – ALCOVEL** ».

- **Interprétations.**
- **Solvabilité générale.**

Ce ratio permet d'apprécier la capacité de l'entreprise à payer l'ensemble de ses dettes à échéance. Dans le cas de notre entreprise, nous avons obtenu des résultats positifs pour les trois exercices ce qui signifie qu'elle reste solvable et peut couvrir ses exigibilités à échéance.

- **Autonomie financière.**

Les ratios sont positifs sur les trois années, cela signifie que l'entreprise arrive à couvrir ses dettes avec ses capitaux propres.

2.3. La construction d'un tableau de bord financier

Après avoir analysé les différentes informations que l'entreprise « **TEXALG – ALCOVEL** » nous a fournis, nous allons essayer de lui établir un tableau de bord financier.

Nous avons opté pour un tableau de bord financier où on va évoluer les chiffres des années précédentes et les comparer aux chiffres prévu pour 2020.

Tableau N°13 : Tableau de bord financier pour l'entreprise « TEXALG – ALCOVEL »

Désignation		2018 réel	2019 réels	2020		Taux réalisation
				Objectif	Réalisation	
Indicateurs Commerciaux	Chiffre d'affaire	409 714 372,11	419 444 766,50	552 453 066,00	363 940 693,49	65,88%
	Résultat d'exploitation	(136 093 315,14)	(193 153 241,04)	109 077 944,97	(146 520 324,91)	0%
Indicateurs de rentabilité	Financier	(4,35)%	(2,17)%	0,03%	(2,86)%	0%
	Economique	(4,26)%	(2,16)%	1,20%	(1,66)%	0%
Indicateurs de Performance	Marge EBE	(5,22)%	(15,68)%	42,21%	(6,28)%	0%
	ROE	(1,73)%	(2,38)%	0,03%	(9,92)%	0%
Indicateurs de Solvabilité	Solvabilité générale	4,96	11,38	1,07	10,52	983,17%
	Autonomie financière	3,96	10,38	9,82	9,52	96,95%
Indicateurs d'équilibre	FRN	(56 628 364,69)	(207 337 012,83)	13 678 530,95	(242 009 779,2)	0%
	BFR	(62 721 819,08)	(209 300 764,31)	(61 199 627,88)	(252 965 860,49)	0%
	TN	6 093 454,39	1 963 751,48	74 878 158,83	10 956 081,29	14,63%

Source : Tableau réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise « TEXALG – ALCOVEL ».

- **Interprétations.**

Nous constatons que l'entreprise n'a réalisé aucun de ses objectifs fixés, mis à part celui de la solvabilité générale.

Conclusion

D'après le tableau de bord financier que nous avons établi, nous sommes arrivés à constater que l'entreprise « TEXALG – ALCOVEL » n'est pas performante financièrement. Elle possède une structure financière très faible et elle n'arrive pas à dégager un résultat positif.

Et en examinant les réalisations de l'année 2020, nous constatons que l'entreprise n'a pas pu atteindre les objectifs qu'elle s'est fixé.

L'entreprise réalise des résultats déficitaires chaque année et cela s'explique par le coût élevé de ses charges d'exploitation. Pour remédier à cela, il conviendrait d'analyser la structure des coûts et voir comment il serait possible de les réduire, notamment les charges fixes. L'entreprise devrait aussi réviser sa stratégie commerciale, afin d'essayer d'augmenter ses ventes et faire un meilleur chiffre d'affaires.

Conclusion générale

Conclusion générale

Ce mémoire nous permis de comprendre l'outil de tableau de bord, qui représente une étape cruciale dans le travail du financier au sein de l'entreprise. Notre étude a mis en évidence les différentes étapes impliquées dans ce travail, en mettant l'accent sur son importance pour assurer l'exactitude et la fiabilité des informations et des analyses présentées.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons pu élaborer un tableau de bord financier au sein de l'entreprise TEXALG - ALCOVEL, dans lequel nous avons pu acquérir de nouvelles connaissances sur la maîtrise et la conception du tableau de bord financier et avoir une idée sur le fonctionnement de cette entreprise, notamment sur sa situation financière à l'aide des différents documents fournis, et des informations collectées.

Les résultats de notre étude nous ont permis de ressortir avec un certain nombre de conclusions, notamment :

Les indicateurs de l'équilibre financier (BFR, TRN) sont favorables. Le BFR est négatif, cela signifie que les ressources d'exploitation de la structure sont supérieures aux emplois d'exploitation, c'est-à-dire que la structure n'a pas de besoin d'exploitation à financer. Cela implique un excédent de ressources dégagées, ce qui explique pourquoi la TRN est positive. Quant au FRN, il est négatif, ce qui signifie que les capitaux permanents n'arrivent pas à couvrir la totalité des immobilisations.

Les indicateurs de SIG sont dans l'ensemble défavorables, car ils enregistrent une régression, la valeur ajoutée a connu une diminution par rapport au prévu en raison de la hausse importante des consommations de l'exercice

Nous avons constaté que l'entreprise dispose d'une capacité d'autofinancement importante qui lui permettra de renouveler ses investissements, payer ses dettes et rémunérer ses actionnaires, mais la réalisation elle n'était pas comme prévu en raison de la diminution du résultat de l'exercice.

De ce fait, nous avons réussi à résoudre notre problématique qui consiste à déterminer quel est le rôle du financier au sein de l'entreprise à travers la réalisation d'un tableau de bord. Par ailleurs, nous avons pu confirmer nos hypothèses :

- La première hypothèse : Nous avons approuvé que « Le financier aide les dirigeants de l'entreprise dans la prise de décision avec la réalisation d'un tableau de bord »
- La deuxième hypothèse : Nous avons confirmé que « le travail du financier consiste à gérer l'argent de l'entreprise » mais son travail ne se limite pas uniquement à cela, nous avons trouvé aussi que c'est lui qui détermine la situation financière de l'entreprise.
- La troisième hypothèse : Nous avons approuvé que « le tableau de bord est un outil qui donne une vue d'ensemble sur les activités de l'entreprise ».

Conclusion générale

Durant notre stage au niveau de TEXALG – ALCOVEL, nous avons constaté quelques insuffisances pour lesquelles nous proposons des recommandations :

- L'entreprise a un problème de liquidité immédiate, afin de le résoudre elle doit revoir sa politique des crédits accordés aux clients.
- Pour améliorer son chiffre d'affaires elle doit augmenter ses ventes soit par la publicité, la promotion de ses produits et l'amélioration de l'image de sa marque, elle peut aussi diminuer ses charges afin de dégager un résultat satisfaisant, (soit en supprimant certaines charges supplémentaires, soit en transférant certaines charges pour les rendre moins coûteuses, soit en faisant la sous-traitance).

Enfin, durant notre stage nous avons rencontré un certain nombre d'obstacles, non seulement la durée de stage très courte, mais aussi le manque d'informations fiables pour bien mener notre recherche, à savoir les obstacles d'accès à certaines données qui sont considérées comme étant confidentielles. Mais ces limites ne nous ont pas empêchés de mener notre recherche.

Ce travail nous a permis d'acquérir de nouvelles connaissances théoriques et les mettre en pratique dans le cadre de notre stage au sein de la SPA TEXALG - ALCOVEL. Cependant, tout travail scientifique recense des insuffisances, ceci appelle à l'ouverture d'autres pistes de recherches futures à partir des insuffisances et les recommandations citées précédemment.

Bibliographie

Ouvrages :

- A. Fernandez, « Les nouveaux tableaux de bord des managers », édition Organisation, Paris, 2008.
- Boisselier Patrick, « Contrôle de gestion : cours et application », édition Vuibert, Paris, 2005.
- C. Alzard et S. Separe, « DECF contrôle de gestion », 5e édition, DUNOD, Paris.
- C. Bonnefous et A. Courtois, « Indicateurs de performance », édition HERMES science Europe Ltd, Paris, 2001.
- C.SELMER, « DECF contrôle de gestion », 5e édition, Dunod, Paris.
- C. Pierre, « Gestion financière de l'entreprise », 11e édition, Dunod, Paris, 2005.
- D. Boix et B. Feminier, « Le tableau de bord facile », édition Organisation, Paris, 2003.
- Éric Lamarque, « Stratégie de la banque et de l'assurance », édition Dunod, Paris 2014.
- F. Giroud, « le contrôle de gestion et le pilotage de la performance », 2e édition, EJA, Paris, 2005.
- G. Bressy et C. Konkuyt, « Economie d'entreprise », 5e édition, Sirey, Paris, 2000.
- Henot et F. HEMICI, « DCG contrôle de gestion », édition Bréal, Paris, 2007.
- J. Barreau, « DECF 4 Gestion Financière : manuel et applications », 14e édition, Dunod, Paris, 2005, Page : 134.
- Jean Lochard, « les ratios qui comptent », 2e édition, Eyrolles, Paris, 2004. Page : 31.
- Luc Bernet Rollande, « Pratique de l'analyse financière », 2e édition, Dunod, Paris, 2015.
- Marion Alain, « Analyse financière : Concepts et méthodes », 6e édition, Dunod, Paris, 2015.
- M. Gervais, Contrôle de gestion, 7ème édition, Economica, Paris, 2000.
- M. Volle, « histoire d'un tableau de bord », édition Organisation, Paris. 2002. Page : 13.
- Ramage, « Analyse et diagnostic financier », édition Organisation, Paris, 2001. P : 34.

Sites web :

- <https://www.economie.gouv.fr/facileco/fonction-comptabilite-et-finance#> Consulté
- <https://www.compta-facile.com/fonds-de-roulement-fr-definition-calcul-interet/> P.
- <https://www.compta-facile.com/besoin-en-fonds-de-roulement-bfr-business-plan/>
- <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/gerer-piloter-lentreprise/piloter-gerer-son-entreprise/comprendre-calculer-soldes>

Annexes

Annexe 2 :

TEXALG SPA UNITE ALCOVEL AKBOU		
ZI AKBOU RN 26 AKBOU	EXERCICE: DU 01/01/19 AU 31/12/19	
N° D'IDENTIFICATION:		
COMPTE DE RESULTAT/NATURE		
LIBELLE	2019	2018
Ventes et produits annexes	401 440 384,94	423 033 760,20
Variation stocks produits finis et en cours	6 979 119,97	-26 145 416,05
Chiffre d'affaires inter unités	11 025 261,59	12 826 027,96
Production immobilisée		
Subventions d'exploitation		
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE	419 444 766,50	409 714 372,11
Achats consommés	-207 481 324,46	-174 126 523,05
Services extérieurs et autres consommations	-16 490 835,92	-15 924 920,86
Achats consommés inter unités	-95 885 547,62	-70 955 916,65
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE	-319 857 708,00	-261 007 360,56
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	99 587 058,50	148 707 011,55
Charges de personnel	-150 654 670,19	-163 051 009,39
Impôts, taxes et versements assimilés	-11 884 609,17	-7 724 772,90
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	-62 952 220,86	-22 068 770,74
Autres produits opérationnels	3 643 603,01	9 460 392,82
Autres charges opérationnelles	-5 751 600,69	-8 511 493,18
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs	-136 024 625,88	-122 063 988,27
Reprise sur pertes de valeur et provisions	7 931 603,38	7 090 544,23
V- RESULTAT OPERATIONNEL	-193 153 241,04	-136 093 315,14
Produits financiers	15 495,13	
Charges financières	-2 272 235,40	-2 226 448,99
VI-RESULTAT FINANCIER	-2 256 740,27	-2 226 448,99
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)	-195 409 981,31	-138 319 764,13
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	1 201 732,82	-527 667,75
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	431 035 468,02	426 265 309,16
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-625 243 716,43	-565 112 741,04
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	-194 208 248,41	-138 847 431,88
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE		
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	-194 208 248,41	-138 847 431,88

Annexe 4 :

TEXALG SPA UNITE ALCOVEL AKBOU				
ZI AKBOU RN 26 AKBOU		EXERCICE: 2020		
N° D'IDENTIFICATION:				
BILAN PREVISIONNEL (ACTIF)				
LIBELLE	NOTE	BRUT	AMO/PROV	NET
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles		584 975,05	540 335,05	44 640,00
Immobilisations corporelles		9 342 517 205,92	816 299 423,43	8 526 217 782,49
Terrains		6 971 184 000,00		6 971 184 000,00
Bâtiments		768 937 446,77	304 620 831,07	464 316 615,70
Autres immobilisations corporelles		1 602 395 759,15	511 678 592,36	1 090 717 166,79
Immobilisations en concession				
Immobilisations encours		552 400,00		552 400,00
Immobilisations financières		2 674 658,97		2 674 658,97
Titres mis en équivalence-entreprise associées				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants				
Impôts différés actif		2 674 658,97		2 674 658,97
TOTAL ACTIF NON COURANT		9 346 329 239,94	816 839 758,48	8 529 489 481,46
ACTIF COURANT				
Stocks et encours		229 343 387,44	11 439 221,53	217 904 165,91
Créances et emplois assimilés		314 169 427,92	34 101 283,76	280 068 144,16
Clients		241 803 652,18	34 101 283,76	207 702 368,42
Autres débiteurs		72 287 851,05		72 287 851,05
Impôts et assimilés		77 924,69		77 924,69
Autres actifs courants				
Disponibilités et assimilés		74 878 158,83		74 878 158,83
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie		74 878 158,83		74 878 158,83
TOTAL ACTIF COURANT		618 390 974,19	45 540 505,29	572 850 468,90
TOTAL GENERAL ACTIF		9 964 720 214,13	862 380 263,77	9 102 339 950,36

Annexe 5 :

TEXALG SPA UNITE ALCOVEL AKBOU		
ZI AKBOU RN 26 AKBOU	EXERCICE: 2020	
N° D'IDENTIFICATION:		
COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL		
LIBELLE	NOTE	2020
Ventes et produits annexes		516 110 522,00
Variation stocks produits finis et en cours		29 324 100,00
Chiffre d'affaires inter unités		7 018 444,00
Production immobilisée		
Subventions d'exploitation		
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		552 453 066,00
Achats consommés		-146 871 990,00
Services extérieurs et autres consommations		-12 256 649,00
Achats consommés inter unités		-36 460 330,00
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-195 588 969,00
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		356 864 097,00
Charges de personnel		-114 533 500,45
Impôts, taxes et versements assimilés		-9 160 572,23
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		233 170 024,32
Autres produits opérationnels		7 954 000,00
Autres charges opérationnelles		-3 437 071,42
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-130 798 105,98
Reprise sur pertes de valeur et provisions		2 189 098,05
V- RESULTAT OPERATIONNEL		109 077 944,97
Produits financiers		
Charges financières		-106 172 483,65
VI-RESULTAT FINANCIER		-106 172 483,65
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		2 905 461,32
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-180 115,76
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		9 800 254,87
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-7 074 909,31
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 725 345,56
Éléments extraordinaires (produits) (à préciser)		
Éléments extraordinaires (charges) (à préciser)		
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE		
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		2 725 345,56

Table des matières

Sommaire	6
Liste des figures	7
Liste des graphes	7
Liste des tableaux	8
Liste des abréviations.....	8
Introduction générale.....	9
Chapitre 1 : La fonction finance dans l'entreprise	12
1. Place de la fonction finance dans l'entreprise	14
2. Rôles de la fonction finance	14
2.1. Collecte des ressources financières.....	15
2.2. Gestion des ressources collectées	15
2.3. Détermination de la situation financière de l'entreprise	16
Chapitre 2 : Aspects théoriques du tableau de bord.....	29
1. Généralités sur le tableau de bord	31
1.1. Evolution historique du tableau de bord	31
1.2. Définition du tableau de bord.....	31
1.3. Rôle et objectifs de tableau de bord.....	32
1.4. Caractéristiques de tableau de bord.	34
1.5. La typologie de tableau de bord.....	34
1.6. L'utilisation de tableau de bord et ses limites.....	35
2. Les instruments et les indicateurs de tableau de bord	37
2.1. Les instruments de tableau de bord	37
2.2. Les indicateurs de tableau de bord.....	40
Chapitre 3 : La fonction finance au sein de la SPA « TEXALG – ALCOVEL ».....	44
1. Présentation de l'entreprise « TEXALG – ALCOVEL ».....	46
1.1. Historique et évolution.....	46
1.2. Cadre juridique :	46
1.3. La situation géographique :.....	46
1.4. Missions et activités :.....	47
1.5. Organigramme de SPA « TEXALG – ALCOVEL ».....	47
1.6. L'organisation de la fonction comptable et financière au niveau de SPA « TEXALG – ALCOVEL ».	48
1.7. Présentation de service financier.....	49

2. Élaboration d'un tableau de bord financier au sein de la SPA « TEXALG – ALCOVEL ».	50
2.1. La détermination des objectifs financiers.	50
2.2. Le choix des bons indicateurs financiers.	50
2.3. La construction d'un tableau de bord financier	62
Conclusion générale	65
Bibliographie.....	68
Annexes	70
Résumé	78

Résumé

Ce travail qui s'intitule : Le rôle du financier au sein de l'entreprise à travers la réalisation d'un tableau de bord financier. Il s'inscrit dans l'accomplissement des conditions d'obtention du diplôme de master en science financières et comptabilité, vient pour répondre à la problématique de recherche suivante : « Quel est le rôle du financier au sein de l'entreprise à travers la réalisation d'un tableau de bord ? ». Et d'après cette recherche, sur la place de la fonction finance au sein de l'entreprise, aspects théorique du tableau de bord. Les conclusions obtenues ont confirmé, l'importance du travail du financier dans l'entreprise, à travers sa réalisation du tableau de bord financier, pour évaluer la situation financière de l'entreprise.

Mots clés : fonction finance, tableau de bord, tableau de bord financier.

Abstract

This work, entitled "The role of the financial professional within the company through the implementation of a financial dashboard," is part of the requirements for obtaining a Master's degree in Financial Science and Accounting. It aims to address the following research question: "What is the role of the financial professional within the company through the implementation of a dashboard?" Based on this research, which focuses on the position of the finance function within the company and the theoretical aspects of the dashboard, the conclusions confirmed the importance of the financial professional's work within the company in evaluating its financial situation through the implementation of a financial dashboard.

Keywords: finance function, dashboard, financial dashboard.