



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des Sciences Economiques, commerciales et des sciences de Gestion
Département des sciences financières et comptabilité
Spécialité : Finance et comptabilité

MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

En vue de l'obtention du diplôme de

MASTER en sciences financières et comptabilité

Option : comptabilité et audit

Intitulé du thème

**L'impact du contrôle de gestion sur la performance de
l'entreprise par le tableau de bord financier**

Cas de l'entreprise (Sonatrach) Bejaia

Elaboré par :

Mr : Mohdeb Nabil

Mr : Meziani Tahar

Encadré par :

Mr : Frissou Mahmoud

Année universitaire 2022-202

SOMMAIRE

Remerciements	03
Dédicaces	04
Liste des abréviations	06
Liste des tableaux	08
Liste des figures	09
Introduction générale	10
Chapitre 01 : Cadre théorique sur le contrôle de gestion	05
Section 01 : Généralités sur le contrôle de gestion	07
Section 02 : L'organisation de la fonction contrôle de gestion au sein de l'entreprise.....	17
Section 03 : Les outils du contrôle de gestion	27
Chapitre 02 : La performance de l'entreprise : caractéristiques, Mesure et pilotage	34
Section 01 : Les aspects théoriques de la performance	35
Section 02 : Mesure et pilotage de la performance financière de l'entreprise	43
Section 03 : Les indicateurs de performance financière	46
Chapitre 03 : Le tableau de bord caractéristique et instruments	53
Section 01 : Généralités sur le tableau de bord	54
Section 02 : Les instruments du tableau de bord	58
Section 03 : Tableau de bord comme outil de mesure de la performance financière de l'entreprise	62
Chapitre 04 : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de Sonatrach	73
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil Sonatrach	75
Section 02 : Mise en pratique un tableau de bord pour la SONATRACH	85
Conclusion générale	121
Bibliographies	
Annexe	
Table de matières	
Résumé	

REMERCIEMENTS

*Nous tenons à remercier, tout d'abord, le dieu le plus puissant qui nous a donné la santé, le courage et la patience pour achever ce travail. Nous sincères remerciements pour notre encadreur **Mr Frissou Mahmoud** pour avoir dirigé notre travail, de nous avoir permis de bénéficier de son aide consistante, de ses conseils judicieux, ainsi que pour le temps précieux qu'il nous a consacré pendant la rédaction De ce mémoire, pour la documentation qu'il a mis à notre disposition. Nous le remercions de tout notre cœur. Nous exprimons notre gratitude à l'ensemble des professeurs du département finance et comptabilité qui ont contribué à notre formation, on les prie de bien vouloir croire à notre gratitude en espérant que cet humble travail de ces cinq dernières années fera crédibilité de leurs efforts.*

*Nos vifs remerciements à madame **BELHOCINE KHADIDJA**, notre maitre de stage qui nous a conduits tout au long de cette mission et nous a donné l'opportunité et la confiance pour réaliser ce stage.*

Aussi Nos remerciements pour les membres de jury, pour l'honneur qu'ils nous ont fait en acceptant d'être examinateurs de notre mémoire.

Dédicaces

Je tiens à dédié ce modeste travail :

A la mémoire de ma défunte mère

A mon père qui m'a toujours soutenue et encouragé

*A ma grand-mère pour son soutien et ces prières tout au long
de mes études*

A mon grand frère qui était toujours présent à mes cotés

A tout ma famille

A tous mes amies qui ont fait preuve d'une amitié sincère

A mon cher binôme TAHAR

NABIL MOHDEB

Dédicaces

*Je tiens à dédier ce travail à tous ceux qui sont chers pour moi
en particulier :*

*À mes chers parents et ma sœur et mon frère que J'aime de
plus profond de mon âme, je vous remercie infiniment pour vos
sacrifices votre soutiens à surmonter tout les épreuves que j'ai
croisé durant toute ma vie, j'espère de tout cœur pouvoir vous
rendre tout ce bien que vous m'avez offert.*

À tout Ma famille sans exception

À mes chères camarades de la promotion

*À mon cher binôme **NABIL***

MEZIANI TAHAR

Liste des abréviations

Abréviation	Libellés
AC	Actif Circulant.
AI	Actif Immobilisée.
ANC	Actif Non Courant.
BFR	Besoin de Fond de Roulement.
BFRE	Besoin de fond de roulement d'exploitation
BFRHE	Besoin de fond de roulement hors exploitation
CA	Chiffre d'Affaire.
CP	Capitaux Propre.
CAF	Capacité d'Autofinancement.
CAHT	Chiffre d'Affaire Hors Taxe.
CATTC	Chiffre d'Affaire Toutes Taxes Comprises.
CI	Capital Investi.
COM	Commercialisation
DPM	Département passation de marché
DAF	Direction Administrative et Financière.
DAG	Direction Administratif Général.
DCT	Dettes à Court Terme.
DFCT	Dette Financière a Cout Terme.
DG	Direction Générale.
DLMT	Dettes à Long et Moyen Terme.
DA	Dinars Algérien.
DO	Directeurs opérationnels
EBE	Excédent Brut d'Exploitation.
ELBS	Entretiens ligne et bacs de stockage
EXL	Exploitation oléoducs
FRNG	Fond de Roulement Net Globale.
HSE	Hygiène sécurité environnement
KP	Capitaux Permanents.
LQS	Liquéfaction-séparation
MC	Marge commercial.
MNT	Maintenance
Pinv	Prévision investissement
RCAI	Résultat Courant Avant Impôt.
RE	Résultat d'Exploitation.

RE	Résultat exceptionnel
REN	Ratio de rentabilité économique nette.
RDCT	Ratio des dettes a court terme
RIF	Ratio d'indépendance financière
RICC	Ratio de l'importance des capitaux circulant
RICF	Ratio de l'importance des capitaux fixes
Rinv	Réalisation d'investissement
RO	Responsables Opérationnels.
ROA	Return On Assets.
ROCE	Return On Capital Employed
ROE	Return On Equity.
ROI	Return on Investment.
RPC	Raffinage Pétrochimie
RS	Ressources stables
RTC	Région transport centre
RT	Résultat.
SONATRACH	Société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation, et la commercialisation des hydrocarbures
SPA	Société par action
SIG	Soldes Intermédiaires de Gestion.
TA	Total Actifs.
TD	Total Dettes.
TDMT	Taux de disponibilité de machines tournants
TDB	Tableau De Bord.
TDBS	Taux de disponibilité de bacs de stockage
TEP	Tonnes équivalent pétrole
TN	Trésorerie Nette.
TNF	Travaux neufs
TP	Trésorerie Passive.
TR	Trésorerie.
TRC	Transport par canalisation
VA	Valeur Ajoutée.
VD	Valeurs Disponibles.
VE	Valeurs d'Exploitation.
VI	Valeurs Immobilisées.
VR	Valeurs Réalisables.

Liste des Tableaux

Chapitre 01

Tableau 1: Les objectifs du contrôle de gestion.14

*Tableau 2: Analyse Comparative Entre Le Contrôle Interne Et Le Contrôle De Gestion ...*24

Chapitre 02

Tableau 1 : Présentation Les Deux Parties Du Bilan (Actif Et Passif).....62

Tableau 2 : présentation SIG.....66

Tableau 3: La Capacité D'autofinancement Par La Méthode Soustractive71

Tableau 4:La Capacité D'autofinancement Par La Méthode Additive.....72

Chapitre 04

Tableau 1 : Aperçu sur la performance des quantités transportées86

Tableau 2 : Evolution des réalisations de programme de transport......88

Tableau 3 : aperçu sur la performance d'investissement.....89

Tableau 4 : Evolution d'effectifs.....91

Tableau 5 : taux de disponibilité des machines tournantes92

Tableau 6:Disponibilité des bacs de stockage.....93

Tableau 7:Disponibilité des postes.....93

Tableau 8 : Taux de fréquence94

*Tableau 9:le bilan d'exécution des programmes engagés des indicateurs physique suivant*95

Tableau 10 : performances de chiffres d'affaires96

Tableau 11 : évolution de chiffres d'affaires97

Tableau 12 : Réalisation des charges d'exploitation.....98

Tableau 13:Réalisation des Dépense d'exploitation.....100

Tableau 14: Réalisation de plan de décaissement.....102

Tableau 15 : calcul de cout opératoire unitaire103

Tableau 16: calcul de Résultat.....104

Tableau 17: bilan d'exécution des indicateurs financier suivant.....105

Tableau 18: Bilan de grande masse de l'Actif.....106

Tableau 19 : Bilan de grande masse de passif.....108

Tableau 20:Indicateurs de l'équilibre financier109

Tableau 21:Les soldes intermédiaires de gestion111

Tableau 22:Indicateur de rentabilité financière et économique.113

Tableau 23:Les ratios structures de l'actif.....115

Tableau 24:Les ratios structures de passif.....115

Tableau 25:Présentation de la CAF « la méthode soustractive ».....116

Tableau 26:Présentation de la CAF « la méthode additive ».....117

Tableau 27:Exécutions de tableau de bord financier118

Liste de figures

Chapitre 01

<i>Figure 1: Représentation graphique des différents niveaux du contrôle de gestion.</i>	10
<i>Figure 2: Les étapes d'analyse du contrôle de gestion.</i>	11
<i>Figure 3: Représentation graphique des phases d'un processus de contrôle de gestion.</i>	16
<i>Figure 4: étapes du processus de contrôle de gestion.</i>	18
<i>Figure 5: Rattachement à la direction générale</i>	20
<i>Figure 6: Rattachement à la direction financière</i>	20
<i>Figure 7: Rattachement en râteau</i>	21
<i>Figure 8 les missions de contrôleur de gestion</i>	22
<i>Figure 9: l'évolution du champ d'action de contrôle de gestion</i>	26

Chapitre 02

<i>Figure 1: le concept d'efficacité, d'efficience et de performance</i>	36
--	----

Chapitre 03

<i>Figure 1: présentation d'histogramme</i>	60
<i>Figure 2: présentation de la courbe</i>	60
<i>Figure 3: présentation de camembert</i>	61

Chapitre 04

<i>Figure 1: carte de réseau transport</i>	78
<i>Figure 2 : carte du Réseau de transport RTC</i>	79
<i>Figure 3: organisation de département BCG</i>	83
<i>Figure 4 : organisme de la RTC</i>	84
<i>Figure 5 : évolution mensuelle des réalisations de programme de transport.</i>	87
<i>Figure 6 : Evolution des taux de réalisation mensuelle investissement.</i>	90
<i>Figure 7 : représentation graphique de chiffres d'affaires réalisés de chaque produit transporté en fin octobre 2022</i>	97
<i>Figure 8: Evolution mensuelle de Réalisation de plan de décaissement</i>	102
<i>Figure 9 : Représentation Graphique De la structure et L'évolution Des Masses De L'actif Du Bilan</i>	107
<i>Figure 10: Représentation Graphique De la structure et L'évolution Des Masses De Passif Du Bilan</i>	109
<i>Figure 11 : Evolutions des indicateurs de l'équilibre</i>	110
<i>Figure 12: Représentation graphique de l'évolution des indicateurs de rentabilité</i>	114

Introduction Générale

Introduction générale

Le contrôle de gestion est une fonction vitale dans la gestion des entreprises, qui a pour objectif d'optimiser leur performance en fournissant aux dirigeants des informations pertinentes et fiables pour la prise de décision. En effet, il permet de mesurer et d'analyser les performances de l'entreprise et de mettre en place des stratégies pour améliorer sa compétitivité.

*« Le contrôle est un processus de pilotage de la performance, exercé par les Responsables opérationnels d'une entreprise avec l'appui de leur contrôleur de gestion. C'est une démarche managériale. »*¹ Donc Il est évident que la fonction de contrôle de gestion ne doit pas être interprétée comme une mesure punitive, mais plutôt comme un moyen de pilotage et d'optimisation des opérations ainsi que du processus global de gestion.

Le contrôle de gestion repose sur des principes fondamentaux et s'appuie sur une variété d'outils pour garantir la durabilité et la croissance de l'entreprise. Parmi ces outils, on peut citer la comptabilité analytique, Gestion Budgétaire, le tableau de bord qui fournit rapidement des informations essentielles sur son fonctionnement.

Le tableau de bord est l'un des outils clés du contrôle de gestion, il offre une vue d'ensemble des performances de l'entreprise et permet de suivre l'évolution des indicateurs clés de performance.

Cependant, Le tableau de bord est un élément essentiel du contrôle de gestion, dès lors qu'il permet d'évaluer l'activité de l'entreprise en mettant en lumière des indicateurs pertinents. En tant qu'instrument d'aide à la prise de décision, il s'avère être une ressource indispensable pour mesurer la performance et mieux apprécier le chemin parcouru ainsi que celui qui reste à accomplir afin d'atteindre les objectifs fixés. De cette manière, le tableau de bord contribue efficacement à réduire l'incertitude et facilite une meilleure évaluation des risques inhérents à toute décision stratégique.

Dans le cas de Sonatrach, entreprise pétrolière et gazière de premier plan en Algérie, la mise en place d'un système de contrôle de gestion est particulièrement cruciale compte tenu de la complexité de ses activités, de son environnement économique et réglementaire, ainsi

¹ Fourcade, F. G. (août 2005). " *Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance*", P7. paris : Gauline éditeur .

Introduction générale

que des défis auxquels elle doit faire face pour assurer sa compétitivité et sa pérennité. Cette entreprise est donc un cas d'étude intéressant pour comprendre l'impact de la mise en place d'un tableau de bord sur sa performance.

Dans ce contexte, nous avons choisi d'étudier l'impact du tableau de bord sur la performance de l'entreprise Sonatrach.

Afin de répondre à la problématique susmentionnée : **Comment peut-on élaborer un tableau de bord et comment peut-il évaluer la performance financière d'une entreprise?**

La présente problématique suscite une pluralité d'interrogations, notamment :

- Quel est le rôle du contrôle de gestion dans l'entreprise et quels sont ses outils ?
- Comment le tableau de bord peut-il contribuer à améliorer la performance de l'entreprise Sonatrach ?
- Comment Sonatrach peut-elle concevoir et mettre en place un tableau de bord efficace pour mesurer et améliorer sa performance, compte tenu de la complexité de ses activités et de l'environnement économique et réglementaire dans lequel elle évolue ?

Ces interrogations nous amènent à poser des hypothèses suivantes :

Hypothèse 01 : L'entreprise met en Oeuvre un système de contrôle de gestion pour aider les Responsables à maîtriser leur gestion pour atteindre les objectifs fixés, en utilisant la Comptabilité analytique, le tableau de bord et la gestion budgétaire.

Hypothèse 02 : L'utilisation d'un tableau de bord efficace peut contribuer à améliorer la performance de l'entreprise Sonatrach en permettant une meilleure mesure, analyse et suivi des indicateurs clés de performance, ainsi qu'une prise de décision plus éclairée et une meilleure communication des résultats entre les différents niveaux de gestion de l'entreprise.

Hypothèse 03 : En mettant en place un tableau de bord adapté à ses spécificités et en s'assurant de la qualité des données utilisées pour le remplir, Sonatrach peut mesurer de manière fiable sa performance et identifier les leviers d'amélioration, tout en améliorant la communication et la collaboration entre les différents acteurs de l'entreprise.

Introduction générale

Objectifs de l'étude : L'objectif principal de cette étude est d'analyser l'impact du tableau de bord sur la performance de l'entreprise Sonatrach. Pour atteindre cet objectif, nous avons les objectifs spécifiques suivants :

- Identifier les composantes du tableau de bord utilisées par Sonatrach pour mesurer sa performance.
- Analyser la relation entre les indicateurs de performance mesurés par le tableau de bord et la performance de Sonatrach.
- Évaluer l'efficacité du tableau de bord en termes de prise de décision et d'amélioration de la performance de Sonatrach.

Méthodologie de la recherche : Pour répondre à nos objectifs de recherche, nous allons adopter une méthode de recherche quantitative et qualitative. Nous allons effectuer des entretiens semi-directifs avec des gestionnaires et des employés de Sonatrach pour recueillir des données qualitatives sur l'utilisation du tableau de bord et sa contribution à la performance de l'entreprise. Nous allons également collecter des données quantitatives à partir des rapports financiers et opérationnels de Sonatrach pour mesurer les performances de l'entreprise. Nous allons aussi suivi une démarche descriptive .conduit en son fondement théorique à une collection de différents ouvrages de tableaux de bord, du contrôle de gestion, des livres, des rapports, des articles, ainsi que des sites Web.

Plan de la recherche :

- Le premier chapitre intitulé : « Cadre théorique sur le contrôle de gestion » est composé de trois sections, la première sera consacrée aux notions de base sur le contrôle de gestion, la deuxième portera sur l'organisation de la fonction du contrôle de gestion, la troisième exposera les outils de contrôle de gestion.
- le deuxième chapitre intitulé : « la performance de l'entreprise : caractéristiques, mesure et pilotage » est composé aussi de trois sections, d'abord on commence par un aspect théorique de terme performance en suite nous avons évoqué la mesure et le pilotage de la performance financier. et on termine par une analyse de la performance financière.
- le troisième chapitre intitulé « le tableau de bord caractéristiques et instruments » portera sur des généralités sur le tableau de bord ensuite nous aborderons les instruments du tableau de bord et enfin tableau de bord comme outil de mesure de performance financière de l'entreprise.

Introduction générale

- le quatrième chapitre intitulé « élaboration d'un tableau de bord financier au sein de Sonatrach » d'abord on présentera l'organisme de Sonatrach ensuite nous mettrons en pratique la mise en place d'un tableau de bord financier pour l'organisme Sonatrach.

Chapitre I : Cadre théorique sur le contrôle de gestion

Chapitre 1 : Cadre théorique sur le contrôle de gestion

Introduction

Un système de contrôle de gestion est un ensemble de processus qui permet de collecter, d'analyser et d'utiliser l'information pour aider à la coordination et à la prise de décisions au sein de l'organisation. Ce système joue un rôle essentiel dans la réalisation des entreprises et la coordination des activités des différentes sections de l'organisation. De plus, il est conçu pour influencer le comportement des employés de l'entreprise en les incitant à atteindre les objectifs fixés en matière de performance et de rentabilité.

Le contrôle de gestion est un mode de contrôle organisationnel qui s'est développé conjointement avec les organisations. Il implique l'utilisation d'un ensemble d'outils et peut avoir différentes finalités, tout en conservant son identité et ses particularités propres qui permettent de l'identifier de manière distincte. En d'autres termes, le contrôle de gestion est un processus dynamique qui évolue avec les organisations qu'il vise à surveiller et à améliorer.

Tout au long de ce chapitre, nous examinons les concepts fondamentaux du contrôle de gestion dans une première section. Dans une deuxième section, nous examinons l'organisation de la fonction de contrôle de gestion au sein d'une entreprise, puis dans la dernière section, nous discutons des outils de contrôle de gestion. En somme, nous aborderons les différentes facettes du contrôle de gestion et les pratiques qui y sont associées.

Chapitre 1 : Cadre théorique sur le contrôle de gestion

Section 01 : Généralités sur le contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion est une procédure durable de management d'entreprise permettant d'évaluer en temps réel l'ensemble des activités et réalisations. Ce processus est axé sur un sens de perfectionnement de la performance des services exercé par l'entreprise. En effet, C'est un outil qui aide à la prise de décision qui apprécie l'efficacité de mobilisation des ressources de l'entreprise. L'objectif poursuivi dans ce chapitre est d'expliquer ce que recouvre le contrôle de gestion ainsi que sa place dans l'entreprise.

1 Historique et définition de contrôle de gestion

Nous allons traiter l'historique du contrôle ainsi que ses différentes définitions

1.1 Historique de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a émergé aux États-Unis dans les grandes entreprises fabriquant du matériel militaire. Il s'est développé simultanément à l'organisation scientifique du travail et aux principes fondamentaux de l'administration des entreprises, tels que décrits par Fayol en 1916. Le concept de contrôle de gestion, qui est la traduction de "Management control" en anglais, est apparu sous sa forme autonome pendant la crise de 1929. À cette époque, les dirigeants étaient préoccupés par la nécessité de maîtriser les coûts et de contrôler les responsabilités déléguées, en mettant en place un contrôle budgétaire. Les gestionnaires ont pris conscience de l'importance de disposer à tous les moyens favorisant la rationalité et la productivité de leurs entreprises. Ainsi, un système de contrôle des activités des différentes fonctions est devenu indispensable pour guider ces entreprises dans l'atteinte de leurs objectifs. Cette période a également vu l'émergence de la comptabilité industrielle et des courants de pensée du productivisme, tels que le taylorisme et le fordisme.

Alazard&Separi(2010) ont souligné qu'«avec l'accroissement de la taille et de la diversification des unités de production des entreprises, que la comptabilité devient analytique d'exploitation ² »

Cependant, la tâche des gestionnaires, consistait seulement à cette époque de prévoir et de vérifier leurs réalisations organisationnelles et d'évaluer leurs coûts de production par rapport à ses concurrents. (H. BOUQUIN) indique que « si l'origine du contrôle de gestion est

² Alazard. C & S. Separi. (2010), « DCG 11 : Contrôle De Gestion : Manuel et Applications », 2ème Édition, Dunod, Paris, P 5.

Chapitre 1 : Cadre théorique sur le contrôle de gestion

le «management control», sa traduction est pour le moins discutable »³. Ce modèle traditionnel du contrôle de gestion s'articule notamment autour de la pyramide du ROI (Return On Investment) qui permet de faire le lien entre les exigences des actionnaires et la performance des différentes activités de l'entreprise.

Depuis la fin du dix-neuvième siècle, l'évolution du concept du contrôle de gestion a suivi Celle de la conception de l'entreprise. »⁴

1.2 Définition de contrôle de gestion

Il existe de nombreuses définitions du contrôle de gestion. Chacune développe un aspect Particulier de cette discipline en constante évolution. Longtemps considéré comme un Contrôle de l'utilisation des ressources allouées aux différentes divisions d'une organisation. Le contrôle de gestion est actuellement envisagé comme une fonction indispensable au Pilotage de la performance. Et parmi ces définitions on peut citer :

Selon Hervé ARNOUD : *«le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation »⁵*

Selon Alain Burlaud : *« le contrôle de gestion est un des rouages essentiels de la régulation*

Interne et du pilotage. Il a pour objectif de :

- *Mettre sous tension les ressources humaines de l'organisation ;*
- *Rendre cohérentes les activités des différents acteurs au sein de l'entreprise afin qu'elles concourent à la réalisation de l'objectif commun. »⁶*

Selon Khemakhen A : *« Le contrôle de gestion est le processus mis en Oeuvre au sein d'une organisation pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre les objectifs que vise cette organisation. Un système de*

³ Bouquin. H (2005), « Herméneutiques du contrôle », Conférence, Présentation du sujet (Lille AFC), Page3.

⁴ www.memoireonline.com

⁵ Hervé ARNOUD ; « Le contrôle de gestion... en action » ; édition Liaisons 2001 ; page 10-12

⁶ www.memoireonline.com consulté 04avril2023

Chapitre 1 : Cadre théorique sur le contrôle de gestion

contrôle de gestion ne peut exister que s'il existe dans l'entreprise une stratégie identifiant des objectifs à très long terme.»⁷

Selon Doriath B : « *Le contrôle de gestion est Un élément fondamental du pilotage de l'entreprise ou d'autres types d'organisation* »⁸

Donc le contrôle de gestion est désormais une pratique courante dans les nombreuses organisations, il est composé de deux parties contrôle et gestion qui se définissent comme suit

- Contrôle : maîtriser une situation et la dominer pour la mener vers un sens voulu.
- Gestion : c'est l'utilisation d'une manière optimale de moyens rares mis à la disposition d'un responsable pour atteindre des objectifs fixés à l'avance.

De ce fait le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies

2 Les niveaux de contrôle de gestion

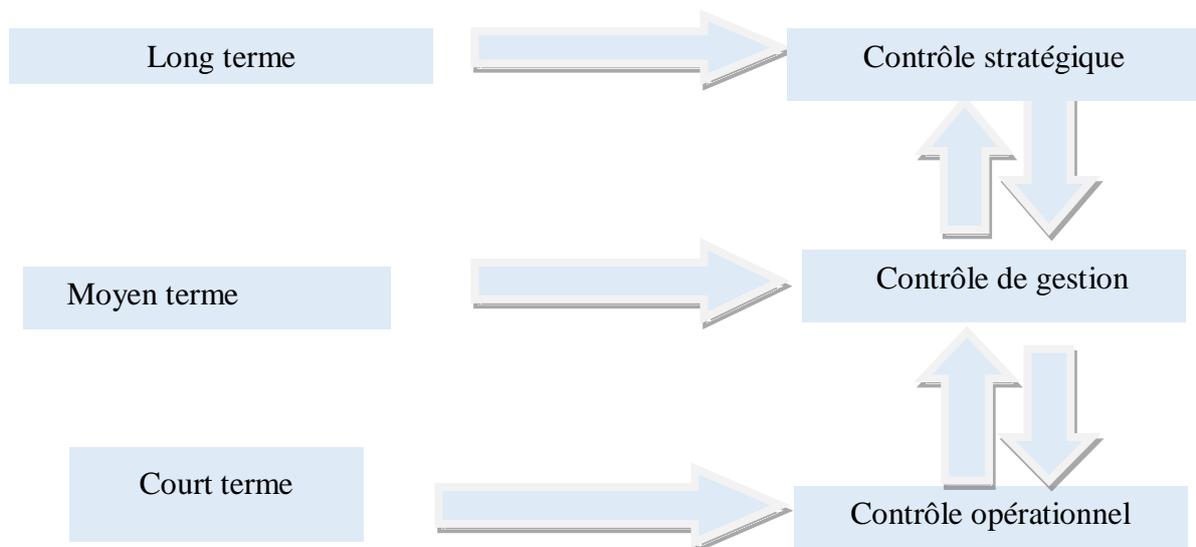
Il existe une hiérarchie entre les trois types de contrôle. Il n'y a pas de contrôle de gestion sans contrôle opérationnel (ou d'exécution). Ni de contrôle stratégique sans contrôle de gestion. Les trois niveaux de contrôle peuvent fonctionner séparément, mais en général, la relation entre le contrôle stratégique, contrôle de gestion, et le contrôle opérationnel est simplifiée par le schéma suivant :

⁷ Kemakhen. A & Lardoi (2001), « Introduction au contrôle de gestion », Edition bordas, Paris- Montréal, Page 10.

⁸ Doriath. B et Goujet. C (2007), « Gestion prévisionnel et mesure de la performance », 3^{ème} Edition, Dunod, Paris, P 196.

Chapitre 1 : Cadre théorique sur le contrôle de gestion

Figure 1: Représentation graphique des différents niveaux du contrôle de gestion.



Source : Alazard. C et Sépari. S. (2010), « Contrôle De Gestion : manuel et application », 2^{ème} Edition, Dunod, Paris, Page 9.

2.1 Contrôle stratégique

L'élaboration d'une stratégie est cruciale pour orienter les activités d'une entreprise sur le long terme. Cela implique de définir les axes de développement que la direction souhaite mettre en place dans les années à venir. Ainsi, pour faciliter la prise de décisions stratégiques, il est important de réaliser un contrôle stratégique, qui consiste à intégrer les données futures et à établir un diagnostic interne et externe. Cette planification stratégique permet à la direction de fixer et d'ajuster ses choix en matière de missions, de métiers, de domaines d'activité et de facteurs clés de succès.

Le contrôle stratégique aidera aussi à piloter les choix stratégiques et constituera une référence pour leur poste-évaluation. *« Le contrôle de la stratégie n'est pas seulement l'outil de la mise en œuvre de la stratégie. Mais il vient aussi en appui du processus de cadrage de la stratégie et de définition des grandes lignes de l'organisation. »*⁹

Ou encore de façon plus précise : *« définir la stratégie de l'entreprise. C'est concevoir la ou les chaînes de valeur auxquelles elle doit prendre part et les positions qu'elle doit y occuper, de façon à assurer des avantages concurrentiels pérennes et défendables. »*¹⁰

De ce fait, le contrôle de stratégie est un processus de cadrage, il permet de mesurer les organisations des résultats de la prise de décision.

⁹ Bouquin. H, Kuszla. C. (2013), « Le Contrôle De Gestion », 10^{ème} Edition, Collection gestion, Mayenne, P 128

¹⁰ Philippe Lorino. (2002), « Le Contrôle De Gestion Et Pilotage De L'entreprise », 2^{ème} édition, Paris, P 16.

Chapitre 1 : Cadre théorique sur le contrôle de gestion

2.2 Contrôle de gestion "management control"

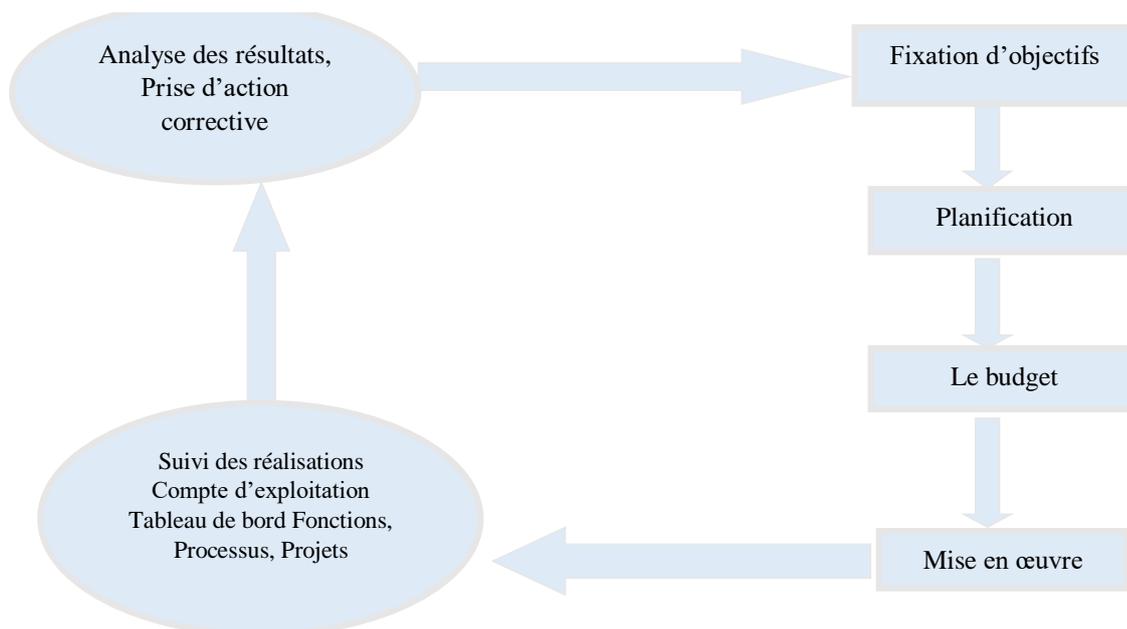
« Est un processus d'ajustement entre managers »¹¹ d'après Bouquin ; A ce niveau se fait la mise en Oeuvre de la stratégie et on parle également de pilotage. L'information utilisée est le plus souvent de nature financière. La planification et le contrôle ont la même importance

Ce niveau de contrôle a pour but la finalisation du contrôle opérationnel, ainsi on peut identifier les champs de finalisation du contrôle de gestion selon BOUQUIN¹² :

- Il définit les méthodes de contrôle opérationnel conformes aux finalités c'est-à-dire les objectifs ;
- Il organise la sélection annuelle des objectifs, la planification et les budgets de l'entreprise, de ses unités et responsables pour qu'ils soient conformes à la stratégie ;

Il vérifie la motivation des managers et évalue leurs performances.

Figure 2: Les étapes d'analyse du contrôle de gestion.



Source : Selmer, Caroline. (2001), « Concevoir Le Tableau De Bord », 2ème Edition, Dunod, Paris, Page 23.

¹¹ Bouquin. H. (2008), « Le Contrôle De Gestion », 8ème Edition, Presse Universitaire de France, Paris, P 95.

¹² idem

Chapitre 1 : Cadre théorique sur le contrôle de gestion

2.3 Contrôle opérationnel ou contrôle d'exécution

A ce niveau se fait la réalisation concrète des opérations répétitives de gestion. On parle de régulation. C'est ce contrôle d'exécution qui est en charge du détail des tâches confiées aux exécutants. L'information est essentiellement non financière. Le contrôle est prépondérant sur la planification.

Ce type de contrôle est surtout créé pour piloter par automatisme dans le respect des normes professionnelles (normes de tolérance d'usinage pour un ouvrier sur machine, normes d'entretien préventif pour un agent de maintenance, normes de traitement des impayés pour un responsable du recouvrement...).

3 Objectifs de contrôle de gestion

D'une manière générale, le but principal du contrôle de gestion est de mener l'entreprise vers l'objectif ultime de son organisation. Son rôle consiste à ce que les éléments qui constituent cette organisation apportent le meilleur concours à la réalisation de son objectif, et d'aider les opérationnels à atteindre l'ensemble des buts visés par l'entreprise dans des bonnes conditions d'efficacité.

3.1 Maîtrise de la gestion

On distingue quatre points de la maîtrise de la gestion :

3.1.1 La Conditions pour assurer une bonne maitrise de gestion

- Nécessité d'une décentralisation des responsabilités avec le maintien de la coordination.
- Nécessité d'une décentralisation du système budgétaire en gérant des centres de responsabilité ou unité de gestion, dont le découpage est adapté à l'organisation.

3.1.2 Le rôle de contrôleur de gestion

C'est d'assurer les éléments suivants :

- Les objectifs sont traduits en un ensemble cohérent de sous objectifs pour les responsables opérationnels.
- Les plans précise permettant d'atteindre les objectifs avec les moyens disponibles et qu'ils sont effectivement réalisés.

Chapitre 1 : Cadre théorique sur le contrôle de gestion

3.1.3 La coordination horizontale et verticale

- **La coordination verticale** : Elle s'effectue entre les différentes unités opérationnelles, pour s'assurer que les objectifs sont compatibles avec les moyens.
- **La coordination horizontale** : Elle est mise en œuvre pour assurer la coopération entre les différentes unités, et l'adéquation entre les ressources et les moyens.

3.1.4 Le facteur humain

- Apprécier les performances des différentes fonctions et des différents individus.
- Motivation : procéder à l'évaluation individuelle des responsables, qui doit être liée à un système de sanctions récompenses adéquat.

3.2 Maitrise de l'activité

- Mesurer l'activité de l'entreprise et de ses principales unités opérationnelles, en vue de rechercher des gains de productivité et de la rendre plus efficace ;
- Maîtriser les risques dont l'entreprise est susceptible de subir ;
- Améliorer l'efficacité par la conception et la bonne utilisation du système d'information de gestion, qui doivent pouvoir restituer aux différents niveaux de la hiérarchie, les informations qui permettent d'assurer pleinement leurs responsabilités dans le cadre de délégations reçues.

3.3 Maitrise de la rentabilité

Mesurer la rentabilité globale de l'entreprise, de ses principales activités et de ses produits, puis faire évoluer la rentabilité par l'augmentation des produits ou la réduction des coûts.

3.4 Maitrise de l'évolution de l'entreprise

- L'élaboration de normes de prévisions en fonctions d'objectifs fixés, le suivi des réalisations correspondantes ainsi que par l'analyse des écarts constatés et les actions correctrices qui peuvent en découler.
- Mise en œuvre d'une planification à moyen terme dans le cadre d'une stratégie définie et la détermination de budgets annuels cohérents avec les plans à moyen terme.
- Assurer une meilleur exploitation et développement de l'entreprise par une utilisation optimale des moyens d'exploitation, une meilleure gestion du personnel et en mesurant des décisions stratégiques.

Chapitre 1 : Cadre théorique sur le contrôle de gestion

3.5 Projection dans le futur

Le contrôle de gestion a donc une vocation de :

- Dynamisme.
- De projection dans le futur.
- D'aide à l'action et non pas de bureaucratie et de lourdeur administrative.

3.6 Le contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est une fonction d'aide à la direction générale et aux responsables opérationnels, pour fixer les objectifs, définir les moyens et les méthodes afin d'atteindre ces objectifs, compte tenu des contraintes de l'entreprise. Et suivre la mise en œuvre pour s'assurer qu'ils atteignent effectivement les objectifs visés ainsi que les risques dont l'entreprise est susceptible de subir.

3.7 Réponses aux objectifs économiques

Le contrôle de gestion doit répondre aux objectifs économiques de l'entreprise liés à la rentabilité et la suivre. C'est à partir de ces objectifs que se définissent les problèmes à résoudre compte tenu de l'environnement, la concurrence, etc.

Tableau 1: Les objectifs du contrôle de gestion.

Auparavant, l'objectif du contrôle de gestion était là	Maitrise des couts	Prévoir, mesurer, contrôler les coûts pour allouer les ressources et atteindre les objectifs
Aujourd'hui, on ajoute au deuxième ensemble d'objectifs	L'amélioration continue des Processus	Prévoir, progresser, accompagner le changement, faire évoluer les outils, les systèmes d'information, les comportements.

Source : C ALAZARD et S SEPARI « contrôle de gestion manuel et applications », Dunod, Paris, 2007, P22

« L'objectif actuel du contrôle de gestion est d'être un système d'information et de pilotage Permanent de l'ensemble de l'organisation. »¹³

¹³ C ALAZARD et S SEPARI ; « contrôle de gestion manuel et applications, Dunod, Paris, 2007, P 22

Chapitre 1 : Cadre théorique sur le contrôle de gestion

4 Le processus du contrôle de gestion

Un processus est un enchaînement d'activités qui contribuent à la création d'un bien ou d'un service. Bescous Et Mendoza (1994) définissent le processus comme : « *un ensemble d'activités liées en vue d'atteindre un objectif commun (ex : ensemble d'activités nécessaires à la facturation d'un client.)* »¹⁴

« *Le processus du contrôle de gestion correspond aux phases traditionnelles du management : prévision, action, évaluation et apprentissage.* »¹⁵

4.1 Les phases de contrôle de gestion

4.1.1 La phase de prévision

Cette phase est dépendante de la stratégie définie par l'organisation. La direction prévoit les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie dans la limite d'un horizon temporel. Les résultats attendus par la direction constituent un modèle de représentation des objectifs courts termes.

4.1.2 La phase d'exécution

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

4.1.3 La phase dévaluation

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

4.1.4 La phase d'apprentissage

Cette phase permet, grâce à l'analyse des écarts, de faire progresser l'ensemble du système de prévision par apprentissage. Des facteurs de compétitivité peuvent être découverts

¹⁴ Bescous. P. L&C. Mendoza. (1994), « Le Management De La Performance », Edition, Comptable, Malesherbes, Paris, P 42.

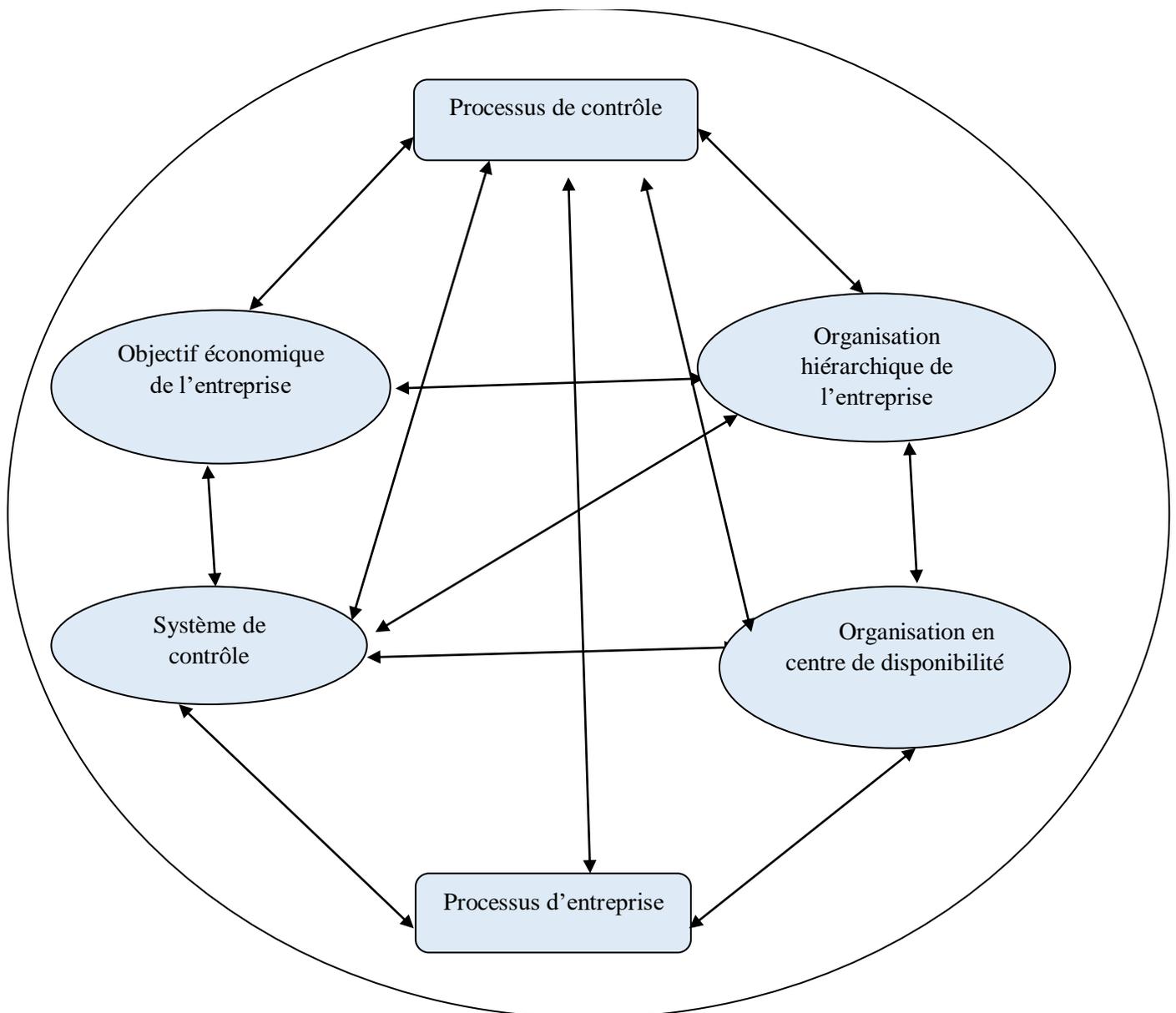
¹⁵ Langloi. L. Bonnier. C. Bringer. M. (2006), « Contrôle De Gestion », Edition Focher, Paris, P 18

Chapitre 1 : Cadre théorique sur le contrôle de gestion

ainsi que d'éventuelles faiblesses. Une base de données est constituée pour être utilisée en vue de futures prévisions.

En effet, la majorité des auteurs se sont mis d'accord pour définir le contrôle de gestion comme étant un processus complexe qui contribue aux performances de l'entreprise, illustré par la figure suivante :

Figure 3: Représentation graphique des phases d'un processus de contrôle de gestion.



Source : Ardoin j. L, michel.d & j. Schmidt. (1985), « Le Controle De Gestion », Publi-Union, Paris, P 5.

Chapitre 1 : Cadre théorique sur le contrôle de gestion

4.2 Les étapes de processus de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est un processus permanent qui passe par des étapes. Il intervient en cours d'action pour pouvoir mesurer en temps réel ses résultats. Il permet ainsi de piloter l'organisation, d'obtenir et d'utiliser ses ressources avec efficacité et efficience pour mieux conduire sa stratégie et guider ses objectifs.

Les étapes du processus, sont cernées par (ARDOIN J.L, MICHEL D., SCHMIDT J. 1985), dans les points suivants :

Planification : les objectifs (stratégiques) sont définis à long terme, puis traduits en actes opérationnels à travers les différentes politiques (de commercialisation, d'investissement, de gestion des ressources humaines (GRH) et de gestion financière).

Budgétisation : Cette phase s'occupe de la définition, la coordination et l'approbation des plans d'action de l'entreprise. Les objectifs à moyen terme, sont posés, en tenant compte des contraintes et des plans d'action décidés pour l'année à venir.

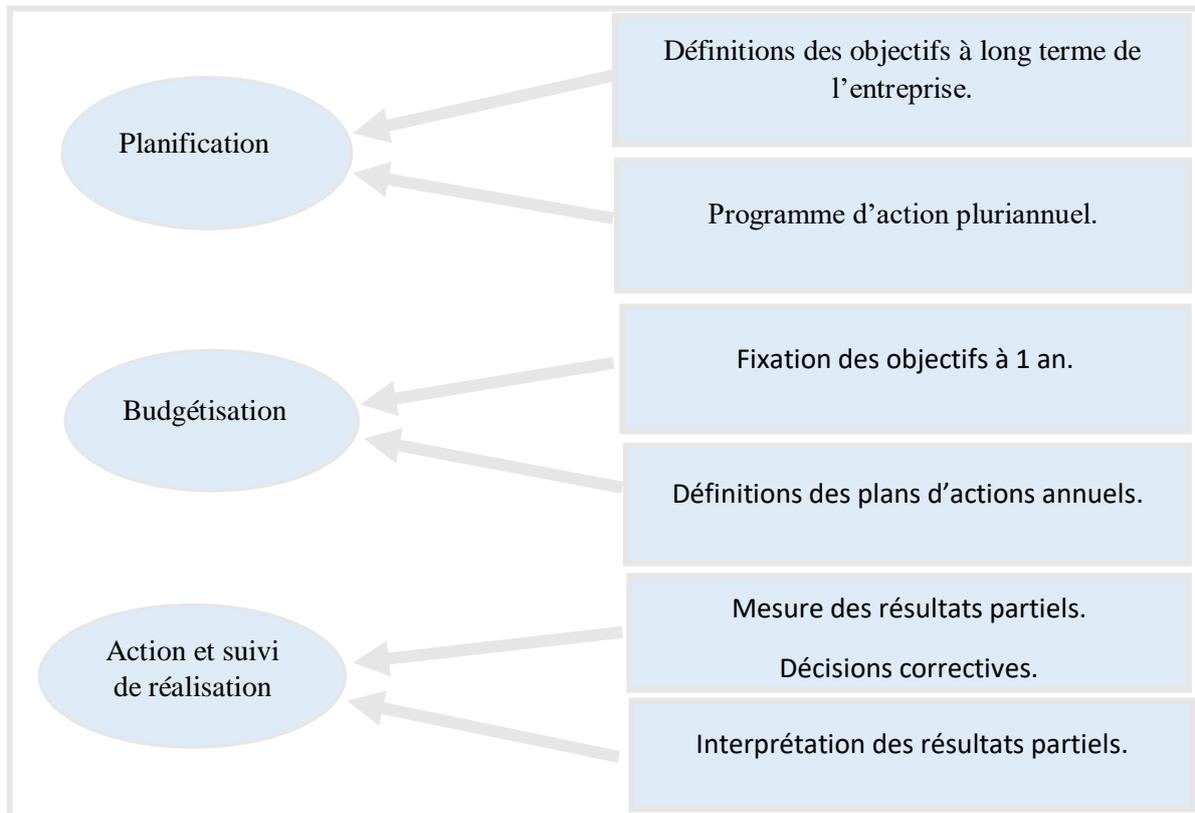
Action et Suivi des réalisations : c'est l'étape qui s'occupe de suivre les actions de budgétisation et l'exécution des plans d'action, et les traduire en faits pour atteindre l'objectif fixé. « Cette étape s'occupe également de la mesure des résultats partiels de l'action et de l'explication des niveaux de performance atteints, ainsi que l'identification des mesures correctives nécessaires »¹⁶

Ces étapes sont présentées d'une manière schématisée dans la figure suivante :

¹⁶ ARDOIN J.L, MICHEL D.&J.SCHMIDT [1985]« Le Contrôle de Gestion », Publi-Union. Cité par <http://www.toocharger.com/download/cours PP. 5-7>

Chapitre 1 : Cadre théorique sur le contrôle de gestion

Figure 4:étapes du processus de contrôle de gestion.



Source : (ARDOIN J.L, MICHEL D., SCHMIDT J. [1985] P.6)

Section 02: l'organisation de la fonction contrôle de gestion au sein de l'entreprise

Nous nous sommes intéressés dans cette section à la présentation de l'organisation de la fonction du contrôle de gestion, son positionnement, ses missions et formes, et l'évolution de son champ d'action.

1 Positionnement de contrôle de gestion

L'organisation de la fonction contrôleur de gestion est contingente : il n'y a pas de modèle Général d'attribution de la place du contrôle de gestion au sein de l'entreprise. Il est fréquent

De trouver deux entreprises de même secteur d'activité et de même taille qui se sont pourvues

D'une organisation différente dans le fonctionnement du contrôle de gestion. Par ailleurs, la

Fonction du contrôle de gestion a évolué au fil des temps pour s'adapter aux changements de

L'environnement interne et externe de l'entreprise.

En effet, la place attribuée à la fonction du contrôleur de gestion dépend à la fois :

- De la stratégie poursuivie par les cadres dirigeants.
- De la dimension structurelle de l'organisation et de sa taille.
- De l'environnement socio-économique.
- Niveaux de responsabilité.
- Moyens disponibles.

Cependant, des auteurs comme LONING & Al, ont identifié trois rattachements possibles du contrôle de gestion. Il s'agit du :¹⁷

- ✓ Rattachement à la Direction Générale (DG).
- ✓ Rattachement à la Direction Administrative et Financière (DAF).
- ✓ Rattachement aux Directeurs ou Responsables Opérationnels (DO/RO).

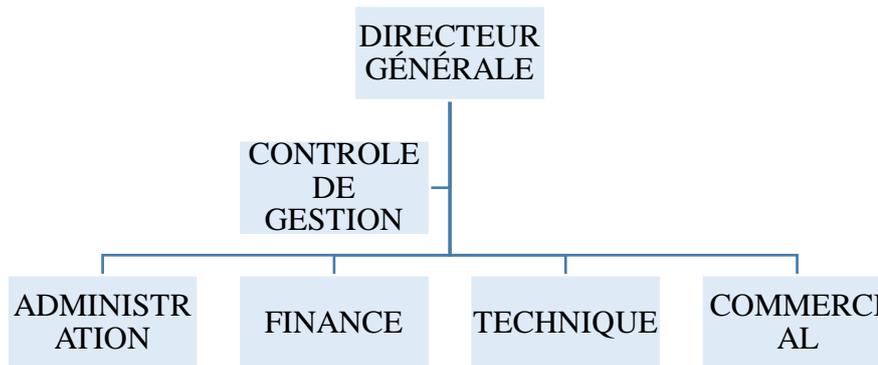
¹⁷ Loning. H & al. (2008), « Le Contrôle De Gestion : Organisation, Outils, Et pratiques », 3ème Edition, Dunod, Paris, P 285.

Chapitre 1 : Cadre théorique sur le contrôle de gestion

1.1 Rattachement de contrôle de gestion à la Direction Générale

Cette position consiste à mettre le contrôle de gestion sous la responsabilité hiérarchique directe du directeur général, on peut dire que c'est une position de conseil. C'est le rattachement qui offre le plus légitimité au contrôleur de gestion et de faire son travail de façon plus aisée.

Figure 5: Rattachement à la direction générale

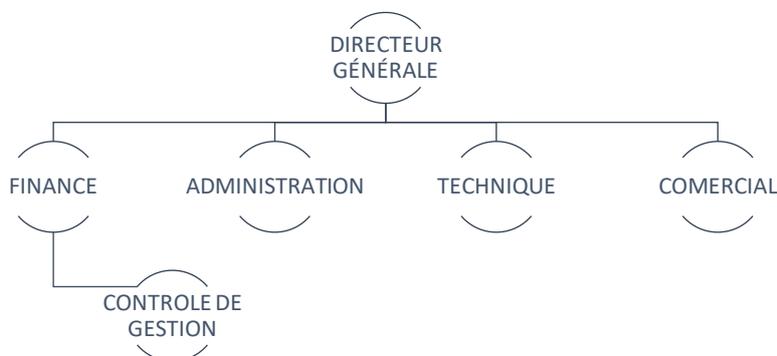


Source : Bouin X. ; Simon F-X., « Les nouveaux visages du contrôle de gestion », 3e édition Dunod, Paris, 2009, P 50

1.2 Rattachement de contrôle de gestion à la Direction Administrative et Financière

Ce positionnement consiste à mettre le contrôleur de gestion sous la responsabilité hiérarchique du directeur financier, la principale limite de ce positionnement est que le contrôleur de gestion n'a aucune autonomie et ne pourra pas vraiment aider les responsables fonctionnels. Son champ d'action est restreint et même limité aux opérationnels, cette position peut être une entrave à la performance du système de contrôle de gestion.

Figure 6: Rattachement à la direction financière



Source : Hélène Lônging ; « Contrôle de gestion : Organisation, outils et pratiques », 3e édition Dunod, Paris, 2008, Page 287.

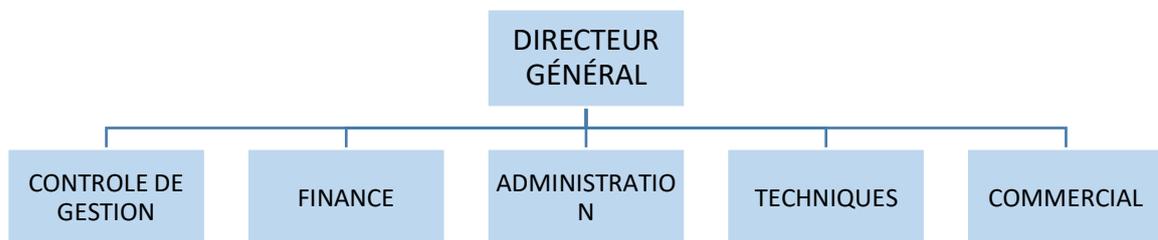
Chapitre 1 : Cadre théorique sur le contrôle de gestion

1.3 Rattachement de contrôle de gestion aux Directeurs ou Responsables Opérationnels

Ce rattachement consiste à positionner le contrôle de gestion au même niveau hiérarchique que les directions opérationnelles. Une place égale est accordée à toutes les directions en dessous de la direction générale, ce qui facilite les échanges entre des directions et accorde au contrôleur un pouvoir identique à celui des autres directeurs.

Quelle que soit sa position, le contrôleur de gestion doit pouvoir être sur le terrain, écouter et communiquer avec tous les services et tous les niveaux hiérarchiques, être le consultant interne de l'ensemble de l'organisation.

Figure 7: Rattachement en réseau



Source : Bouin X. ; Simon F-X., « Les nouveaux visages du contrôle de gestion », 3ème édition Dunod, Paris, 2009, P 51.

2 Les missions de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a pour mission de définir les finalités et les objectifs généraux de l'entreprise à long terme d'une part, et d'autre part, la stratégie à adopter pour orienter la gestion vers la réalisation des objectifs fixés dans les meilleurs délais, au moindre coût et avec une qualité maximale conformément aux prévisions.

Le contrôle de gestion doit assurer plusieurs tâches : la prévision, le conseil, le contrôle et la mise au point des procédures.

2.1 Au niveau de la prévision

Le contrôle de gestion doit élaborer les objectifs, définir les moyens permettant de les atteindre et surtout préparer des plans de rechange en cas d'échec qui seront établis à l'avance. De même, le contrôle de gestion doit s'assurer de la comptabilité de budget émanant des différents services.

Chapitre 1 : Cadre théorique sur le contrôle de gestion

2.2 Au niveau de conseil

Le contrôle de gestion doit fournir aux différents centres de responsabilité les informations nécessaires à la mise en œuvre d'un ensemble de moyens permettant d'améliorer leur gestion.

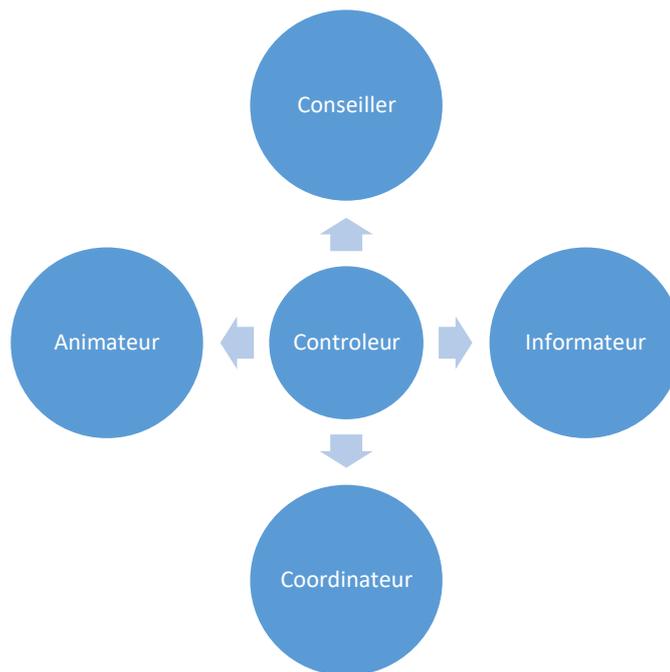
2.3 Au niveau de contrôle

Le contrôle de gestion doit déterminer les responsabilités et assurer le suivi permanent de l'activité de l'entreprise en gardant la comptabilité entre eux par le biais du tableau de bord.

2.4 Au niveau de la mise au point des procédures

La mission du contrôle de gestion consiste à élaborer les indicateurs et les uniformiser pour que la comparaison de l'entreprise avec son environnement soit homogène.

Figure 8 les missions de contrôleur de gestion



Source : (ALAZARD. C & S. SEPARI, 2010, P.29)

3 Les formes de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion peut revêtir trois formes : le contrôle organisationnel, contrôle interne et l'audit interne :

Chapitre 1 : Cadre théorique sur le contrôle de gestion

3.1 Le contrôle organisationnel

Selon El GADI A : « *Le contrôle organisationnel cherche à améliorer les règles et procédures qui structurent les décisions auxquelles les décideurs se réfèrent pour déterminer leurs comportements. Son domaine est très vaste et englobe les systèmes décisionnels et informationnels. Il ne se limite pas au seul contrôle technique* ¹⁸ ».

Le contrôle organisationnel joue un rôle crucial dans la surveillance en temps réel des processus décisionnels et de leur qualité. Ce contrôle doit intégrer toutes les dimensions de l'organisation, y compris les structures, les procédures de décision, les comportements des acteurs et la culture de l'organisation, afin d'assurer une gestion efficace et efficiente de l'entreprise. En d'autres termes, le contrôle organisationnel est un outil indispensable pour s'assurer que l'organisation fonctionne de manière optimale et atteint ses objectifs stratégiques.

Trois types de méthodes sont utilisés par le contrôle organisationnel :

- La planification.
- La fixation des règles et des procédures.
- L'évaluation des résultats et la performance.

3.2 Le contrôle interne

Le contrôle interne : « *c'est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise, il a pour but, d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation des méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci* »¹⁹.

Selon Robert. O, (2009) : « *Le contrôle interne est mis en œuvre par des personnes. Il est l'affaire du conseil d'administration, du management, et des autres membres du personnel. Ce n'est pas simplement un ensemble de manuels de procédures et de documents ; mais il est assumé à tous les niveaux de la hiérarchie* »²⁰.

¹⁸ EL GADI. Abdelhamid. (1996), « Audit Et Controle De Gestion », Mithaq- almaghrib, P 56.

¹⁹ Alazard. C & S. Separi. (2010), OP. Cit, P 10.

²⁰ Robert. O. Marie-pierre. M. (2009), « Comptabilite Et Audit : Manuel Et Application », 2ème Edition, Dunod, Paris, P 524

Chapitre 1 : Cadre théorique sur le contrôle de gestion

Le contrôle interne va se caractériser par la formalisation du déroulement des tâches et des Procédures et des dispositions générales sur la séparation des tâches, les conditions d'accès

Aux biens et ressources.

Tableau 2: Analyse Comparative Entre Le Contrôle Interne Et Le Contrôle De Gestion

Libellé	Contrôle interne	Contrôle de gestion
Leurs natures	<ul style="list-style-type: none"> . Un ensemble de sécurités 	<ul style="list-style-type: none"> . Un ensemble de procédures et de méthodes permettant de suivre, d'analyser et de corriger la gestion de l'entreprise.
Leurs objectifs	Pour maîtriser le fonctionnement de l'entreprise : <ul style="list-style-type: none"> . Protection du patrimoine . Qualité de l'information . Amélioration des performances . Application des instructions de direction 	<ul style="list-style-type: none"> . Concevoir le circuit d'information pour faciliter sa circulation . Vérifier si les objectifs fixés sont atteints . Synthétiser l'ensemble des résultats permettant une vue globale de la situation
Leurs manifestations	<ul style="list-style-type: none"> . Organisation et mise en place de la procédure. 	<ul style="list-style-type: none"> . Budgets : élaboration . Etats budgétaires par centre de coût ou de profit . Production/suivi de l'analyse des résultats.

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

3.3 L'audit interne

C'est une fonction chargée d'évaluer le niveau de contrôle interne de l'organisation. C'est Une fonction indépendante à l'intérieur de l'entreprise chargée d'évaluer périodiquement des Opérations pour le compte de la direction générale. L'audit doit permettre un avis sur L'efficacité des moyens de contrôle à la disposition des dirigeants.

Il dépend soit de la direction financière et comptable soit de la direction générale.

Chapitre 1 : Cadre théorique sur le contrôle de gestion

4 Evolution de champ d'action du contrôle de gestion

Selon ALAZARD & SEPARI, trois éléments sont essentiels pour situer le niveau du contrôle de gestion :²¹

- Un système d'information sur les performances.
- Un système d'animation de l'organisation.
- Un système s'adaptant aux évolutions de la production.

4.1 Contrôle de gestion pour la performance

Le contrôle de gestion est considéré aujourd'hui comme un système d'information qui recueille et traite toujours des données passées pour mesurer la performance de l'activité de l'entreprise. Cependant, l'approche cybernétique de la boucle de rendement, qui est souvent utilisée pour représenter le contrôle de gestion, peut être inefficace. Pour cette raison, il est recommandé de l'intégrer dans une approche plus systématique qui le constitue comme un outil d'aide à la prise de décision stratégique.

4.2 Un système d'animation de l'organisation

Dans une entreprise considérée comme un système socio-économique, le contrôle de gestion doit assumer de plus en plus un rôle d'animation parmi les acteurs de l'organisation.

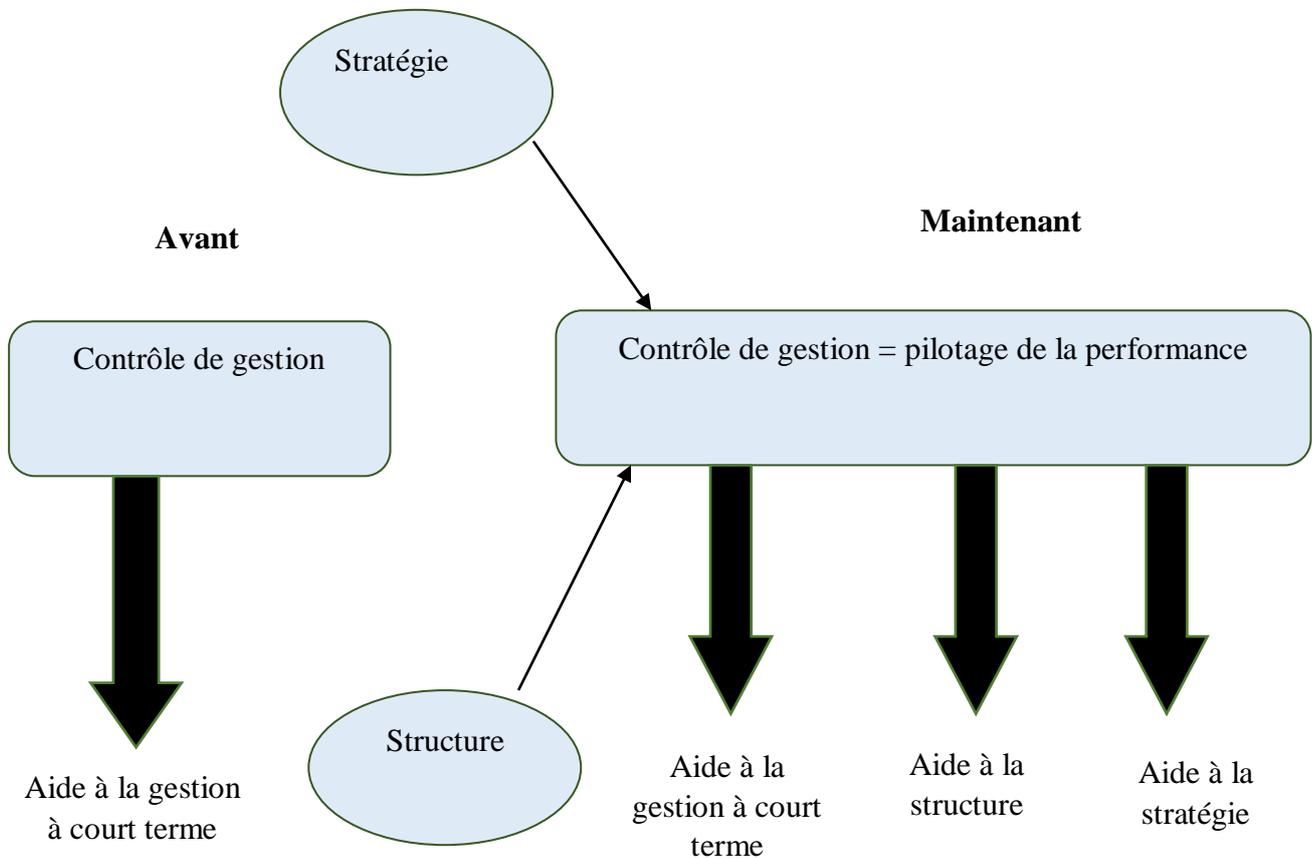
4.3 Un contrôle de gestion pour le système de production actuelle :

En raison des changements constants dans les contraintes de production et les coûts associés, il est impératif d'adapter et d'améliorer les pratiques de contrôle de gestion. Les facteurs clés de performance et de différenciation tels que la qualité du produit et du processus de production, ainsi que les coûts liés à la conception, la maintenance, la logistique et les services connexes, ne sont pas adéquats pris en compte dans les méthodes traditionnelles de contrôle de gestion. En conséquence, une révision des techniques utilisées pour le contrôle de gestion est nécessaire pour garantir une prise de décision optimale et une utilisation efficace des ressources.

²¹ Alazard C. & Separi S. (2001), « Contrôle De Gestion : Manuel Et Application », 5ème Edition, Dunod, Paris, P 677.

Chapitre 1 : Cadre théorique sur le contrôle de gestion

Figure 09: l'évolution du champ d'action de contrôle de gestion



Source : Alazard C. & Separi S. (2001), « Contrôle De Gestion : Manuel Et Application », DEFC éprouve n°7, 5^{ème} Edition, Dunod, P 77.

Section03 : Les outils du contrôle de gestion

Pour assurer l'efficacité et la qualité de sa gestion, et participer à la bonne marche de l'entreprise, le contrôleur de gestion a besoin d'avoir une bonne connaissance des performances réelles et de référence de l'entreprise en question. Pour pouvoir établir les écarts existants et apporter les actions correctives appropriées, divers outils de collecte, de traitement et d'interprétation de données informatives sont mis en place. Cependant Il est important pour l'efficacité d'une organisation et la qualité de sa gestion, de trouver la Meilleure complémentarité et cohérence entre les outils utilisés pour le pilotage.

1 La comptabilité

La comptabilité est un système d'organisation des données financières d'une entreprise, ou autrement dit une discipline pratique permettant de fournir de manière continue et en temps réel un état de la situation financière de l'entreprise.

1.1 Comptabilité générale

La comptabilité générale est un outil de gestion qui permet d'enregistrer, classer et analyser toutes les opérations effectuées par l'entreprise. Selon GERVAIS : « *La comptabilité générale rend compte des résultats d'une période (Tableau de compte de résultats) et de la situation du patrimoine en fin de période (Bilan). Elle a la particularité d'être confuse pour les opérationnels, exhaustive et complexe Puisqu'elle est tenue par la législation économique et fiscale, ce qui la rend lourde et tardive, mais régulière et sincère* »²².

En revanche toutes les entreprises sont tenues de présenter le compte de bilan et de résultat, de ce fait la comptabilité valorise ces moyens et ces buts. Cet outil présente des limites qui proviennent de sa lourdeur, de son exhaustivité et de la complexité à laquelle elle se trouve tenue par la législation économique et fiscale.

1.1.1 Rôles de comptabilité générale

La comptabilité générale est une technique d'enregistrement de stockage et de traitement de l'information ainsi qu'un système normalisé et réglementé ayant pour objectif une représentation synthétique de l'entreprise. Les états financiers qui en résultent doivent

²² Savall. H & Zardet. V. (1992), « Le Nouveau Contrôle De Gestion, Méthode Des Coûts-Performances Caches », Edition Eyrolles, Paris, P 27.

Chapitre 1 : Cadre théorique sur le contrôle de gestion

répondre aux besoins d'un grand nombre d'utilisateurs internes à l'entreprise (dirigeants, salariés) ou externes à l'entreprise (actionnaires, Etat, organisme sociaux, créanciers).

1.2 Comptabilité analytique

« La comptabilité analytique comme un système de saisie et de traitement des informations comptables qui a pour but de connaître et de contrôler les coûts à l'aide de ventilation, de regroupement...comptabilité analytique est un outil de gestion indispensable, une aide de décision »²³.

« la comptabilité analytique comme est un outil de gestion conçu pour mettre en relief les éléments constitutifs des coûts et des résultats de nature à réaliser les prises de décisions, le réseau d'analyse à mettre en place, collecte et le traitement des informations qu'il suppose dépendant des objectifs recherchés par les utilisateurs »²⁴.

C'est une comptabilité d'exploitation interne aux entreprises. Elle permet de localiser les zones de performance et de non-performance au sein d'une société en se focalisant sur le calcul de la rentabilité par poste, par produit, par atelier, par centre de décision... La comptabilité analytique est essentiellement tenue par les moyennes et grandes entreprises qui l'utilisent comme un outil de pilotage stratégique.

1.2.1 Objectifs de la comptabilité analytique

- Connaître les coûts des différentes fonctions assumées par l'entreprise
- Déterminer les bases d'évaluation de certains éléments du bilan de l'entreprise
- Expliquer les résultats en calculant les coûts des produits (biens et services) pour les

Comparer aux prix de vente correspondants.

- Établir des prévisions de charges et de produits d'exploitation (coûts préétablis et

Budget d'exploitation, par exemple).

2 La gestion budgétaire

La gestion budgétaire est « un mode de gestion prévisionnelle qui consiste en la traduction d'objectifs en un ensemble de programmes et de budgets »²⁵.

²³ De Boislandelle H., « dictionnaire économique », Edition Economica, Paris 1998, P.79

²⁴ Dubrulle L et Jourdain D, Comptabilité analytique de gestion, 4ème édition Dunod, Paris, 2003, P11

²⁵ Doriath. B & Lozato. M & Mendes. P & Nicolle. Pascal. (2010), « Comptabilité Et Gestion Des Organisations »,

Chapitre 1 : Cadre théorique sur le contrôle de gestion

Elle est considérée comme étant un système de gestion prévisionnelle, qui a pour finalité de préparer l'entreprise à exploiter les atouts et à affronter les difficultés qu'elle rencontrera dans l'avenir, elle permet donc l'amélioration de la performance de l'entreprise en facilitant la communication interne entre les différents équipements.

2.1 Le budget

Selon Bhamani A, Horngren C, Foster G et Datar S : « *le budget est l'expression quantitative du programme d'actions proposé par la direction. Il contribue à la coordination et à l'exécution de ce programme. Il en couvre les aspects, tant financiers que non financiers, et tient lieu de feuille de route pour l'entreprise* »²⁶.

2.1.1 Objectif de budget

- Les budgets permettent de déterminer l'ensemble des moyens et des ressources nécessaires pour réaliser les buts de l'organisation, ils permettent aussi de repérer à court terme les contraintes externes ou internes et les opportunités.
- Ils assurent l'information des responsables sur les objectifs de l'entreprise et sur leur déclinaison au niveau de chaque centre de responsabilité.
- Il permet d'éviter les imperfections de l'entreprise grâce à l'analyse des écarts entre les données réelles et les données budgétaires, il permet ainsi de détection des anomalies et l'engagement des mesures correctives.

2.2 Le contrôle budgétaire

« Le contrôle budgétaire est défini comme une comparaison permanente des résultats réels

Aux prévisions chiffrées figurant aux budgets afin de :

- Dégager les écarts et rechercher leurs causes.
- Informer les différents niveaux hiérarchiques.
- Apprécier l'activité des responsables budgétaires »²⁷.

Le contrôle budgétaire est une fonction partielle du contrôle de gestion dont dépend la qualité de ses interventions. Il pourrait être pleinement perçu par les responsables opérationnels comme un service qui les aide à maîtriser et à améliorer leur gestion.

²⁶ Bhamani A, Horngren C, Foster G et Datar S, Contrôle de gestion et gestion budgétaire », édition PEARSON, P 172

²⁷ Michel Gervais, contrôle de gestion et planification de l'entreprise, Ed ECONOMICA, 1987, P 286

Chapitre 1 : Cadre théorique sur le contrôle de gestion

2.2.1 Le Rôle de contrôle budgétaire

- Il oblige à respecter les contraintes et développe un mode de fonctionnement contractuel
- Il responsabilise la hiérarchie à tous les niveaux par le jeu de délégations successives
- Il permet l'observation continue des événements capables de modifier les prévisions
- Il réalise une prévision et établit un programme d'activité.

3 Le système d'informations

Ce système est défini comme étant *un « système utilisateur machine intégrée qui produit de l'information pour assister les êtres humains dans les fonctions d'exécution, de gestion et de prise de décision. »*²⁸

Le contrôle de gestion envisage ses rapports avec le système d'information. Il sert à déterminer la façon dont il contribue à la prise de décision et à la connaissance des besoins des gestionnaires en matière d'information.

3.1 Les avantages d'un système d'information

Automatisation des processus : Un système d'information permet d'automatiser les processus répétitifs et de libérer les ressources humaines pour se concentrer sur des tâches plus critiques.

Amélioration de l'efficacité : Un système d'information permet d'améliorer l'efficacité de l'entreprise en rationalisant les processus et en éliminant les inefficacités.

Meilleure prise de décision : Les systèmes d'information fournissent des informations précises et en temps réel, ce qui permet aux décideurs de prendre des décisions plus éclairées et plus rapides.

Meilleure gestion des stocks : Les systèmes d'information permettent de gérer les stocks plus efficacement en fournissant des informations précises sur les niveaux de stock et en aidant à prévoir les besoins futurs.

Réduction des coûts : Un système d'information peut aider à réduire les coûts de l'entreprise en éliminant les processus inefficaces, en utilisant les erreurs et en automatisant les tâches.

²⁸ Marsal. C & Travaille. D. (2006), « Les Systemes D'information De Pilotage, Les Tableaux De Bord », FARGO centre de recherche en finance, Architecture et gouvernance des organisations, cahier du FARGO, n°1060901, Septembre, P 2

Chapitre 1 : Cadre théorique sur le contrôle de gestion

Amélioration de la communication : Les systèmes d'information permettent une meilleure communication entre les différentes parties prenantes de l'entreprise en fournissant des informations précises et en temps réel.

Meilleure gestion de la relation client : Les systèmes d'information permettent de mieux gérer les relations avec les clients en fournissant des informations précises sur les préférences et les besoins des clients.

Meilleure gestion des ressources humaines : Les systèmes d'information permettent une meilleure gestion des ressources humaines en automatisant les tâches administratives et en fournissant des informations précises sur les performances et les besoins des employés.

4 Les outils d'appuis

Ce sont les outils et les méthodes d'analyses, qui permettent au manager et son équipe, de constater les performances et tendent à fournir des explications. On interprétant les écarts et prendre les mesures correctives nécessaires, pour pouvoir agir à bon escient. Parmi ces outils :

4.1 Le Re-engineering

« Le Re-engineering est une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opératoires visant à obtenir une amélioration spectaculaire des principales performances en matière de coût, de qualité, de service et de rapidité »²⁹.

4.2 Le Benchmarking

« Le Benchmarking est un élément important de la gestion, il est très souvent négligé, même dans les entreprises de plus grande taille. Les entreprises, si elles connaissent très bien leurs concurrents, sont très réticentes à se comparer de manière précise et régulière. On évoquera le manque de temps et d'informations disponibles : c'est souvent un prétexte. Le benchmark est une pratique de gestion extrêmement utile, y compris en interne lorsque la société dispose de sites multiples »³⁰.

C'est le processus qui consiste à identifier, analyser et adopter les meilleures pratiques des autres (les plus performantes au monde) en vue d'améliorer les performances de son propre

²⁹ HAMMER M. & J CHAMPY, [2000], « Le Re-engineering » Éd Dunod (mars 2000)

³⁰ O. AVRIL, [2009] ; « Contrôle de Gestion dans les PME : points essentiels et objectifs » ; paru dans le Site : www.acting.Finances.com, Article n° 38, Novembre 2009. P.1

Chapitre 1 : Cadre théorique sur le contrôle de gestion

Organisation. En effet, il s'agit d'apprécier son niveau de performance par rapport à celui des autres pour s'interroger sur les gains possibles et rechercher des bonnes pratiques.

5 Le Reporting

« Fondamentalement, constitué d'indicateurs comptables et financiers, le Reporting contient des mesures du chiffre d'affaires, du résultat, des éléments du bilan, ainsi que des ratios financiers clés, selon une périodicité généralement mensuelle. L'avantage que présente cet outil est que les informations financières qui remontent à la direction générale offrent une synthèse de la performance des activités, ce qui évite la surcharge d'informations inutiles à la prise de décision »³¹.

5.1 Les principes de Reporting

MATHE et MALO identifient trois principes de base du Reporting :

- *« **Le principe d'exception** : pour faciliter la vérification de la direction générale, un seuil de tolérance est fixé pour chaque rubrique, l'alarme ne se déclenche que quand ce clignotant est « au rouge ».*
- ***Le principe de contrôlabilité** : ce sont surtout les rubriques qui dépendent réellement du responsable de l'unité qui seront suivies, ce qui évitera d'évaluer le responsable sur la base d'un indicateur qu'il ne maîtrise pas.*
- ***Le principe de correction** : s'il y a un écart, le responsable du centre doit être en mesure de proposer une action corrective »³².*

6 Le tableau de bord

« Le tableau de bord regroupe un ensemble d'indicateurs de pilotage, construits de façon périodique, à l'intention d'un responsable afin de lui permettre de connaître l'état et l'évolution de l'unité qu'il pilote de guider ses décisions en vue d'atteindre les objectifs de performance qui lui sont assignés ».³³ Ce point sera davantage détaillé dans nos prochains chapitres.

³¹ Doriath .B. (2008), OP. Cit, P 143.

³² Charles. M. J & Louis. M. J. (2000), « L'essentiel Du Contrôle De Gestion », 2ème Edition, D'organisation, Paris, P 17.

³³ Doriath. B & Lozato. M & Mendes. P & Nicolle. Pascal. (2010), OP. Cit, P 330.

Chapitre 1 : Cadre théorique sur le contrôle de gestion

Conclusion

Après avoir terminé ce chapitre, nous pouvons conclure que le contrôle de gestion est à la fois une discipline et une profession. Le contrôle de gestion consiste en un processus de suivi et de surveillance qui a subi des évolutions significatives de ses outils, et la mise en place de ces derniers a pour effet d'attirer l'attention des gestionnaires sur la planification de l'avenir de l'entreprise. En tant que métier, le contrôle de gestion est essentiel pour aider les entreprises à atteindre leurs objectifs en optimisant l'utilisation de leurs ressources et en prenant des décisions éclairées en matière de gestion. En somme, le contrôle de gestion est un élément clé de la réussite de l'entreprise moderne.

Le contrôle de gestion joue un rôle crucial dans la préservation de la santé financière de l'entreprise en veillant à ce que les ressources soient utilisées de manière efficace. Le contrôle de gestion intervient également en fournissant des outils qui permettent aux décideurs de suivre l'impact de leurs actions, décisions qui ont souvent des portées stratégiques et tactiques. En résumé, le contrôle de gestion est une fonction importante qui vise à maximiser la rentabilité de l'entreprise tout en permettant aux décideurs de prendre des décisions éclairées.

**Chapitre 2 : la performance de
l'entreprise caractéristiques mesure
et pilotage**

Introduction

Dans un contexte concurrentiel, l'environnement des entreprises est devenu plus complexe, ce qui a entraîné des modifications significatives de la notion de performance, laquelle occupe désormais une place prépondérante dans tous les domaines. Les activités de suivi et de mesure de la performance d'une entité sont devenues des thèmes clés pour les managers et ont pris une importance considérable.

A cet effet, nous allons consacrer le deuxième chapitre pour donner un aperçu général Sur la performance. Nous l'avons scindé en trois sections, la première portera sur les aspects théoriques de la performance, la deuxième sur la mesure et le pilotage de la performance financier et la troisième sur l'analyse de la performance financière.

Section01 : les aspects théoriques de la performance

Le concept de performance est complexe et englobe de nombreux aspects. Il ne se limite pas à la simple évaluation de la rentabilité de l'entreprise ou de l'actionnaire. En effet, pour évaluer la performance de l'entreprise, il faut prendre en compte sa capacité à s'intégrer dans son environnement et à comprendre les règles du jeu qui y prévalent. Autrement dit, la performance de l'entreprise résulte de son aptitude à s'adapter à son environnement économique, social, politique et culturel tout en maintenant une rentabilité durable.

1 Définition de la performance

L'origine du mot performance remonte au milieu du 19ème siècle dans la langue française. A cette époque, il désignait à la fois les résultats obtenus par un cheval de course et le succès remporté dans une course. Puis, il désigna les résultats et l'exploit sportif d'un athlète. Son sens évolua et au cours du 20ème siècle, il indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une machine et désignait par extension un rendement exceptionnel. Ainsi, la performance dans sa définition française est le résultat d'une action, voir le succès ou l'exploit.

Certains auteurs ont réussi à définir la performance de différentes manières telles que :

- Selon BOURGUIGNON. A dans son ouvrage « peut-on définir la performance »

Contrairement à son sens français, la performance en anglais « *contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès* »³⁴

En effet, Pour expliquer la performance, nous retiendrons la définition de BOURGUIGNON car elle regroupe les trois sens recensés ci-dessus à savoir (l'action, le résultat et le succès) et lui reconnaît explicitement son caractère polysémique. Ainsi, la performance peut se définir « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)...»

Dance la performance c'est un accomplissement d'un travail, d'un acte, d'une œuvre ou d'un exploit et la manière avec laquelle un organisme atteint les objectifs qui lui étaient désignés.

³⁴ Bourguignon. (1995), « Peut-on définir la performance ? », revue française de comptabilité, Page 62

Chapitre 2 : La performance de l'entreprise caractéristique mesure de pilotage

- Selon MACHESNA.Y « *La performance de l'entreprise peut se définir comme le degré de réalisation du but recherché* ³⁵»

L'analyse des buts fait apparaître trois mesures de la performance :

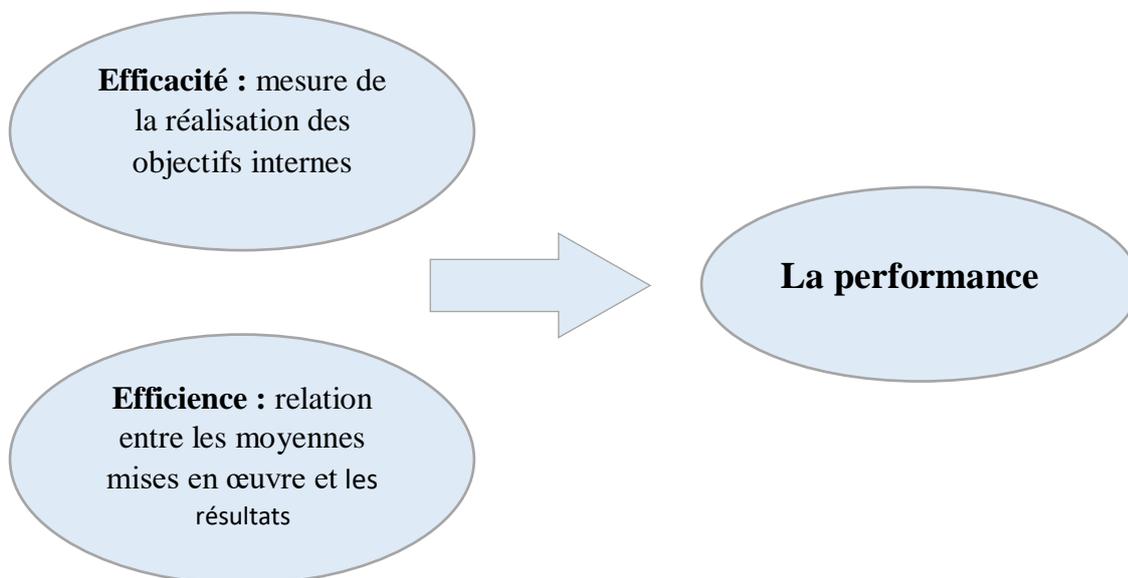
- L'efficacité : Le résultat obtenu par rapport au niveau du but recherché.
- L'efficience : Le résultat obtenu par rapport aux moyens mis en œuvre.
- L'effectivité : le niveau de satisfaction obtenu par rapport au résultat obtenu.

- Selon Chandler. A « *La performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle*

et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin »³⁶

On peut dégager d'après ces différentes définitions que, la performance est à la fois l'efficacité (C'est l'atteindre des objectifs quel que soit leurs natures) et l'efficience (c'est le rapport entre Les biens ou les services produits, d'une part et les ressources utilisés pour les produire d'autre part). Le schéma explicatif si dessous

Figure 10: le concept d'efficacité, d'efficience et de performance



Source : BESCOS P. L & al, « Contrôle De Gestion Et Management », Montchrestien, 4ème Edition, Paris, 1997, Page 42.

³⁵ Machesna (1991), « Economie d'entreprise », Edition EYROLLES, Page 38

³⁶ Chandler. A (1992), « Organisation et performance des entreprises », T1, Edition Organisation,Page 21

2 Les composants de la performance

Au sens général, la performance est la concomitance de l'efficacité et l'efficience ; la pertinence et l'économie, autrement dit, une entreprise est performante si les notions suivantes sont appliquées :

2.1 Efficacité

Dans le langage courant de la gestion, on parle de l'efficacité lorsqu'on veut mettre en relation les résultats et les objectifs. Elle signifie que les actions menées ont permis de répondre « *aux principaux constituants stratégiques* »³⁷

D'après BOUQUIN « *l'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis* »³⁸

L'efficacité est le meilleur rapport possible entre le degré de réalisation des objectifs et les moyens mis en œuvre pour l'obtenir, néanmoins, l'efficacité est la capacité à obtenir un résultat.

Efficacité= Résultat atteints/Objectifs

2.2 Efficience

Le concept de performance intègre ensuite la notion d'efficience, c'est-à-dire l'idée que les moyens utilisés pour mener une action à son terme ont été exploités avec un souci d'économie. L'efficience, quant à elle, « *maximise la quantité obtenue à partir d'une quantité donnée de ressource ou minimise la quantité de ressources consommées pour une production donnée* »³⁹

Selon BOUQUIN. H l'efficience comme « *le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources* »⁴⁰ Le concept de l'efficience peut être résumé dans la formule suivante :

L'efficience=résultats atteints/ressources utilisées

³⁷ MICHEL BARABE & OLIVIER MELLER (2006), « Manager », Edition DUNOS, Paris, Page 346

³⁸ Bouquin. H, (2008), « le contrôle de gestion » 8^{ème} Edition, Presse Universitaire de France, Paris, Page 75

³⁹ Malo J-L & Mathe J.C (2000), « l'essentiel du contrôle de gestion », 2^{ème} Edition, d'organisation, Paris, Page 106

⁴⁰ Bouquin. H (2008), Op Cit, Page 75

2.3 Pertinence

La notion de pertinence reste très subjective et difficile à mesurer. Toutefois, on pourra admettre que la pertinence est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné. Autrement dit, *être atteint efficacement et d'une manière efficiente l'objectif fixé*.⁴¹

2.4 L'économie

Selon VOYER.P l'économie est : « *l'acquisition de ressources financières, humaines et matérielles appropriées, tant sur le plan de la qualité que celui de la quantité au moment, au lieu et au coût le moindre* »⁴² . Ainsi, une entreprise économise lorsqu'elle évite les dépenses jugées inutiles. Autrement dit, lorsqu'elle utilise de manière rationnelle ses ressources. Cette utilisation contribue à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

3 Typologie de la performance

Il existe plusieurs dimensions de la performance, parmi lesquelles, on retrouve :

3.1 La performance organisationnelle

Cette approche a été introduite en Europe à l'issue de la première guerre mondiale par TAYLOR et de FAYOL, La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. Il existe quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle, à savoir⁴³ :

- a) **Le respect de la structure formelle** : le non-respect de la structure annoncée par la direction, peut traduire un dysfonctionnement au sein de l'organisation.
- b) **Les relations entre les services** : la recherche de la minimisation des conflits reflète un besoin de coordination nécessaire à l'efficacité.
- c) **La qualité de la circulation de l'information** : l'organisation doit développer des systèmes d'information permettant l'obtention d'informations fiables et exhaustives, indispensables au bon fonctionnement de l'organisation.
- d) **La flexibilité de la structure** : l'aptitude de celle-ci à changer est un facteur déterminant d'adaptation aux contraintes de l'environnement.

⁴¹ Demestere René. Lorino. P et Mottis. N. (2017), OP. Cit., P 28.

⁴² Guerra Fabienne. (2007), « Pilotage Stratégique De L'entreprise », Edition de Boeck supérieur, Paris, P 110.

⁴³ Iribarin Patrick. (2009), « Les Tableaux De Bord De La Performance », Edition Dunod, Paris, P 130.

3.2 La performance stratégique

Dans la société actuelle où la pression concurrentielle est exacerbée, l'entreprise doit être capable de développer des stratégies qui pourraient lui permettre d'atteindre ses objectifs et de développer des avantages concurrentiels pour se différencier de ses concurrents. La performance stratégique correspond, de ce fait, à la transformation des objectifs stratégiques de l'entreprise en performance à long terme. Elle repose entre autre, sur sa capacité à discerner et à exploiter les sources de valeurs qui puissent créer de la marge, et permettre une excellence à tous les niveaux de l'entreprise. Une entreprise performante stratégiquement est celle qui dispose d'un exécutif performant, qui est apte à développer, vendre et appliquer les bonnes stratégies. Ceci implique une complémentarité au niveau des compétences des différents membres de l'organisation ainsi qu'une solidarité entre eux.

3.3 La performance concurrentielle

Les études concernant la performance concurrentielle se réfèrent à la recherche d'un bon positionnement de l'entreprise par rapport à ses concurrents et aux différentes démarches qui vont lui permettre d'atteindre ses objectifs. Elle suppose que l'entreprise est apte à s'adapter aux différentes actions de la concurrence pour rester compétitive. Cette adaptation ne peut se faire à moins qu'il n'y ait considération de la nature du système concurrentiel. Ce dernier permet en effet, de déterminer la stratégie à mettre en place dans le but de pérenniser la performance de l'entreprise. Dans cette optique, l'entreprise pourrait se lancer dans l'exploitation du potentiel existant ou se focaliser sur le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels par anticipation ou construction des règles de jeu qui pourraient être imposées à l'avenir.

3.4 La performance commerciale

La performance commerciale peut se traduire par l'atteinte des objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre. Plauchu et Tairou la définissent comme : *« l'art d'être présent chez le bon interlocuteur au bon moment, avec une offre pertinente, qui permette d'établir des relations d'affaires durables et profitables pour l'entreprise dans un contexte de recherche permanent de l'excellence de la prestation »*⁴⁴.

La performance commerciale de l'entreprise vise donc, à atteindre les objectifs initialement fixés par l'entreprise et plus particulièrement, à satisfaire les clients et à les fidéliser.

⁴⁴ Plauchu V et Tairou A. (2008), Méthodologie du diagnostic d'entreprise. L'Harmattan, page 133.

3.5 La performance sociale

On peut définir la performance sociale comme « les résultats d'une entreprise dans les domaines qui ne relèvent pas directement de l'activité économique. La performance sociale est la mise en pratique efficace de la mission sociale d'une institution en accord avec des valeurs sociales. »⁴⁵ Parmi les nombreux indicateurs sociaux, on peut citer : le montant des rémunérations, le nombre d'accidents de travail, les maladies professionnelles.

3.6 La performance financière

La performance financière d'une entreprise peut être définie comme sa capacité à couvrir par ses produits, l'ensemble de ses charges et dégager une marge pour financer sa croissance. Généralement évaluée à partir des documents comptables. La mesure de la performance financière est primordiale, certaines organisations comme les entreprises doivent produire à la fin de chaque exercice comptable des documents de synthèse : le bilan et le compte de résultat. Ces documents et leurs annexes contiennent les informations de base pour mesurer la performance financière. Cette performance est mesurée par des indicateurs quantitatifs tels que la rentabilité des investissements et des ventes, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs, l'efficacité, etc.⁴⁶

3.7 La performance managériale

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

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

⁴⁵ Zaid. A. (2011), « Performance financière et performance sociale dans les entreprises publiques algériennes », Universidad Politécnica de Valencia et Ciriéc-Espana, P 8.

⁴⁶ Leboyer-Claude Lévy. (2001), OP. Cit, P 7.

4 Les sources de la performance

La performance mesurée au sein de l'entreprise est la combinaison de deux types de sources, le premier est interne et le deuxième est externe, c'est-à-dire, au regard de l'environnement de l'entreprise. En effet, la performance de l'organisation est appréciée différemment selon les acteurs, clients, salariés, actionnaires, managers, prêteurs de fond, car ils ont des cibles à atteindre distinctes des uns des autres.

4.1 Performance interne

La performance interne de l'entreprise est l'ensemble des performances suivantes :

- La performance humaine, celle des collaborateurs de l'organisation à laquelle nous rapporterons prioritairement les améliorations d'efficacité parce que la force humaine est le facteur principal dans la réalisation des objectifs;
- La performance technique, définie comme l'aptitude à mettre en oeuvre avec efficacité les investissements;
- La performance financière, décrivant l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des moyens financiers.

4.2 Performance externe

La performance externe ou héritée de l'environnement, qui tient à des évolutions externes. Cette sorte de performance s'adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation. Elle est principalement tournée vers les actionnaires et les organismes financiers, et porte sur le résultat présent et futur.

5 Objectif de la performance

- Les objectifs de la performance se présentent comme suit :
- Développer des produits innovants
- Récompenser les performances individuelles
- Améliorer les processus de fabrication
- Réduire les coûts de fabrication
- Améliorer l'ambiance au travail
- Développer les parts de marché
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail
- Lancer de nouveaux produits
- Respecter les délais de livraison

Chapitre 2 : La performance de l'entreprise caractéristique mesure de pilotage

- Développer la créativité du personnel
- Améliorer le traitement des réclamations
- Identifier et évaluer les compétences-clés

Section 02 : Mesure et pilotage de la performance

La mesure de la performance financière est imposée par la loi qui oblige l'organisation à produire, à la fin de chaque exercice comptable, des documents de synthèse : le bilan et le compte de résultat. Ces documents et leurs annexes contiennent en effet les informations de base pour la mesure de la performance financière.

1 La Mesure de la performance

Il est primordial pour les entreprises de mesurer leur performance afin de pouvoir prendre des décisions éclairées et d'améliorer leur rentabilité. La mise en place d'un système de mesure efficace est donc une condition nécessaire pour assurer une évaluation précise des performances de chaque centre de responsabilité au sein de l'entreprise, en fonction des normes définies. Les techniques de contrôle utilisées dans la mesure des performances sont conçues pour garantir que les réalisations des différents centres de responsabilité sont en adéquation avec les normes établies par chacun d'eux.

Selon H. Bouquin « *La mesure des performances (vocabulaire anglo-saxon) est l'évaluation ex post des résultats obtenus, tandis que les spécialistes américains du contrôle de gestion l'entendent dans un sens plus large, englobant la notion de suivi courant des réalisations, par des outils tels que le contrôle budgétaire ou les tableaux de bord* »⁴⁷. L'objectif ultime de toute organisation est la survie et la pérennité à long terme. Les objectifs financiers de rentabilité découlent de cet objectif stratégique et déterminent la performance économique et financière. Deux approches d'analyse de la performance sont à distinguer :

1.1 L'approche dynamique

L'approche dynamique s'intéresse plutôt à l'évolution de la performance dans le temps et ses mesures. Ainsi, une simple variation du chiffre d'affaires peut avoir des incidences sûres :

- La croissance du marché
- Les résultats de l'entreprise
- L'exploitation
- Les besoins en fonds de roulements

⁴⁷ H. Bouquin (1986), « Le contrôle de gestion, contrôle d'entreprise », Presses Universitaires de France - PUF, Page 173.

- L'autofinancement et la liquidité de l'entreprise

1.2 L'approche statique

Les performances réalisées par une entreprise à un moment donné se rapprochent à la fois par des indicateurs financiers et par des seuils de dimension.

Les indicateurs financiers regroupent à la fois des indicateurs de rentabilité, de productivité et de liquidité. La rentabilité est une mesure relative du résultat de l'entreprise. On distingue entre Le résultat d'exploitation est le résultat avant intérêts et impôt.

2 Le pilotage et l'amélioration de la performance

Le contrôle de gestion remplit deux missions supplémentaires : la mesure de la performance et son pilotage. Pour mesurer la performance, le contrôle de gestion met en place des systèmes d'informations spécifiques qui incluent des indicateurs financiers tels que le chiffre d'affaires, Résultat issus de la comptabilité analytique mais aussi d'indicateurs issus des grandes fonctions de l'entreprise comme les achats, la production, la distribution. Des sélections de ces indicateurs sont diffusées à des fins de comparaison et différents niveaux de synthèses de ces informations sont proposés sous la forme de tableaux de bord adaptés aux niveaux de responsabilité et de prise de décision.

Concernant les indicateurs non financiers, un outil est apparu durant les années quatre-vingt-dix un modèles aux États-Unis, où la performance est étroitement liée à la rémunération. En effet, les auteurs R. Kaplan et D. Norton ont introduit le Balanced Scorecard (BSC), appelée aussi le « tableau de bord prospectif » ou « tableau de bord équilibré » dans l'entreprise c'est, « *Un outil servant à formuler la stratégie, à la communiquer, à fixer des objectifs et à suivre des résultats. Il permet aussi de mettre en cohérence les initiatives des acteurs pour atteindre un objectif commun* »⁴⁸. Selon GERMEIN78, le tableau de bord prospectif dispose de trois caractéristiques :

- *Il sert à piloter les activités de l'organisation dans le but de créer de la valeur financière.*
- *Il permet de diffuser la stratégie de l'organisation.*
- *Il constitue un outil de management global.*

⁴⁸ AROUS (K) & GAMMOUDI (L) (2012), « La mesure de la performance », le poids de la stratégie des compétences dans la vision stratégique des entreprises, Colloque Ecole de Commerce ISTECC, Paris, Page 8.

Chapitre 2 : La performance de l'entreprise caractéristique mesure de pilotage

Certainement le tableau de bord prospectif a de nombreux atouts pour piloter et mesurer la performance ainsi que pour aligner les plans d'action avec les objectifs stratégiques, et cela en offrant une vue globale, équilibrée et synthétique des objectifs à long terme, des cibles, des plans d'action sur le terrain et des indicateurs de suivi, il se distingue des tableaux de bord classiques. Il a aussi des potentialités importantes dans le cadre du management stratégique et cela avec son évolution au sein des entreprises qu'ils ont appliquées et cela lui a permis de devenir un véritable système de gestion stratégique.

Section 03 : les indicateurs de la performance financière

Un indicateur de performance est un outil utilisé pour évaluer une situation ou une tendance de manière relativement objective, que ce soit à un moment donné ou dans le temps. Son objectif est d'aider à la prise de décision en fournissant des informations quantitatives ou qualitatives pertinentes. Dans la section suivante, nous allons explorer les paragraphes ci-dessous plus en détail.

1 Définition d'un indicateur

Le mot indicateur est défini dans le (Dictionnaire de la Qualité AFNOR, 1993) comme la « *Matérialisation d'un événement observé, mesuré, déterminé par le calcul et permettant d'identifier qualitativement ou quantitativement une évolution du comportement d'un processus.* »⁴⁹.

MARAKAS, définit l'indicateur comme suit « *L'indicateur est composé de données qui sont, à la base, des faits, des mesures ou des observations sans contexte, ces données ne prennent la forme d'information qu'une fois organisées de manière à être utiles et appropriées au décideur pour la réalisation d'un objectif.* »⁵⁰

Voyer 1999, considère un indicateur de performance « *comme tout élément d'information significative, un indice ou une statistique représentative dans le but de mesurer un état ou un phénomène lié au fonctionnement de l'organisation.* »⁵¹

Un indicateur de performance est « *une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat.* »⁵²

Pour Fernandez, « *Un indicateur n'est jamais muet. Il est construit à la manière d'un schéma stimulus/réponse, traduisant une prise de décision de la part du décideur. Dans le cas de situations sous contrôle ou jugées normales, la décision peut être de ne rien faire. Il s'agit*

⁴⁹ B. Froman & C. Gourdon, « Dictionnaire De La Qualité AFNOR », 1993, P 10.

⁵⁰ Marakas.M. (1999), « Décision Support System », Prentice Hall, P 15.

⁵¹ Voyer, P. (2002), « Tableaux De Bord De Gestion Et Indicateur De Performance », 2ème Edition, Ste-Foy : Presses de L'Université du Québec, P 61.

⁵²Lorino. P. (2017), OP. Cit, P 130.

*là d'une démarche active et non passive, l'indicateur portant une signification à l'action zéro».*⁵³

Les définitions courantes des indicateurs de performance nous permettent de comprendre qu'ils sont des éléments d'information pertinents qui ne sont pas nécessairement des évaluations ou des mesures purement objectifs. Les indicateurs de performance ne sont pas simplement des faits indépendants, mais sont plutôt liés à l'action qu'ils influencent et aux objectifs à atteindre. Les performances sont avant tout des outils de contrôle et de pilotage, leur fonction est donc d'influencer le comportement des parties concernées pour préserver, améliorer, corriger ou anticiper la performance.

2 Les caractéristiques d'un bon indicateur

Selon Voyer, que ce soit pour un bon indicateur ou tout autre outil de mesure, plusieurs critères regroupés en quatre volets sont recherchés afin d'améliorer leur qualité ⁵⁴:

2.1 La pertinence

C'est-à-dire l'indicateur doit permettre de mesurer, il doit être spécifique au contexte étudié et avoir une signification pour l'utilisateur et pour l'objet.

2.2 La qualité et la précision se mesure

L'indicateur doit être précis, claire et bien formulé. En outre il doit faire ressortir toute variation significative de l'objet de mesure dans le temps et dans l'espace.

2.3 La faisabilité ou disponibilité des données

Cela signifie qu'on doit avoir les informations nécessaires pour produire l'indicateur, et il doit être facile à déterminer et au moindre coût.

2.4 La convivialité

Elle représente la possibilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser correctement et confortablement l'indicateur. C'est-à-dire accessible, simple, claire, et bien illustré.

Un bon indicateur doit être aussi :

- ✓ **Valide.**
- ✓ **Fiable**
- ✓ **Précis.**

⁵³ Fernandez.A. (2007), « Les Nouveaux Tableaux De Bord Des Managers », Edition d'organisation, le tout en Poche, Campus Press., P 16.

⁵⁴ Voyer .P. (2002), OP. Cit, P 68.

- ✓ **Mesurable**
- ✓ **Opportun**
- ✓ **Important pour le programme**

3 Catégories d'indicateur de performance

Il existe plusieurs catégories d'indicateurs, selon (Mendoza et AL)⁵⁵ distinguent trois qui sont présentés comme suit :

a. Les indicateurs de moyens

C'est la mesure de la disponibilité, de l'affectation, du niveau de consommation des moyens humains, matériels, financiers par exemple pour une activité du service. Grâce à ces ratios nous pourrions comprendre quelle a été la disponibilité et l'affectation des ressources de l'entreprise allouée à la réussite de ses objectifs.

b. Les indicateurs de résultats

Ils exposent le niveau de performance atteints grâce aux moyens et à ressources allouées durant la période mesurée, ils peuvent également être appelés indicateurs de réalisations.

Les indicateurs de résultat servent à déterminer si l'activité a ou non atteint les objectifs visés ou produit les résultats voulus. Ce sont par exemple les indicateurs suivants :

- Indicateurs choisis de connaissance, d'attitudes et de pratique mesurés par une enquête.
- Perceptions des survivantes concernant la qualité et les bienfaits des services fournis par une organisation ou une institution telles que mesurées lors d'entrevues individuelles

c. Les indicateurs du contexte

Expriment des indicateurs externes à l'entreprise, ils peuvent indiquer une cause de baisse ou de hausse des indicateurs de moyens et des indicateurs de résultats.

⁵⁵ Mendoza & al. (2002), « Tableau De Bord Et Balance Scorecardguide De Gestion RF», groupe revue fiduciaire, P 65-67.

4 Les différents types d'indicateur de performance

4.1 Les indicateurs financiers

Les indicateurs financiers sont des données retirées à partir des informations de type comptables et financières tels que : le taux de rentabilité, coût de revient, etc.

4.2 Les indicateurs de pilotage

L'indicateur de pilotage permet de s'apercevoir du degré de progression d'une action et de piloter son activité. C'est un moyen d'alerter d'une apparition d'un problème avant que des conséquences irréversibles n'aient pu se manifester.

Ceci repose sur la définition de certaines grandeurs telles que la marge sur coûts direct. Il est possible de citer : *Les indicateurs de gestion des ressources humaines et les indicateurs de climat social. Les indicateurs de gestion des ressources humaines comme leur nom l'indiquent, donnent des informations concernant la fonction Ressources Humaines.*⁵⁶

4.3 Les indicateurs de résultat

Les indicateurs de résultat permettent aux responsables de mesurer l'atteinte ou l'échouage des objectifs. En revanche, ils ne permettent pas d'infléchir une action corrective, vu qu'ils se manifestent tardivement, et présentent une situation synthétique du bilan de l'entreprise.

4.4 Les indicateurs opérationnels

Impliquent les opérations, les interventions et les missions de l'organisation Service aux clients, processus métier, utilisation des ressources, résultats production, etc. mais ces indicateurs doivent être suivis régulièrement car ils ont Cycle court. Par conséquent, leur fiabilité dépend de la capacité à les suivre. Mesurer la réussite Parmi les objectifs commerciaux de l'entreprise, on retrouve des indicateurs comme le taux de service. Fiabilité des délais, taux de non-conformité, coût de traitement des réclamations Clients, efficacité de la main-d'œuvre, efficacité de l'équipement, production de matériaux. Ces exemples permettent de définir le respect par une entreprise de ses engagements client.

4.5 Les indicateurs stratégiques

La performance stratégique de l'entreprise peut être évaluée sur la base de sa valeur de marché et de sa valeur bilancielle, correspondant à la valeur des fonds propres de l'entreprise.

⁵⁶ Luthi Thierry. (2011), « Améliorer La Performance De Votre Entreprise : 70 recommandation concrètes », Edition d'organisation, Eyrolles, Paris, P 273.

Le ratio entre la valeur de marché de la firme et la valeur propre permet de déterminer si la stratégie de l'entreprise a permis de générer des profits, et si ces derniers vont durer à l'avenir.

4.6 Les indicateurs de marché

Les managers peuvent également évaluer la performance de l'entreprise par référence Indicateurs de marché, c'est-à-dire pour comprendre la véritable origine du marché chiffre d'affaires. Celles-ci peuvent en effet être réalisées par des clients fidèles ou nouveau client. Une fois la source de chiffre d'affaires identifiée, l'entreprise peut Comprendre la performance des activités de vente et de marketing et être informé par Au même hasard sa part de marché. Les principaux indicateurs de marché que nous pouvons voir Les devis sont la satisfaction du client, la recherche concurrentielle, le chiffre d'affaires, Ventes générées par des clients fidèles, ventes générées par de nouveaux clients, et Rentabilité des campagnes publicitaires.

4.7 La Rentabilité

On peut définir la rentabilité comme suite « *le rapport de résultat aux moyens mis en œuvre pour les obtenir. Ainsi elle désigne sa capacité à produire des résultats* ». ⁵⁷ La rentabilité comporterait donc plusieurs facettes. On s'intéressera aux deux grandes catégories de rentabilité.

4.7.1 La Rentabilité économique(ROA)

Correspond à la rentabilité économique de l'entreprise. C'est un outil qui permet de déterminer si les moyens économiques de l'outil de travail sont efficacement utilisés. Cette mesure se fait sur la base des résultats générés par ses moyens économiques. Il est obtenu par la formule suivante

$$\text{Rentabilité économique} = \text{Résultat d'exploitation net d'impôt} / \text{Capitaux investis.}$$

Le résultat d'exploitation permet d'apprécier la performance de l'entreprise indépendamment des facteurs de productions employés qui sont le capital, le travail et le mode de financement. Sachant que les capitaux investis correspondent à la valeur des immobilisations brutes + la valeur du besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE). Alors La rentabilité économique dépend du taux de profitabilité économique.

⁵⁷ Jean Barreau. Jacqueline Delahaye. (2000), « gestion financière : corrigés du manuel », 9ème Edition, Dunod, Paris, P 134.

4.7.2 La Rentabilité financière (ROE)

Un indicateur qui donne une information concernant la profitabilité de la société et sa capacité à donner du bénéfice, en partant des investissements des actionnaires. Il constitue le taux de rentabilité financière.

$$\text{Rentabilité financière} = \text{Résultat Net} / \text{Capitaux propres.}$$

Si la rentabilité financière est supérieure à la rentabilité économique, alors on dira que l'entreprise bénéficie d'un effet de levier.

4.7.3 L'effet de levier

Est le multiplicateur de l'endettement sur la rentabilité économique. C'est donc la traduction de la sensibilité du résultat net à l'évolution de l'endettement. L'effet de levier établit, alors une relation entre la rentabilité économique et la rentabilité financière. « *L'effet de levier concerne donc le niveau de l'évolution du résultat net par rapport à la variation du taux d'endettement. En effet, plus une entreprise emprunte pour investir, plus sa dette financière est importante.* »⁵⁸

$$\text{Effet de levier} = (\text{résultat d'exploitation} - \text{impôt} - \text{dette financière}) / \text{capitaux propres}$$

Alors l'effet de levier s'exprime par la formule ci-dessus :⁵⁹

Le résultat est favorable lorsque l'effet de levier est positif, c'est-à-dire que le recours à l'endettement permet l'amélioration de la rentabilité financière. Dans le cas contraire, le recours à l'endettement a un effet négatif sur la rentabilité financière.

4.8 La profitabilité

Selon HOARAU « *La profitabilité peut être définie comme l'aptitude de l'entreprise à sécréter un certain niveau de résultat ou revenu pour un volume d'affaire donnée.* »⁶⁰ donc elle compare le résultat net comptable (bénéfice ou perte) au chiffre d'affaires hors taxes de l'exercice comptable. Elle est mesurée comme suit :

$$\text{Taux de profitabilité} = \text{Résultat Net} / \text{chiffre d'affaire} \times 100$$

⁵⁸ Pierre. P. (1993), « Mesure de la performance de l'entreprise », Office de publication universitaire, P 129- 130.

⁵⁹ Ramage Pierre. (2001), « Analyse Et Diagnostic Financier », Edition d'organisation, Paris, P 145.

⁶⁰ Hoarau.C. (2008), « Maitriser Le Diagnostic Financier », 3eme édition, Revue fiduciaire, P 88.

4.9 L'autofinancement

L'autofinancement représente l'ensemble des ressources de financement interne dégagé par l'entreprise après avoir distribué les dividendes aux associés durant l'exercice. L'autofinancement est consacré alors à maintenir le patrimoine et le niveau d'activité, et à financer une partie de la croissance, elle se détermine par la relation suivante :

$$\text{Autofinancement} = \text{Capacité d'autofinancement} - \text{Dividendes.}$$

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons mis en évidence certains points clés pour mieux comprendre l'évaluation de la performance de l'entreprise. Nous avons notamment décrit les principaux critères et méthodes de base utilisés pour évaluer la performance de l'entreprise, ce qui permet à celle-ci d'évaluer sa situation financière.

La performance représente le niveau de réalisation des objectifs visés. Une entreprise qui souhaite être performante doit être à la fois efficace et efficiente. L'efficacité se manifeste lorsqu'elle parvient à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. L'efficience se traduit par la minimisation des ressources utilisées pour atteindre ces mêmes objectifs

Enfin, pour évaluer la performance, il est essentiel de mettre en œuvre des outils d'information qui permettent aux responsables d'agir de manière cohérente avec les objectifs définis, en prenant en compte les résultats obtenus, afin de prendre les décisions appropriées.

**Chapitre 3 : le tableau de bord caractéristiques
et instruments**

Introduction

Le tableau de bord joue un rôle crucial dans le contrôle de gestion d'une entreprise. Il est un outil essentiel pour mesurer, suivre et évaluer la performance globale de l'entreprise. Un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs clés de performance qui fournissent des informations synthétisées et visuelles sur les aspects critiques de l'activité de l'entreprise.

Dans ce chapitre nous allons explorer le thème de tableau de bord, nous le présentons sous trois sections à savoir : Nous traitons d'abord des Généralité sur tableau de bord telle que ses et son rôle, la seconde section portera sur les instruments de tableau de bord tout en indiquant sa conception générale et les instruments utilisés, en dernier lieu nous allons présenter le tableau de bord comme outil de mesure de performance financière de l'entreprise tout en montrant les méthodes qui permettent de mesurer la performance d'une entreprise.

Section 01 : Généralités sur le tableau de bord

Tableau de bord est un outil de gestion qui présentant synthétiquement les activités et les résultats de l'entreprise par processus, sous forme d'indicateurs.

1 Définition de tableau de bord

Selon Brigitte DORIATH le tableau de bord se défini comme « *un ensemble d'indicateurs de pilotage, construits de façon périodique, à l'intention d'un responsable, afin de guider ses décisions et ses actions en vue d'atteindre les objectifs de performance* »⁶¹.

Alors que SELMER. C le défini comme « *un ensemble d'indicateurs et d'informations essentielles permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il est aussi un langage commun aux différents membres de l'entreprise et permet de relier le contrôle de gestion à la stratégie* »⁶².

Selon EL GADI Abdelhamid : « *Le tableau bord est constitué par un ensemble de renseignement judicieusement choisis (chiffres, ratios, graphiques), qui constituent la synthèse des documents de l'ensemble de l'exploitation et qui, par une présentation pratique, doivent permettre aux dirigeants, sans recherche ni perte de temps, de se faire une opinion exacte et précise de la situation de l'entité concernée* »⁶³.

Ainsi, on peut conclure que le tableau de bord est un document synthétique qui rassemble les différents indicateurs sur des points clés de la Gestion est destiné à un responsable désigné en vue de l'aider de au pilotage de son action.

2 Rôles de tableau de bord

Le rôle du tableau de bord est de fournir une vision claire et synthétique de la performance de l'entreprise, en mettant en avant les indicateurs les plus pertinents pour la prise de décision. Il permet ainsi aux dirigeants et aux managers de suivre l'évolution de leur entreprise en temps réel, d'identifier les tendances et les problèmes éventuels, et de prendre des mesures correctives si nécessaire.

⁶¹ Brigitte DORIATH (2008), « Contrôle de gestion en 20 fiches », 5^{eme} Edition, Dunod, Paris, Page 143.

⁶² Selmer Caroline (2011), « Concevoir le tableau de bord : Outils de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision », 3^{eme} Edition, Dunod, Paris, Page 2-3.

⁶³El Gadi. Abdelhamid. (1996), Op.Cit, P 32.

2.1 Le tableau de bord est un instrument de contrôle et de comparaison

Pour piloter la performance de l'entreprise, le tableau de bord a pour mission de :⁶⁴

- Permettre de 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 fonctionnements prévues ;
- Permettre de diagnostiquer les points faibles et de faire apparaître ce qui est anormal et qui a une répercussion sur le résultat de l'entreprise.

2.2 Le tableau de bord est un outil de dialogue et de communication

Le tableau de bord utilise des outils de dialogue et de communication pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise. Parmi ces outils :⁶⁵

- Le tableau de bord, dès sa parution, doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques ;
- Il doit permettre au subordonné de commenter les résultats de son action, les faiblesses et les points forts. Il permet des demandes de moyens supplémentaires ou des directives plus précises ;
- Le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives entreprises en privilégiant la recherche d'un optimum global plutôt que des optimisations partielles ;
- En attirant l'attention de tous sur les mêmes paramètres, il joue un rôle intégrateur, en donnant à un niveau hiérarchique donné, un langage commun.

2.3 Le tableau de bord est un outil d'aide à la prise de décision et à la prévision

Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs peu nombreux conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions. Sa définition relève de la mission du contrôleur de gestion qui devra le négocier avec l'utilisateur.⁶⁶

Il répond donc à une triple question :

⁶⁴ Alazard. C & S. Sépari. (2006), « Contrôle de gestion, Manuel et Application », Edition Dunod, Paris, P 634

⁶⁵ Ibid, P 600.

⁶⁶ EL Gadi Abdelhamid. (1996), OP. Cit, P 32.

- L'état du système et son évolution constatée sont-ils normaux, par référence à l'état et à l'évolution souhaitée ?
- Les délégations s'exercent-elles dans les conditions d'efficacité désirées ?
- Cela, va-t-il durer ?

2.4 Le tableau de bord est un outil d'alerte et de diagnostic

Le tableau de bord est un outil qui permet d'effectuer une évaluation de la situation de l'entreprise. Il agit comme un système d'alerte et de gestion des actions en cas d'écarts constatés. Le tableau de bord attire l'attention des dirigeants sur les écarts les plus significatifs ou exceptionnels observés. Ainsi, en étant alertés, les responsables choisiront des mesures correctives appropriées pour agir à ces écarts. Les écarts constatés sont souvent à l'origine de la mise en place.

2.5 Le tableau de bord, outil de motivation et de mesure et des performances

Etre performant implique être à la fois, efficace et efficient ; donc réalisé un résultat qui soit le plus possible proche de l'objectif préétablie avec le moindre coût. Le tableau de bord permet d'apprécier la performance des responsables en matière de réalisation d'objectif par la juxtaposition des prévisions et des réalisations.

La recherche de l'amélioration des performances est un facteur de motivation des responsables induisant la mobilisation des énergies et la cohésion des équipes.

2.6 Le tableau de bord est un outil d'organisation

Le tableau de bord, grâce à son effet miroir, offre une représentation visuelle du niveau de performance ou d'échec de l'entreprise. Ces indicateurs fournissent des alertes au responsable sur les domaines critiques ou incertains. Ils servent de base à la conception d'outils et de mesures d'action, visant à atteindre les objectifs définis par l'entreprise. En ayant accès à la meilleure combinaison possible de ressources techniques et humaines, ces outils et mesures sont mis en place pour faciliter la réalisation des objectifs fixés.

2.7 Le tableau de bord est un moyen d'appréciation et de délégation du pouvoir

Ce qui permet de valider le projet tableaux de bord, c'est la qualité des procédures de collecte et de transmission des informations entre le contrôleur et le contrôlé. Cet instrument, permet aux responsables de chaque niveau hiérarchique, d'apprécier les résultats obtenus, au même temps, de rendre compte au délégant de la situation. Il est nécessaire que le délai de parution du tableau de bord soit en adéquation avec le (délai de réactivité) du processus. Le

TDB permet une collecte d'information régulières et une mise à jour synchronique. Afin que le pilotage soit efficace, et pouvoir répondre aux besoins réels de l'entreprise et prendre les bonnes décisions.

Section 02 : Les instruments du tableau de bord

Le contenu du tableau de bord varie en fonction des responsables concernés, de leur niveau hiérarchique et des entreprises concernées. Cependant, il existe des éléments communs à tous les tableaux de bord, tels que:

1 La conception générale

La maquette d'un tableau de bord type fait apparaître quatre zones :

1.1 Indicateurs

Cette zone comprend les différents indicateurs retenus comme essentiels au moment de la conception du tableau. Chaque rubrique d'indicateurs devrait correspondre à un indicateur et présenter un poids économique significatif.

1.2 Résultats réels

Ces résultats peuvent être présentés par période et/ou cumulés. Ils concernent des informations relatives à l'activité de nature quantitative ou qualitative.

1.3 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.

1.4 Ecart

Ces écarts sont exprimés en valeur absolue ou relative. Ce sont ceux émanant de tout calcul présentant un intérêt pour la gestion.

2 Les instruments utilisés

Les instruments les plus fréquents sont les écarts, les ratios, les graphiques...etc. sont utilisées dans le but d'attirer l'attention du responsable sur les informations clés pour faciliter l'analyse et le processus de décision.

2.1 Les écarts

« L'écart est la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée, écart entre coût prévu et coût réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée »⁶⁷.

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

2.2 Les ratios

Les ratios sont des rapports de grandeurs significatifs du fonctionnement de l'entreprise. En règle générale, un ratio respecte les principes suivants :

- ✓ Un ratio seul n'a pas de signification : c'est son évolution dans le temps et dans l'espace qui est significative.
- ✓ Il faut définir le rapport de telle sorte qu'une augmentation du ratio soit signe d'une amélioration de la situation.
- ✓ La nature des ratios varie selon le destinataire et son niveau hiérarchique.

2.3 Les commentaires

Le commentaire doit apporter une valeur ajoutée par rapport aux chiffres et aux graphiques des faits marquants du mois, l'activité du mois, les écarts constatés...etc. qui figurent déjà sur le tableau de bord.

2.4 Les clignotants

Ce sont des seuils limites définis par l'entreprise et considérés comme variable 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 de tableau de bord tient d'abord aux choix des indicateurs. Toute la difficulté réside dans leur définition, puisqu'il faut choisir l'information pertinente parmi la masse des informations disponibles.

⁶⁷ Brigitte. D, OP. Cit, P 72.

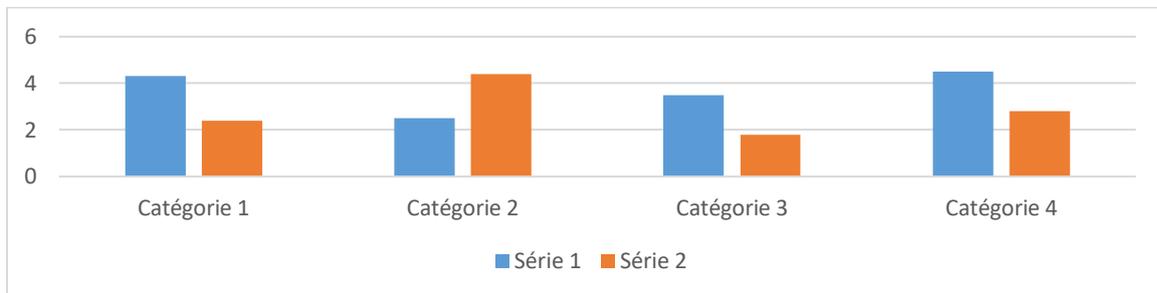
2.5 Les graphiques

Les représentations graphiques des données donnent plus de visibilité sur l'évolution des situations et des indicateurs. Une autre forme de présentation des données, est de mettre les données dans des graphiques indépendantes dans l'intérêt de visualiser directement et rapidement les évolutions et de mieux appréhender les changements de rythme ou de tendance.⁶⁸

2.5.1 Les histogrammes

Ils sont les plus souvent utilisés pour comparer plusieurs séries de valeur.

Figure 11:présentation d'histogramme

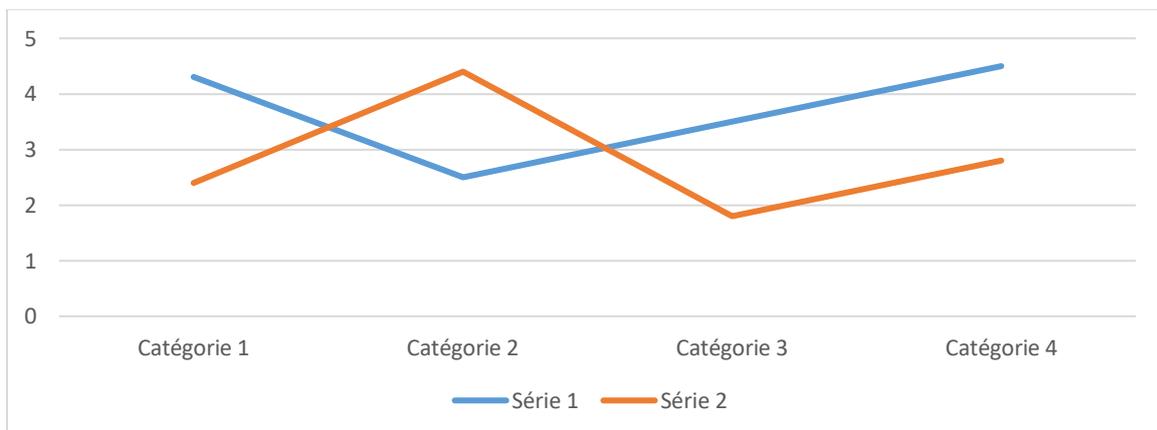


Source : Office Word

2.5.2 Les courbes

Elles permettent de visualiser l'évolution de l'indicateur dans le temps, ce qui facilite l'étude de la progression et l'analyse de la tendance.

Figure 12:présentation de la courbe



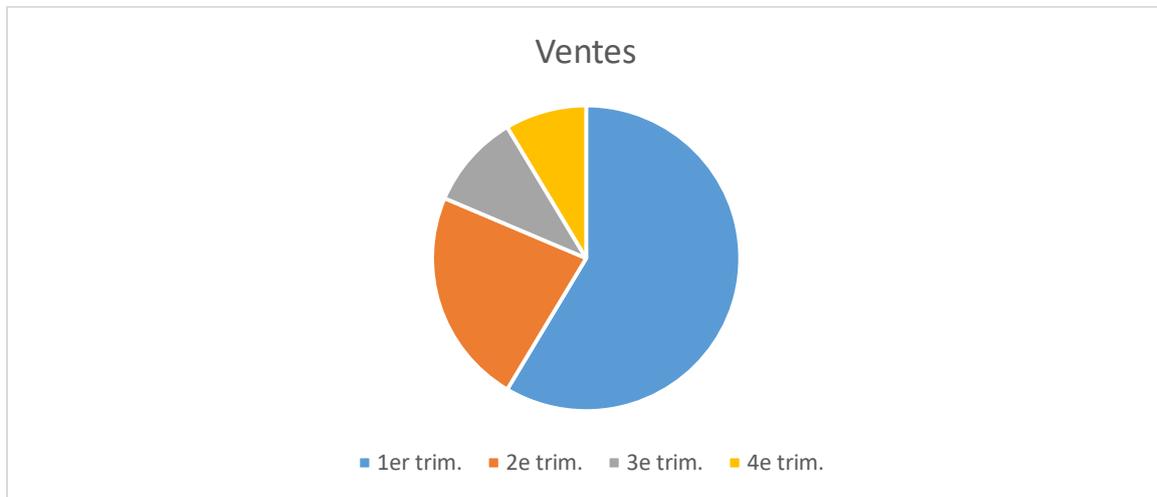
Source : Office Word

⁶⁸Alazard. C & S. Separi, OP. Cit, P 634.

2.5.3 Le camembert

C'est le meilleur outil pour présenter des données relatives (pourcentage).

Figure 13: présentation de camembert



Source : Office Word

2.6 Les tableaux

Les tableaux fournissent des données détaillées et laissent la possibilité à l'utilisateur d'effectuer des calculs complémentaires. Mais leur capacité à donner une vue d'ensemble est inversement proportionnelle à leur densité.

Section 03 : Tableau de bord comme outil de mesure de la performance financière de l'entreprise

Il existe plusieurs méthodes permettent de mesurer la performance d'une entreprise à savoir : par l'analyse de bilan ou le compte résultat

1 Le Bilan

Le bilan est un document comptable que chaque entreprise doit établir au moins une fois par an, qui permet de connaître le patrimoine de cette dernière à un moment donné, il résume ce que possède l'entreprise et ce qui constitue l'origine de ce qu'elle possède. Le bilan se présente sous forme d'un tableau divisé en deux parties : la partie droite représente les ressources de financement de l'entreprise et dite passif, la partie gauche représente les emplois des ressources dite actif.

Tableau 3 : Présentation des Deux Parties Du Bilan (Actif Et Passif)

Actif	Passif
Actif immobilisé	Capitaux propres assimilés
Immobilisations incorporelles -Brevet, Fonds commercial... Immobilisations corporelles -Terrain, constructions, matériel industriel...	Capitaux propres -Capital, réserve... - Résultat de l'exercice - Report à nouveau
	Dettes
Immobilisations financières -Titres de participation, prêt...	Dettes financières -Emprunts, découvert...auprès des banques -Emprunts et dettes auprès des associés
Actif circulant	

Stocks -Marchandises, matières premières, produits finis...	Dettes d'exploitation -Dettes auprès des fournisseurs -Dettes fiscales et sociales
Créances -Créances sur les clients....	Dettes sur immobilisations
Disponibilités -Comptes en banque, caisse...	Autres dettes

Source : CERRADA Karine, Yves de Rongé, Michel de Wolf, « Comptabilité et analyse des états financiers », 2ème Edition, Boeck supérieur, Belgique, 2016, P 24.

1.1 Les indicateurs d'équilibres financiers du bilan

1.1.1 Le fond de roulement net global

Le fond de roulement net global (FRNG) représente l'excédent de ressource durable qui finance une partie des besoins de financement du cycle d'exploitation. Il constitue une marge de sécurité financière pour l'entreprise. Le fond de roulement peut être calculé par deux méthodes :

- **Par le haut du bilan**

$$\text{FRNG} = \text{ressources stables} - \text{actifs stables bruts}$$

- **Par le bas du bilan**

$$\text{FRNG} = \text{actifs circulants bruts} - \text{dettes circulants}$$

❖ Interprétation du FRNG

- **FRNG > 0** signifie que l'entreprise a pu ou à dû réunir des capitaux permanents d'un montant assez élevé pour lui permettre de financer de façon stable, à la fois l'intégralité de ses immobilisations et un volant de liquidités excédentaires qui lui permettant de faire face à des risques divers à court terme.
- **FRNG < 0** signifie au contraire que l'entreprise a dû affecter des dettes à court terme au financement d'une partie de ses investissements. Elle ne dispose alors d'aucune marge de sécurité à court terme.

- **FRNG = 0** ce troisième type d'ajustement, implique une harmonisation totale de la structure des ressources et celle des emplois.

1.1.2 Besoin en fond de roulement

Le besoin en fond de roulement correspond à la somme que l'entreprise doit financer pour couvrir le besoin résultant des décalages de trésorerie entre les entrées et les sorties. Ces décalages sont couramment dus à l'exploitation de l'entreprise.

$$\text{BFR} = \text{Les valeurs d'exploitations} + \text{Les valeurs réalisables} - \text{DCT hors concours}$$

En règle générale, le besoin en fond de roulement se présente sous la forme suivante⁶⁹ :

➤ Décomposition du BFR

Le besoin en fond de roulement est formé de deux composantes :

Le besoin en fond de roulement d'exploitation (BFRE) et le besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE).

- Besoin en fond de roulement d'exploitation

Il s'agit d'opération d'approvisionnement de production et de vente qui sont liées à l'exploitation.

$$\text{BFRE} = \text{Emploi d'exploitation} - \text{Ressource d'exploitation}$$

- Besoin en fond de roulement hors exploitation

Il présente la différence entre les emplois hors exploitation et les ressources hors exploitation.

$$\text{BFRHE} = \text{Emploi hors exploitation} - \text{Ressource hors exploitation}$$

❖ Interprétation du BFR⁷⁰

- **BFR > 0** signifie que les emplois d'exploitations de l'entreprise sont supérieurs aux ressources d'exploitations. L'entreprise doit donc financer ses besoins à court

⁶⁹ Rocher-Béatrice Meunier. (2006), « Le Diagnostic Financier », 4ème Edition, D'organisation Eyrolles, Paris, P 60.

⁷⁰ Rocher-Béatrice Meunier. (2006), OP Cit, P 61 et 62.

terme, soit par son fond de roulement, soit à l'aide des ressources financières complémentaires à court terme (concours bancaires).

- **BFR < 0** dans ce cas, les emplois d'exploitations sont inférieurs aux ressources d'exploitation. Aucun besoin financier n'est généré par l'activité et l'excédent de ressource dégagé va permettre d'alimenter la trésorerie nette de l'entreprise.
- **BFR = 0** dans ce cas, les emplois d'exploitation de l'entreprise sont égaux aux ressources d'exploitation. L'entreprise n'a pas donc besoin d'exploitation à financer puisque le passif circulant (DCT) suffit à financer l'actif circulant.

1.1.3 La trésorerie

La trésorerie est le résultat de la comparaison, à une date donnée du FRNG et du BFR. Elle exprime l'excédent ou l'insuffisance du FRNG après financement du BFR.

La trésorerie est donnée par la formule suivante:

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

❖ Interprétation du TR⁷¹

- **FRNG > BFR (trésorerie positive)** : le FRNG finance intégralement le besoin en fond de roulement. L'excédent de FRNG constitue la trésorerie positive.

Si cette situation se perpétue, il faut veiller à ce que la trésorerie positive ne soit pas excessive et envisager des placements rémunérateurs.

- **FRNG < BFR (trésorerie négative)** : cette situation traduit un ajustement dans lequel les liquidités s'avèrent insuffisantes pour permettre le remboursement des dettes financières à court terme.
- **FRNG = BFR (trésorerie nulle)** : dans ce cas, on peut parler d'une réelle autonomie financière à court terme donc c'est une situation d'autonomie financière temporaire à court terme.

2 Compte résultats

C'est un tableau qui récapitule les charges et les produits de l'exercice, sans qu'il soit tenu compte de leur date de paiement ou d'encaissement. Il est établi à la fin de l'exercice.

2.1 La structure de compte résultat

Le compte de résultat est un tableau scindé en deux parties⁷² :

⁷¹Batsch. Laurent. (2000), OP Cit, P 69.

Chapitre 3 : Le tableau de bord caractéristiques et instruments

La partie gauche, regroupe les charges ou l'ensemble des consommations de l'exercice, ou encore les emplois résultant de l'activité.

La partie droite, regroupe les produits ou l'ensemble des ressources de l'activité de l'exercice.

Le classement des charges et des produits par nature, fait apparaître trois activités distinctes :

- L'activité d'exploitation ;
- L'activité financière ;
- L'activité exceptionnelle.

3 Les Soldes intermédiaires de gestion

Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) sont des variables significatives qui mettent en évidence les performances et l'efficacité de l'entreprise sous différents angles. Ils doivent être également évalués en pourcentage du niveau d'activité afin de les juger par référence à des bases de données sectorielles.

Le tableau des SIG comprend neuf (09) soldes successifs obtenus par différence entre certains produits et certaines charges.

Les trois (03) premiers soldes sont destinés à l'analyse de l'activité de l'entreprise, alors que les six (06) suivants sont consacrés à l'analyse de résultat.

Tableau 4 : présentation SIG

Charges	Produits	Soldes intermédiaires	N	N+1
Vente de marchandise	-Coût d'achat de marchandises vendues	Marge commerciale		
-Production vendue -Production stockée -Production immobilisée	—	Production de l'exercice		
-Production de l'exercice	-Consommation de l'exercice	Valeur ajoutée		

⁷² Marion Alain. (2015), « Analyse Financière : Concepts Et Méthodes », 6ème Edition, Paris, P 95.

Chapitre 3 : Le tableau de bord caractéristiques et instruments

-Marge commerciale	en provenance de tiers			
-Valeur ajoutée -Subvention d'exploitation	-Impôts, taxes et versements assimilés -Charges de personnel	Excédent brut d'exploitation		
-Excédent brut d'exploitation -reprise sur charges et transfert de charges -Autres produits	-Insuffisance brute d'exploitation -Dotation aux amortissements, dépréciations et provisions -Autres charges	Résultat d'exploitation		
-Résultat d'exploitation -Quotes-parts de résultat sur opération faites en commune -produits financiers	-Résultat d'exploitation -Quotes-parts de résultat sur opération faites en commune -Charges financières	Résultat courant avant impôt		
Produits exceptionnels	Charges exceptionnelles	Résultat exceptionnel		
-Résultat courant avant impôt -Résultat exceptionnel	-Participation des salariés -Impôt sur les bénéfices	Résultat de l'exercice		
Produits des cessions d'éléments d'actif	Valeur comptable des éléments d'actif cédés	Plus-value ou moins-value sur cession d'élément d'actif		

Source : Degos Guy-Jean, Fayad Abou Amal. (2003), « Le Diagnostic Financier Des Entreprises », Edition

➤ La marge commerciale

Chapitre 3 : Le tableau de bord caractéristiques et instruments

Considérée comme un indicateur de performance de la dimension commerciale de l'entreprise, la marge commerciale peut se définir comme le supplément de valeur apporté par l'entreprise aux marchandises vendues. Elle se calcule comme suit⁷³ :

$$\text{MC} = \text{Vente de marchandises} - \text{Coût d'achat de la marchandise vendues}$$

D'où

$$\text{Le coût d'achat de la marchandise vendues} = \text{Achat de marchandise nette} + / - \text{Variation de stock de marchandises} + \text{Les accessoires (prime d'assurance, transport...)}$$

➤ La production de l'exercice

Elle concerne une entreprise qui exerce une activité de transformation ou de prestation de service. Elle constitue un indicateur de la capacité industrielle en ce sens qu'elle représente l'ensemble de l'activité de l'exercice.

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

➤ La valeur ajoutée (VA)

Elle mesure ce que l'entreprise ajoute par son activité dans le circuit économique. C'est en fait le « plus » apporté au produit par le fonctionnement interne de l'entreprise. C'est cette valeur ajoutée qui va permettre la rémunération des différents facteurs de production.

$$\text{Valeur ajoutée} = \text{Marge commerciale} + \text{Production de l'exercice} - \text{Consommation en provenance des tiers}$$

➤ L'Excédent brut d'exploitation

C'est la ressource générée par l'activité d'exploitation de l'entreprise, elle mesure la performance économique de l'entreprise ou de l'unité de production. Elle exprime la capacité de l'entreprise à engendrer des ressources monétaires destinées à maintenir ou à accroître son outil de production, ou à rémunérer ses capacités propres ou empruntés.

$$\text{EBE} = \text{Valeur ajoutée} + \text{Subvention d'exploitation} - \text{Charges de personnel} - \text{Impôt, taxes et versements assimilé}$$

⁷³ Charpentier Patricia. Coucoureux. M et Sopel. D. (2007), « Gestion financière, gestion prévisionnelle et mesure de la performance, gestion du personnel », Edition Hachette, Paris, P 43.

➤ **Résultat d'exploitation**

C'est un élément du compte de résultat d'une entreprise et un indicateur clé de la rentabilité de l'activité d'un opérateur économique. Il désigne la différence entre les produits et charges d'exploitation d'une entreprise.

Résultat d'exploitation = EBE +repris sur charges et transferts de charges +autres produits – dotations aux amortissements, dépréciation et provision – autres charges

➤ **Résultat courant avant impôt**

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

**Résultat courant avant impôt = Le résultat d'exploitation+ résultat financier
(Produits financiers – Charges financiers)**

➤ **Résultat exceptionnel**

Le résultat exceptionnel représente : « *le solde net des produits et des charges exceptionnelles, il retrace ce qui sort de l'activité habituelle de l'entreprise* »⁷⁴.

Résultat exceptionnel= Produits exceptionnels – Charges exceptionnels

➤ **Résultat net**

*Le résultat net, qui est le solde final du compte du résultat de l'exercice, ce calcul Après les opérations de répartition : participations à des salariées et impôt sur les bénéfices*⁷⁵.

Résultat net= Résultat courant avant impôt +/- Résultat exceptionnel – impôt sur le bénéfice des sociétés (IBS) – Participation des salariés aux résultats de l'exercice

➤ **Résultat sur cession plus d'éléments d'actif immobilisés**

⁷⁴ Legros Georges. (2016), « Ingénierie Financière », 2ème Edition, Dunod, Paris, P 134.

⁷⁵ Legros Georges. (2016), P 134.

Ce solde est rapproché de la notion de plus et moins-values réelles pour des opérations de cessions d'éléments d'actif immobilisé, effectuées pendant l'exercice et présentant un caractère exceptionnel. Il s'agit d'une information complémentaire⁷⁶.

Plus-value ou moins-value sur cession d'éléments d'actif= Produits de cession d'éléments d'actif – Valeur comptable des éléments d'actif cédés

4 Le chiffre d'affaire

Le chiffre d'affaire d'une entreprise correspond à la somme des ventes effectuées par celle-ci, il peut être dit HT (hors taxes) ou peut inclure la TVA (Taxe sur la valeur ajoutée), auquel cas on parle de chiffre d'affaire TTC (toutes charges comprises).

Selon le besoin, il pourra être intéressant d'observer plusieurs indicateurs, basés sur le

Chiffre d'affaire=Prix de vente * Quantités vendues

chiffre d'affaire, qui permettront d'interpréter la performance de l'entreprise.

5 La capacité d'autofinancement

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 financement⁷⁷.

Il existe deux méthodes pour calculer concrètement la CAF à partir du compte de résultat :⁷⁸

5.1 La méthode soustractive

A partir du résultat net après impôt, il s'agit d'éliminer les produits calculés qui ont été en quelque sorte « comptée en trop » le calcul est détaillé ci-dessous :

⁷⁶ Legros Georges. (2016), P 135.

⁷⁷ Batsch Laurent. (2000), OP. Cit, P 73.

⁷⁸ Rachid Tatouti, « L'analyse financière », 1^{ère} édition, P 48.

Tableau 5: La Capacité D'autofinancement Par La Méthode Soustractive

Résultat de l'exercice			
+	N° de compte	-	N° de compte
Reprise sur amortissement et provision	781	Dotation aux amortissements et provision	681
	786		686
	787		687
Produit de cession d'éléments d'actif	775	Valeur comptable des éléments d'actif cédés	675
Quote-part des subventions d'investissement virée au résultat	777		
= CAF			

Source : RACHID TATOUTI, « L'analyse financière », 1^{ère} édition, P 48.

5.2 La méthode additive

Cette méthode part de l'EBE pour y ajouter la prise en compte des charges décaissables et les produits encaissables afin de compléter les SIG. Le calcul se fait précisément comme ci-dessous :

Chapitre 3 : Le tableau de bord caractéristiques et instruments

Tableau 6: La Capacité D'autofinancement Par La Méthode Additive

EBE			
-	N° de compte	+	N° de compte
Autres charges d'exploitation	65	Autres produits d'exploitation	75
Charges financières	66	Produits financier	76
Charges exceptionnelles (sauf cession)	67(Sauf 675)	Produits exceptionnelles (sauf produits de cessions et quote-part de subvention d'investissement virée au résultat)	77(Sauf 775 et 777)
Impôt sur les sociétés et participation des salariés	69	Transfert de charges	79
=CAF			

Source : RACHID TATOUTI, « L'analyse financière », 1^{ère} édition, P 48.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de comprendre l'ensemble des instruments de tableau de bord ainsi son rôle et son utilité dans la mesure de la performance financière de l'entreprise. Cette dernière qui permet d'analyser l'équilibre financier, et la réalisation des objectifs organisationnels fixés.

En effet, le tableau de bord est devenu un élément indispensable dans la gestion stratégique et opérationnelle d'une entreprise. Il offre une vue d'ensemble de la performance globale de l'entreprise en utilisant des indicateurs clés de performance soigne

**Chapitre 04 : Elaboration d'un tableau de
bord financier au sein de SONATRACH**

Introduction

Tout au long de notre étude, nous avons présenté le contrôle de gestion son rôle et ces outils et dans notre cas on s'est focalisé sur le tableau de bord, et nous avons mis en exergue l'aspect théorique du pilotage de la performance et le processus décisionnel d'une entreprise. Toutefois, une telle présentation, aussi détaillée soit-elle, ne serait jamais complète si elle ne comporte pas un appui pratique aux différents concepts présentés dans la théorie.

Ce chapitre est composé de deux section tout d'abord on va présenter l'organisme SONATRACH Puis procéder dans la deuxième section aux calculs des différents indicateurs, qui nous permet d'élabore un tableau de bord.

Section01 : Présentation de l'organisme Sonatrach

1 Historique et missions de Sonatrach

Crée 31/12 /1963 par décret présidentiel (n°63-491), SONATRACH est la compagnie nationale Algérienne de recherche, d'exploitation, de transport par canalisations, de transformation et de commercialisation des hydrocarbures et de leurs dérivés.

Compagnie pétrolière intégrée, Sonatrach est un acteur majeur dans le domaine du pétrole et du gaz. Ce qui la place, aujourd'hui, première compagnie d'hydrocarbures en Afrique et en Méditerranée. Elle exerce ses activités dans quatre principaux domaines l'Amont, l'Aval, le Transport par Canalisations et la Commercialisation.

Elle est présente dans plusieurs projets avec différents partenaires en Afrique, en Amérique Latine et en Europe.

Aujourd'hui, SONATRACH s'affirme non seulement comme un Groupe international à vocation pétrolière et gazière, mais comme une compagnie solidaire, responsable et citoyenne. Elle s'est engagée en faveur du développement économique, social et culturel des populations ; elle s'est fixée des priorités incontournables en matière de HSE et s'est impliquée résolument dans la protection de l'environnement et la préservation des écosystèmes.

2 Les activités principales de la Sonatrach

2.1 L'activité exploitation-production (E&P) ou amont (AMT)

L'activité Exploitation-Production (E&P) couvre les activités de recherche, d'exploitation, de développement et de production d'hydrocarbures. Elles sont assurées par SONATRACH seule, ou en association avec d'autres compagnies pétrolières.

La quasi-totalité des réserves découvertes en Algérie à ce jour se situe dans la partie Est du Sahara Algérien. Sur la base d'un découpage du domaine minier en plusieurs régions pétrolières.

2.2 Activité de Transport par Canalisation (TRC)

L'activité Transport par Canalisation (TRC) assure l'acheminement des hydrocarbures (pétrole brut, condensat, GPL et gaz naturel)

SONATRACH, à travers l'activité Transport par Canalisation (TRC) dispose de 22 systèmes de Transport par canalisation intégrant 83 stations de pompage, SONATRACH dispose également de nombreux postes de chargement à quai du pétrole brut, du condensat, du GNL et des produits pétroliers au niveau des trois ports pétroliers de chargement d'hydrocarbures Arzew, Bejaia et Skikda.

2.3 L'activité Liquéfaction-Séparation (LQS)

A pour mission la transformation des hydrocarbures par la liquéfaction du gaz naturel et la séparation des GPL. Pionnier dans la production du GAZ naturel Liquéfié (GNL) depuis 1964 par le complexe de liquéfaction de gaz naturel GL4Z (ex-CAMEL), première usine au monde, SONATRACH a augmenté sa capacité de production par la construction de quatre autres complexes de GNL pour atteindre une capacité de 56 millions de m³/an.

SONATRACH est une société publique par action de renommée mondiale. La société est reconnue depuis sa création comme un partenaire sérieux et fiable. L'entreprise figure aujourd'hui, parmi les leaders mondiaux dans l'industrie du GNL et les GPL. Les exportations de GNL par voie maritime atteignent désormais l'équivalent de 21 milliards de Cm³.

2.4 L'activité Raffinage et Pétrochimie (RPC)

A pour mission de traiter et de transformer les hydrocarbures en produits raffinés et dérivé. La stratégie de SONATRACH mise en œuvre par l'activité RPC depuis la création de la compagnie nationale, vise à mieux valoriser les ressources en hydrocarbures du pays destinés à l'exploitation et à pérenniser l'approvisionnement énergétique pour la consommation locale.

2.5 L'activité de commercialisation (COM)

L'activité Commercialisation a pour missions l'élaboration et l'application de la stratégie de SONATRACH en matière de commercialisation des hydrocarbures sur le marché intérieur et à l'international par les opérations de trading et des Shipping.

Durant l'année 2017, l'activité commercialisation exporté 106,2 millions de tonnes équivalent pétrole d'hydrocarbures liquides et gazeux, soit une part de 49% pour le gaz, 27% pour le pétrole brut&condensat, 16% pour les produits raffinés et 8% pour les GPL.

SONATRACH est parmi les tops 10 des pays exportateurs de gaz dans le monde et le 1er pays exportateur de gaz méditerrané. L'Algérie est aujourd'hui, le troisième exportateur de

gaz de l'Europe après la Russie et la Norvège. L'acheminement du gaz à destination de l'Europe se fait par le biais de trois gazoducs (GPDF, GEM et MEDGAZ).

Depuis 50ans, SONATRACH investit dans l'acquisition d'une flotte maritime, un outil de flexibilité pour l'activité commercialisation et un vecteur de création de valeur. Le Groupe détient 1 VLCC GPLiers.

3 Présentation de la Région Transport Centre de Bejaia(RTC)

3.1 Présentation et missions de la RTC

Dans la branche RTC de la SONATRACH se trouve la région de transport centre (RTC) qui est l'une des sept régions chargées du transport, du stockage et de livraison des hydrocarbures liquides et gazeux. Les hydrocarbures transportés à travers les canalisations gérés et exploités par RTC sont :

- Le GAZ naturel
- Le Pétrole brut
- Le condensat (il est obtenu après liquéfaction du gaz naturel et il joue un rôle important dans le fonctionnement des machines à vapeur)

Le patrimoine de la RTC est composé des éléments suivants :

L'oléoduc Haoud EL Hamra (Bejaïa)

Cet oléoduc est le premier pipe-line installé en Algérie par la société pétrolière «SOPEG» (société pétrolière de gérance). Elle est d'une longueur de 688km et d'un diamètre de 24pouces, il possède une capacité de transport de 15 MTA de pétrole et de condensat avec quatre stations de pompage. Il achemine depuis 1959 du pétrole et de condensat vers le terminal marin de Bejaïa et la raffinerie d'Alger.

L'oléoduc Beni Mansour (Alger)

Il est d'un diamètre de 16pouces et d'une longueur de 131km, il est piqué sur l'oléoduc Haoud EL Hamra Bejaïa et alimente depuis 1971 la raffinerie d'Alger située Sidi Arsine.

Le gazoduc HASSI RMEL (Bordj Mnaiel)

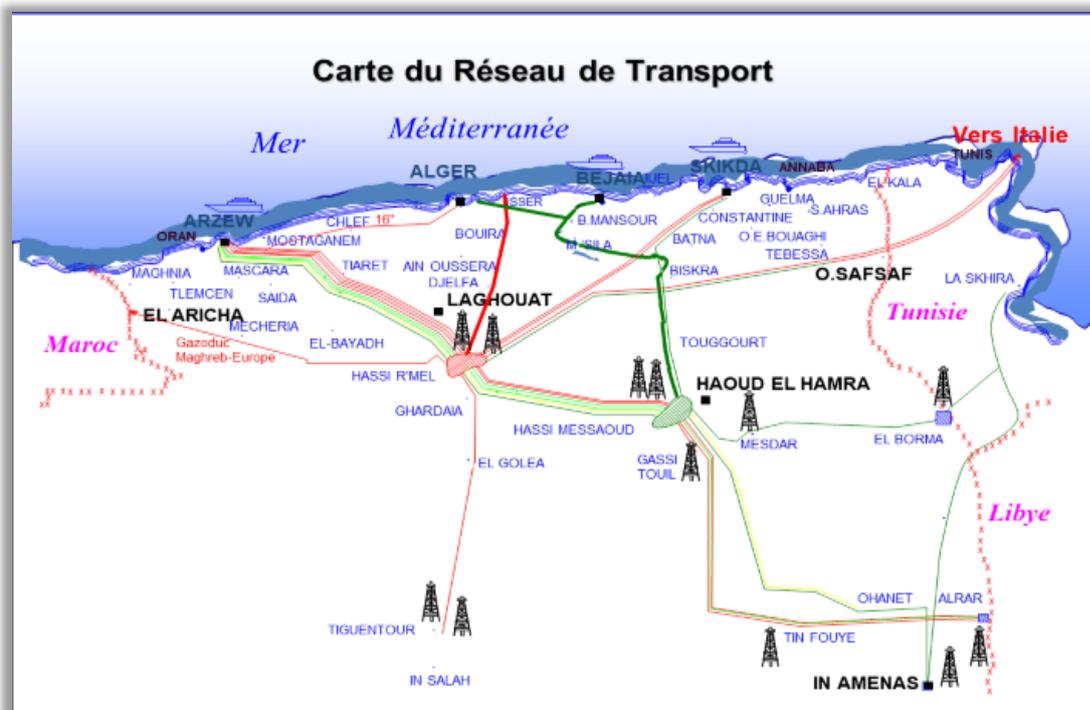
Il est d'un diamètre de 42pouces et d'une longueur de 437km, il approvisionne en gaz naturel depuis 1981 toutes les villes et pôles industriels du centre du pays, sa capacité de 7,1 milliard de m³ par an.

Le port pétrolier de Bejaia

Il est composé de trois postes de chargement. Il permet à partir du parc du stockage, le changement des navires jaugeant jusqu'à 80000 tonnes, au moyen d'une pompe comprenant 10 électropompes de 53000 chevaux de puissance totale. Le transport par canalisation de brut, du sud au nord, se fait à l'aide de stations de pompage qui sont sous la direction de la RTC. Ces stations sont :

- SP 1Bis : Station de pompage situé à Djamaa (El Oued).
- SP 2 : station de pompage n°2 situé à Biskra
- SP 3 : station de pompage n°3 situé à Msila
- SBM : station de pompage situé à Beni Mansour
- SC 3 : station de compression Moudjebara
- GG1 : base travaux Medjel (Msila)
- Terminal arrivé du DIG1 Sidi Arcine (Alger)
- Terminal arrivé et le port pétrolier (Bejaia)

Figure 14: carte de réseau transport



Source : document interne RTC

3.2 Situation géographique

La RTC est situé au sud de Bejaia (arrière port) à l'entrée de la ville sur la zone industrielle sur une superficie globale qui est déterminée ainsi :

- Terminal «Sud et Nord»
 - Surface clôture : 516135 m²
 - Surface ouvert : 7832 m²
 - Surface occupée par les bacs : 43688 m²
 - Surface non clôturée : 2250 m²
- Foyer «Club Soummam»
 - Surface couverte : 1155 m²
- Port pétrolier
 - Surface clôturée : 19841 m²
 - Surface couverte : 300 m²
 - Surface occupée par les bacs : 1600 m²

Figure 15 : carte du Réseau de transport RTC



Source : document interne RTC

3.3 Description de l'organisme RTC

3.3.1 La direction générale

La direction générale est chargée de concevoir, de coordonner et de contrôler les actions liées à la gestion et au développement de l'entreprise.

Elle comprend un directeur régional, quatre sous directions, trois départements, un conseiller à la sûreté interne et un secrétariat.

Département HSE :

Il a pour mission la protection et la sauvegarde du patrimoine humain de la DRH et d'assurer le développement du transport des hydrocarbures, son rôle est la prévention, intervention et hygiène de l'environnement.

Assistant de sûreté interne :

Qui a pour mission la protection et la sauvegarde du patrimoine humain et matériel de l'entreprise.

Centre d'informatique :

Il regroupe les moyens d'exploitation et de développement des applications informatiques pour l'ensemble des régions de la division transport.

Département juridique :

Prends en charge les affaires de justices de la région et l'assurance de tout son patrimoine.

3.3.1.1 La sous-direction Technique

Département Maintenance (MNT) :

La mission principale de ce département est de veiller au maintien en bon état des installations technique de la région

Département Travaux Neufs (TNF) :

C'est une structure qui a pour mission la prise en charge et le suivi des projets nouveaux installations et les projets de rénovation des installations existantes. A l'instar du département méthode il constitue la mémoire de l'entreprise par le biais de l'archivage des dossiers techniques et financiers des installations.

Département Protection Cathodique(PTC) :

Qui a pour rôle la protection des ouvrages contre la corrosion à travers des techniques passive et active.

Il est divisé en 2 services qui sont : service surveillance et inspection et service construction et réparation.

Département Entretien ligne et bacs de stockage (ELBS) :

C'est une structure de l'activité maintenance et s'occupe essentiellement de la maintenance des équipements mécaniques statiques et leur volet règlementaire (lignes, bacs et réservoirs) et en assure le suivi.

Département Méthode(MTH) :

Anciennement, cette structure était un service rattaché au département maintenance et en 2016 il a été érigé en département vu le plan de charge important qui couvre tous les métiers de la maintenance en plus de la prise en charge de l'activité des contrôles techniques règlementaire des installations.

Département Approvisionnements et transport (ATR) :

Il est chargé d'alimenter la TRC en matériel nécessaire et leur gestion (pièces détachées) de faire face à tous ses achats et d'assurer le transport du personnel, à travers ses cinq services (achat, gestion du stock, gestion technique, transport, entretien et réparation).

Département Passation des Marchés(DPM) :

C'est une structure nouvellement créée pour prendre en charge le contrôle des processus de passation des marchés conformément à la réglementation.

3.3.1.2 La sous-direction exploitation oléoducs :

Elle contient deux départements :

Département exploitation oléoducs liquide(EXL) :

Il est chargé de l'exploitation, des installations du pétrole, il gère deux ouvrages transportant du pétrole brut entre Haoud-El Hamra et le terminal de Bejaia OBI et un autre béni-Mansour à la raffinerie d'Alger OGI ce département est le cœur de l'activité de la RTC, en plus des deux ouvrages il gère aussi six stations et deux terminaux.

SP1 bis situé à djamaa el oued

SP2 situé à Biskra

SP3 situé à Msila

SBM situé à béni Mansour Bouira

TA situé à Bejaia

TRA situé à Alger

Département exploitation gazoducs(EXG) :

Il est chargé de l'exploitation du gazoduc entre Hassi-Rmel et Isser (Boumerdès) pour l'alimentation des centrales électrique, des citoyens et des usines.

3.3.1.3 La sous-direction Administration et Finance

Département Finance :

Il prend en charge la gestion comptable et financière.

Département Administration et Social(ASL)

Ce département veille sur le respect des lois en vigueur qui régissent les relations de travail comme il gère le personnel de la RTC (pointage, congé,)

Département Ressource Humaine(DRH)

Il a rôle la recherche et l'acquisition du potentiel humain en nombre et en qualité, sa préservation et son développement qualitatif (formation).

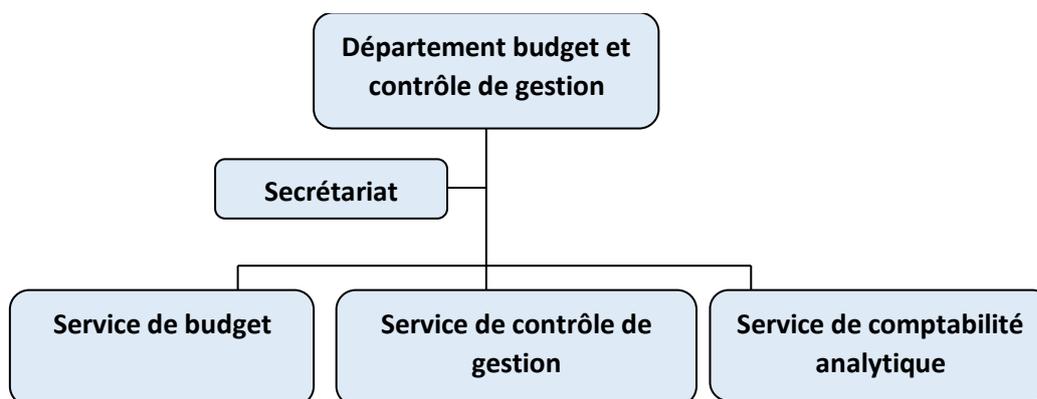
Département Moyens Généraux(MOG)

Sa fonction est de fournir le soutien logistique de l'entreprise et assurer la restauration du personnel ainsi que la prise en charge des missionnaires lors de leur déplacement.

Département Budget et contrôle de gestion

Il se compose de deux trois services comme suit

Figure 16:organisation de département BCG



Source : document interne RTC

Service de budget :

Il a pour but d'élaborer le plan budgétaire prévisionnel par rapport aux besoins de l'ensemble des structures de la RTC, ainsi que son suivi, qui se fait par des rapports hebdomadaire, mensuelle, annuelle.

Service contrôle de gestion :

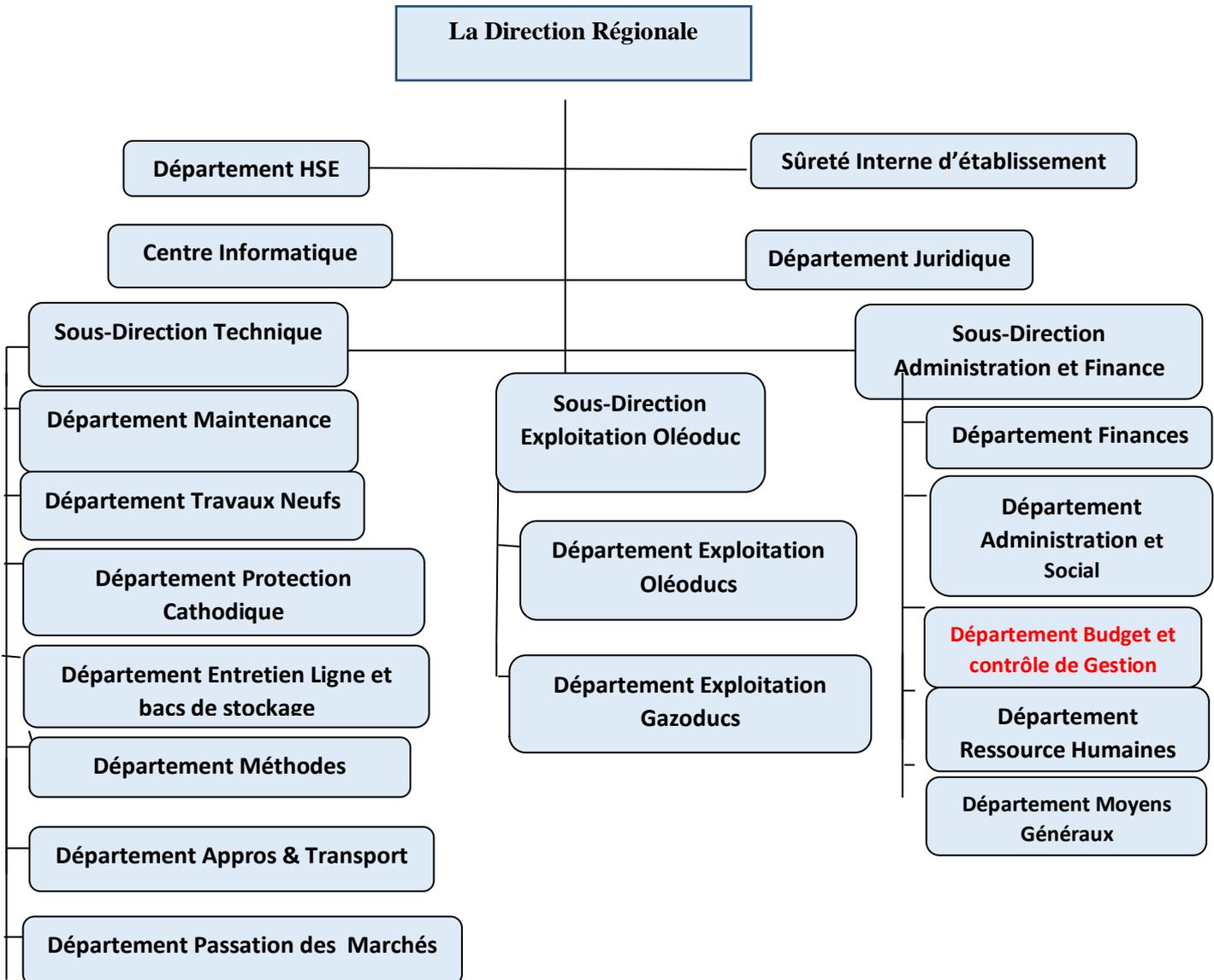
Ce service est l'intermédiaire entre les différentes structures de la RTC et la hiérarchie qui a pour but d'aider les responsables à prendre des décisions.

Service comptabilité analytique :

Le rôle de ce département est :

- Déterminer le coût de revient générale (région RTC).
- Partage de la région en centre de coût schématisé par le plan comptable analytique.
- Répartition des charges directes et indirectes en fonction des clés de répartition.

Figure 17 : organisme de la RTC



Source : document interne RTC

Section02 : Mise en pratique d'un tableau de bord pour SONATRACH

L'élaboration d'un tableau de bord nécessite :

Etape 01 : Fixation des objectifs

La tâche de fixation des objectifs n'est pas facile c'est pourquoi tout les chefs de département doivent se mobiliser pour les fixer.

Etape02 : Identification des points clés

Vu l'impossibilité de réaliser tous les objectifs fixer les chefs de département procèdent à la minimisation de ces derniers en se focalisant sur les plus important voir les plus réalisable et les plus rentable.

Etape 03 : choix d'indicateurs :

Un indicateur est une information ou un regroupement d'information physique, économique, ou financière contribuant à l'appréciation d'une situation, qui caractérise de façon significative une activité une fonction, ou un niveau de responsabilité

Cependant, il suffit juste de respecter quelque principe :

- Faire participer les responsables de l'entreprise aux choix d'indicateurs.
- S'assurer que les indicateurs choisis satisfont certains critères.
- Tester les indicateurs avant de les retenir définitivement.

Remarque : au sein de la RTC Bejaia il n'existe pas de test d'indicateurs et leurs Responsable ne participent pas au choix d'indicateurs puisque ces derniers sont élaborés en fonction des exigences de la tutelle (la direction des finances d'Alger) et cela en contradiction avec les principes de base de choix d'indicateurs.

Etape 04 : la collecte d'information :

La réception des informations provenant des différents départements afin de concevoir les différents tableaux de bord de l'entreprise.

Etape05 : la mise en forme de tableau de bord

Le tableau de bord est un outil important au pilotage de l'entreprise, c'est pourquoi il faut simplifier sa présentation avec des graphiques, des clignotants et des comment

L'exploitation de tableau de bord :

Vue le système de protection de l'information utilisé au sein de la RTC Bejaia et vue notre volonté de faire une étude pertinent et réel on a peut étudiée les indicateurs suivants et selon les périodes mentionné :

Indicateurs physique : étude mensuelle octobre 2021 et octobre 2022.

Indicateurs financiers : étude mensuelle octobre 2021 et octobre 2022.

Indicateurs de bilan : étude annuelle année 2019 et année 2020.

1 Indicateurs physiques

Un indicateur physique en gestion est une mesure quantitative qui permet de quantifier et de suivre la performance d'un processus.

1.1 Quantité transporté

L'indicateur de quantité transportée est une mesure utilisée en comptabilité et gestion pour évaluer le volume ou la quantité de biens déplacés d'un endroit à un autre dans le cadre d'activités de transport. Cet indicateur permet de quantifier et de suivre les flux physiques de marchandises ou de produits d'une entreprise.

Formule de calcul :

$$QT = \text{quantité de hydrocarbure transporté} / \text{quantité de hydrocarbure prévu d'être transporté}$$
$$QT \text{ Total transporté} = \text{quantité de pétrole transporté} + \text{quantité de Gaz transporté}$$

Cible 2022 : 100%

Seuil de performances : 97%

Unité de mesures :

1TM = 1TEP

1CM³ = 0.945TEP

Tableau 7 : Aperçu sur la performance des quantités transportées

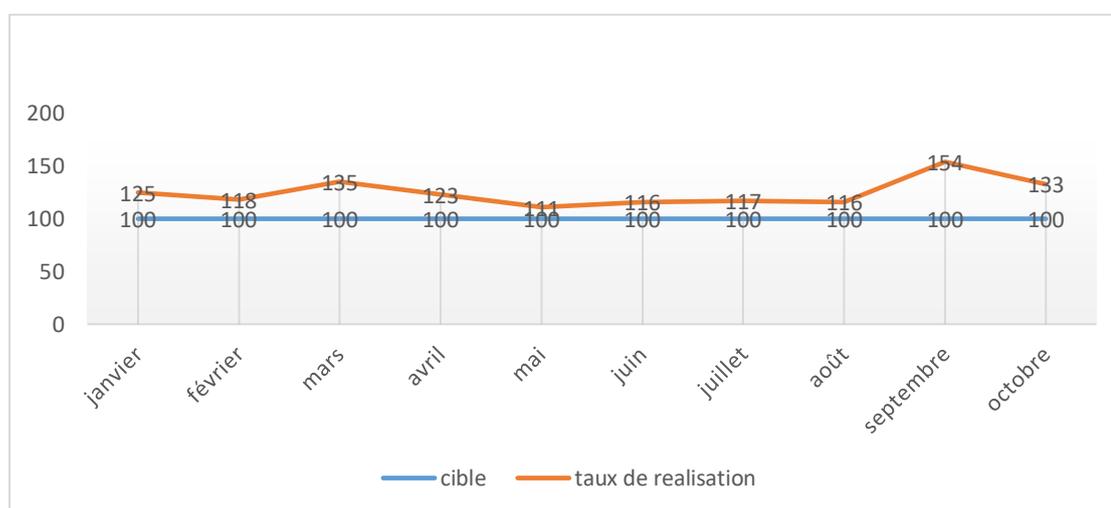
Indicateur	Octobre 2022	Ecart a la	Fin octobre 2022	Ecart a la	Indication
------------	--------------	------------	------------------	------------	------------

Chapitre 4 : Elaboration de tableau de bord financier au sein de SONATRACH

physique	Prévu	Réalisé	%	cible	Prévu	Réalisé	%	cible	
STC OB1/DOG1 10 ⁶ TM (pétrole)	0.430	0.478	111%	11%	4.236	4.634	109%	9%	
STC GG1 (10 ⁹ cm ³) (gaz)	0.453	0.700	155%	55%	5.805	7.811	135%	35%	
Quantité transporté (millions TEP)	0.858	1.140	133%	33%	9.721	12.016	124%	24%	

Source : réalisé par nos soins sur la base des données de Sonatrach

Figure 18 : evolution mensuelle des réalisation de programme de trasport.



Source : réalisé par nos soins sur la base des données de Sonatrach.

Tableau 8 : Evolution des réalisations de programme de transport.

	Réalisation 2021		Réalisation 2022		Evolution % Année2022 /année 2021		Indications
	octobre	Fin octobre	octobre	Fin octobre	octobre	Fin octobre	
STC OB1/DOG1 10 ⁶ TM (Pétrole)	0.478	4.654	0.478	4.634	0%	0%	
STC GG1 (10 ⁹ cm ³) (GAZ)	0.622	6.893	0.700	7.811	13%	13%	
Quantité transporté (millions TEP)	1.066	11.168	1.140	12.016	7%	8%	

Source : réalisé par nos soins sur la base des données de Sonatrach.

Interprétation des résultats :

On constate un écart positif total de +33% des quantités transportées :

- **pétrole brut** : de 11 % qui est liée à l'augmentation de volume des exportations via le port de Bejaia.
- **Gaz** : de 55% dû au fort soutirage de la part de GRTG Sonelgaz

Ce qu'a engendré un écart positif de 24% des quantités transporté à la fin de mois octobre pour les taux suivant :

- **pétrole** : +9%
- **GAZ** : +35%

1.2 Investissements

L'indicateur physique investissement en gestion se réfère à une mesure utilisée pour évaluer et suivre les investissements réalisés par une entreprise dans des actifs physiques tels que des infrastructures ou des biens immobiliers. Il permet de quantifier le niveau d'investissement physique d'une entreprise sur une période donnée.

Formule d calcul :

$$INV = R_{inv} / P_{inv}$$

Inv : investissement

Rinv : réalisation d'investissement

Pinv : prévision investissement

Cible 2022 : 90%

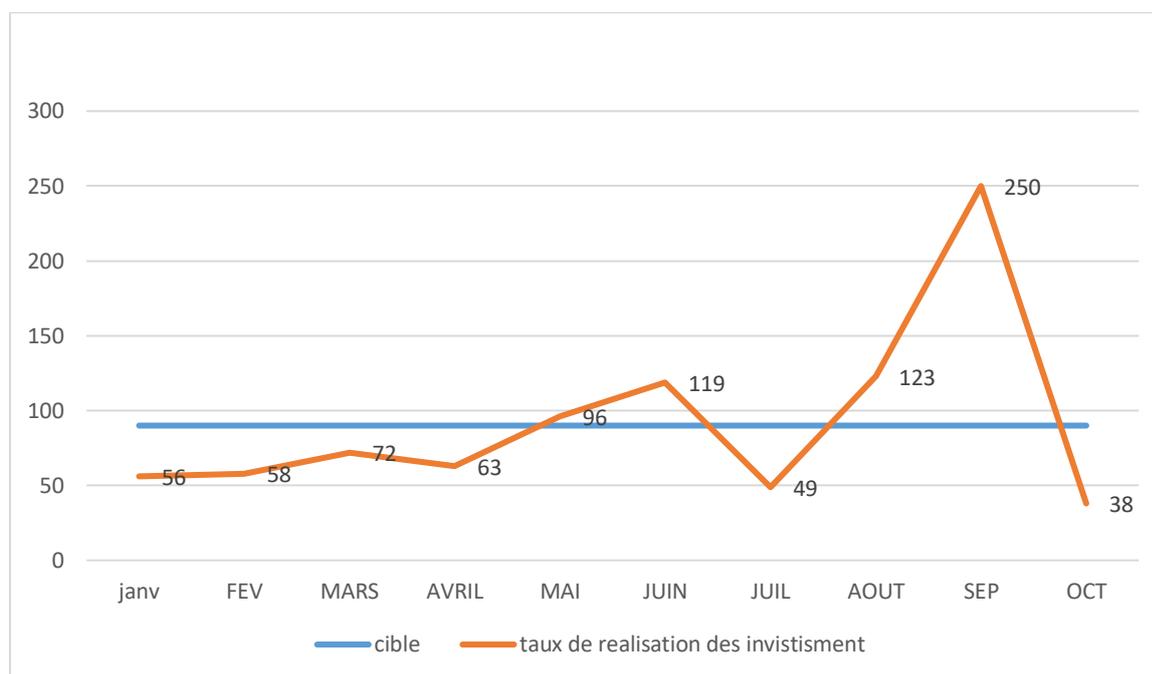
Seuil de performances : 85%

Tableau 9 : aperçu sur la performance d'investissement

Investissement en KDA	Octobre 2022			Ecart à la cible	Indicateurs	Fin octobre 2022			Ecart à la cible	Indicateurs
	Prévu	Réalisation	%			Prévu	Réalisation	%		
En cours	88780	91409	103%	13%		812969	767974	94%	4%	
Nouveaux	252731	36726	15%	-75%		171400	482287	60%	-30%	
Total	341511	128135	38%	-52%		1610688	1250262	78%	-12%	

Source : réalisé par nos soins sur la base des données de Sonatrach.

Figure 19 : Evolution des taux de réalisation mensuelle investissement.



Source : réalisé par nos soins sur la base des données de Sonatrach.

Interprétation des résultats :

Projet en cours : écart positifs s'explique par la cadence des travaux réalisés durant le mois octobre.

Projet nouveau : écart négatif s'explique par :

- Acquisition, en lots séparés, de mobilier de cantine, de mobilier et matériel de bureau lot.
- Fourniture de matériel d'intervention sur canalisations, en lots séparés: Fournitures réceptionnées en avance par rapport au planning initial.

1.3 Effectifs

L'indicateur physique d'effectif est une mesure quantitative qui permet de déterminer le nombre de personnes travaillant pour une entreprise à un moment donné. Cet indicateur est généralement utilisé pour suivre l'évolution de la taille de la main-d'œuvre d'une organisation, ainsi que pour évaluer l'impact des décisions liées à la gestion des ressources humaines.

Formule de calcul :

$$\text{Taux d'évolution} = \frac{[\text{Réalisation mensuel de l'année actuel} - \text{Réalisation mensuel de l'année précédent}]}{\text{Réalisation annuel de l'année précédent}}$$

Tableau 10 : Evolution d'effectifs

	REALISATION 2021			FIN OCTOBRE 2022			Évolution
	octobre	Fin octobre	annuelle	prévu	Réalisé	%	%
Permanents	-	794	793	-	791	-	-0.38
Temporaires	-	1344	1339	-	1341	-	-0.22
Effectifs	-	2138	2132	-	2132	-	- 0.28%

Source : réalisé par nos soins sur la base des données de Sonatrach.

Interprétation des résultats :

On constate une évolution négative de -0.28% s'explique par le départ des employés pour la retraite ainsi des démissions.

1.4 Turnover

Le turnover est un indicateur utilisé pour mesurer le nombre de départs de personnel au sein d'une entreprise sur une période donnée, généralement exprimé en pourcentage. Il représente le taux auquel les employés quittent l'entreprise et doivent être remplacés.

Formule de calcul :

Turnover : [(effectif permanent arrivé à fin octobre + départ permanent à fin octobre)/2] / effectif permanent de l'année précédent

Au 31 octobre :

- Arrivées : 18 arrivées permanentes
- Départs : 20 Départs permanentes

TURNOVER: $\frac{[\frac{18+20}{2}]}{793} = 2.40\%$

Interprétation de résultat :

Un taux de 2.4% est considéré comme un taux faible et cela signifie que 2.4% de l'effectif de l'entreprise a été remplacé sur la période mentionné.

1.5 Taux de disponibilité des machines tournantes

Le taux de disponibilité des machines tournantes permet de mesurer la proportion de temps pendant laquelle la machine est disponible et opérationnelle par rapport à la durée totale pendant laquelle elle est censée être en service.

Formule de calcul :

TDMT : (total parc jours machines hors arrêt programmé exécuté – arrêt accidentel) / total parc jours machines hors arrêt programme exécuté.

Cible : 98%

Seuil de performance : 95%

Tableau 11 : taux de disponibilité des machines tournantes

	Octobre 2022					A fin octobre 2022				
	Total Parc	Parc indisponible		TD MT	Pictogra mme	Total par c	Parc indisponible		TD MT	Pictogra mme
		Arrêt program més exécutés	Arrêt Accide ntel				Arrêt program més exécutés	Arrêt Accide ntel		
Total jours machi nes	96 1	15	93	90%		94 24	87	1195	87%	

Source : réalisé par nos soins sur la base des données de Sonatrach.

Interprétation du résultat :

On constate un taux négative de 11 % vis-à-vis la cible de 2022 qui s'explique par l'indisponibilité des machines suivantes :

- Turbo alternateur : disjonction du turbo-alternateur pour basse pression du collecteur d'huile et vibration turbine.
- Turbo compresseur : déclenchement du turbocompresseur suite à l'intervention des sécurités de la machine.
- Groupe électropompe : baisse de l'isolement électrique côté primaire du transformateur.

1.6 Taux de disponibilité des bacs de stockage

Le taux de disponibilité des bacs de stockage est un indicateur qui mesure la proportion de la capacité utile des bacs disponibles par rapport à la capacité utile totale du patrimoine de stockage. Cet indicateur permet de mesurer la capacité de l'entreprise à mettre à disposition des bacs de stockage opérationnels pour la gestion des produits ou des matières premières.

Formule de calcul :

$$\text{TDBS} = \text{Total de la capacité utile des bacs disponibles} / \text{Total de la capacité utile patrimoine}$$

Cible 2022 :87%

Seuil de performance : 85%

Tableau 12:Disponibilité des bacs de stockage

	Bacs	Capacité Tm	TDBS	Ecart a la cible	Pictogramme
Disponible	15	337533	83%	-4%	☹
indisponible	3	67507	-	-	-
Total	18	405040	-	-	-

Source : réalisé par nos soins sur la base des données de Sonatrach.

Interprétation de Résultat :

On constate un TDBS négatif qui s'explique par la réhabilitation des 3 bacs indisponible.

1.7 Taux de disponibilité des postes

Tableau 13:Disponibilité des postes

	Nombre de poste	Poste inspecté	Poste en service	Poste indisponible	Taux de disponibilité
canalisations	55	55	55	0	100%
Ouvrages concentrés	37	37	37	0	100%
total	92	92	92	0	100%

Source : réalisé par nos soins sur la base des données de Sonatrach.

Un taux de disponibilité de 100% signifie que tous les postes sont disponibles

1.8 Indicateurs HSE

1.8.1 Taux de fréquence

Le taux de fréquence est un indicateur physique utilisé en gestion de la santé et de la sécurité au travail pour mesurer le nombre d'accidents du travail par million d'heures travaillées sur une période donnée. Cet indicateur permet de comparer les niveaux de sécurité dans différentes entreprises ou secteurs d'activité.

Formule de calcul :

Taux de fréquence = (Nombre d'accidents avec arrêt de travail * 1 000000) / Nombre d'heures travaillées

Cible2022 : 0.41

Seuil de performance : 0.43

Tableau 14 : Taux de fréquence

	Fin octobre 2022
Nombre d'accident avec arrêt de travail	5
Nombre d'heures travaillé	3479006
Taux de fréquence	1.44

Source : réalisé par nos soins sur la base des données de Sonatrach.

Interprétation du résultat :

Le Taux de fréquence est élevé qui s'explique par les 5 accidents qui ont eu lieu à RTC

1.8.2 Taux de gravité

Le taux de gravité est un indicateur de performance en santé et sécurité au travail.

Formule de calcul :

Taux de gravité = (Nombre de journées perdues * 1 000) / Nombre d'heures travaillées

Nombre de journée perdue : 139 jours

$$\text{Taux de gravité} = \frac{139 \times 1000}{3479006} = 0.04$$

Interprétation du résultat :

Un taux de gravité de 0,04 signifie qu'il y a eu 4 accidents de travail avec incapacité pour 100 employés, et cela suggère que les accidents survenus ont eu des conséquences

Chapitre 4 : Elaboration de tableau de bord financier au sein de SONATRACH

relativement mineures en termes de blessures. Cela peut être le résultat de mesures de prévention efficaces, d'une culture de sécurité solide et d'une gestion proactive des risques.

Tableau 15: le bilan d'exécution des programmes engagés des indicateurs physique suivant

Indicateur physique	Réalisation 2021			Objectif 2022	Octobre 2022			Fin octobre 2022			Taux Réel annuel	Evol Oct 22 Oct 21 %	Evol % Fin oct22 Fin oct. 21
	oct.	Fin oct.	annuelle		Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%			
Quantité transporté (millions TEP°)	1.066	11.168	13.782	11.982	0.858	1.140	133%	9.721	12.016	124%	100%	+7%	+8%
Investissement (millions DA)	47	663	906	2111	341	122	38%	1611	1250	78%	59%	160%	80%
Effectif	-	2138	2132	2197	-	-	-	-	2132	-	-	-	-0.03%
turnover	-	3%	6%	-	-	-	-	-	2.4%	-	-	-	0.8%
TDMT	-	81%	84%	-	-	-	-	-	87%	-	-	-	+6%
TDBS	-	78%	83%	-	-	-	-	-	83%	-	-	-	+5%
Taux de disponibilités des postes de PC	-	100%	99%	-	-	-	-	-	100%	-	-	-	0%
Taux de Fréquence	-	0	0.24	-	-	-	-	-	1.44	-	-	-	-
Taux de gravité	-		0.0036	-	-	-	-	-	0.04	-	-	-	-

Source : réalisé par nos soins sur la base des données de Sonatrach.

2 Indicateur financiers

Est une mesure quantitative utilisée pour évaluer la performance Financière d'une entreprise ou d'une organisation.

2.1 Chiffres d'affaires

Est un indicateur financier qui mesure la valeur totale des ventes réalisées ou des quantités transportées par une entreprise sur une période donnée.

Formule de calcul :

$$CA = \text{quantité transporté} * \text{Tarification transport unitaire}$$

Tarification transport unitaire :

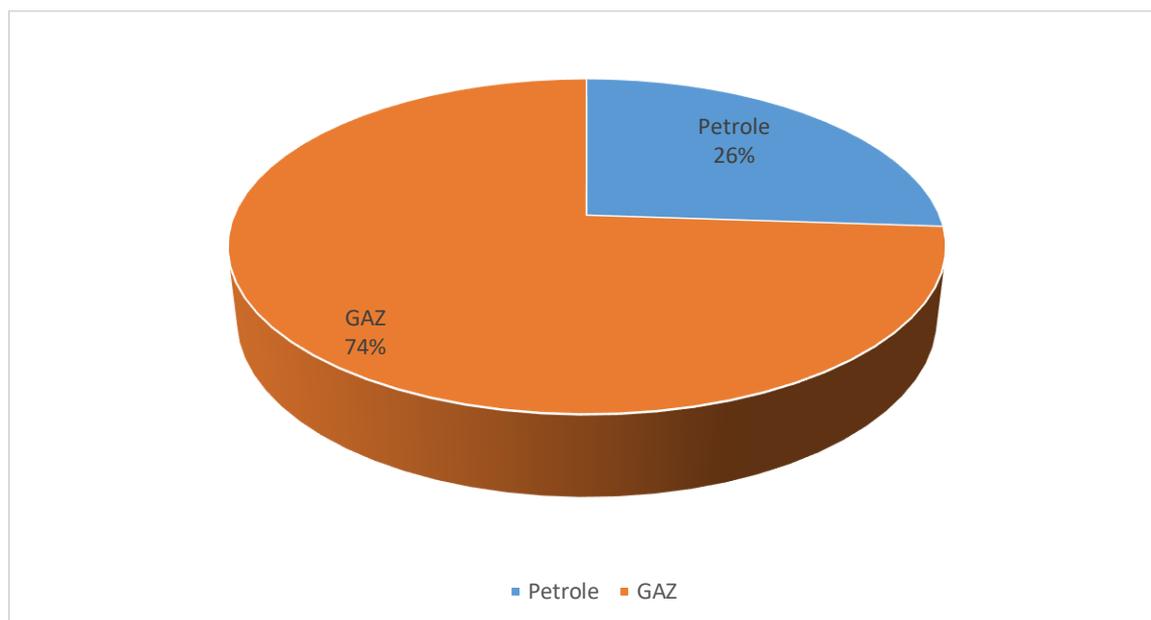
- ✚ pétrole brut : 704 DA/TM
- ✚ Gaz naturelle : 1200DA/ 10³ SM³

Tableau 16 : performances de chiffres d'affaires

Indicateurs financier	Objectif 2022	Octobre 2022			Fin octobre 2022			Taux real annuel
		Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%	
Pétrole brut (million de DA)	3568	303	337	111 %	2982	3263	109 %	91%
GAZ (million de DA)	8664	536	829	155 %	6875	9251	135 %	107%
TOTAL CA (million de DA)	12233	839	1166	139 %	9857	12513	127 %	102%

Source : réalisé par nos soins sur la base des données de Sonatrach.

Figure 20 : représentation graphique de chiffres d'affaires réalisée de chaque produit transporté en fin octobre 2022



Source : réalisé par nos soins sur la base des données de Sonatrach.

Tableau 17 : évolution de chiffres d'affaires

Indicateur financier	Realisation2021		Réalisation 2022		Évolution 22/21 %	
	octobre	Fin octobre	octobre	Fin octobre	octobre	Fin octobre
pétrole	337	3276	337	3263	0%	0%
Gaz	736	8163	829	9251	+13%	13%
CA total	1073	11440	1166	12513	+9%	+ 9%

Source : réalisé par nos soins sur la base des données de Sonatrach.

Interprétation de résultats :

Ecart sur chiffre d'affaire positif est dû à l'écart réalisé dans les quantités transportées citées dans les indicateurs physiques.

2.2 Charges d'exploitation

Sont des coûts associés à l'exploitation quotidienne d'une entreprise. Tel que les achats consommés, frais de personnel... Ect

Cible : 100%

Tableau 18 : Réalisation des charges d'exploitation

Charge d'exploitation <u>Unité : KDA</u>	Octobre 2022			Fin octobre 2022		
	Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%
Achat consommé	54583	28783	53%	296368	284413	96%
Services extérieurs	66849	65962	99%	800223	602900	75%
Autres serv Ext	67420	59234	88%	620727	542023	87%
autoconsommation	1850	69	4%	18500	17774	96%
Consommation intermédiaire	190703	154048	81%	1735818	1447110	83%
Frais de personnel	444800	470649	106%	4671324	4854623	104%
Impôts et Taxes	15904	35400	223%	687190	377183	55%
Charges financier	1250	-	0%	12500	-	0%
Cout opératoire	652657	660097	101%	7106832	6678916	94%
Autres charges op	-	2924	-	-	40801	-
Elément extraordinaire	1140	0	0%	11320	2606	23%
Amortissement	408591	408591	100%	4085910	4085910	100%
Total	1062388	1071612	101%	11204062	10808233	96%

Source : réalisé par nos soins sur la base des données de Sonatrach.

Interprétation de résultats :

Pendant le mois d'octobre 2022

Achat consommé : ce poste a enregistré un écart négatif de -47% qui s'explique par :

- la baisse de la consommation d'électricité, suit à la baisse des quantités transportées de liquide engendré par la limitation de débit prévue en octobre.
- la non concrétisation des projets tels que :
 - fournitures, en lots séparés des tenues de travail : projet prévu d'être concrétisé dans le cadre des achats groupés.

- fourniture, en lots séparés des EPI spécifiques pour agents d'intervention : projet prévu d'être concrétisé dans le cadre des achats groupés.

Autres services extérieurs : ce poste a enregistré un écart négatif de -12% qui s'explique par le non concrétisation des affaires suivantes :

- les frais de gardiennage et de surveillance des différents sites de la RTC.
- Réalisation des prestations d'audits environnementaux et étude de danger de GAZ.
- Réalisation des prestations pour l'élaboration des études de danger des ouvrages suivants RTC (oleoducOB1 et d'OG1).

Autoconsommation : ce poste a enregistré un écart négatif de - 96% qui s'explique par l'arrêt de turbo compresseur.

Charges de personnel : ce poste a engendré un écart positif de 6% qui s'explique par la constatation des différents rappels des indemnités tels que : l'IFA, salaire unique, indemnité de zone.

Impôts et taxes : écart positif s'explique par la constatation des taxes des activités polluantes et taxe de déstockage

Autres charges opérationnelles : les 2924 KDA, représente

- les amendes et dépenses de justice.
- autres charges de gestion courante.

2.3 Dépense d'exploitations

Constituent les déboursements effectués par une entreprise dans l'objectif d'atteindre un certain chiffre d'affaires tel que les approvisionnements, les services extérieurs...Etc. Ces charges sont exclues du capital d'investissement.

Cible : 100%

Tableau 19:Réalisation des Dépense d'exploitation

Dépenses d'exploitation (KDA)	Octobre 2022			Fin octobre 2022		
	prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%
approvisionnement	46782	25080	54%	187208	277388	148%
Services extérieurs	61601	63312	103%	737395	568387	77%
Autres service extérieurs	98493	20949	21%	907840	725669	80%
Dépense intermédiaire	206876	109341	53%	1832443	1571444	86%
Frais de personnel	387011	374564	97%	4170010	4368316	105%
Impôts et taxes	107780	-	0%	538900	15751	3%
Autres charges opérationnelle	-	383	-	-	21147	-
Elément extraordinaires	1140	-	0%	11320	3296	29%
Total	702807	484288	69%	6552673	5979954	91%

Source : réalisé par nos soins sur la base des données de Sonatrach.

Interprétation de résultat :

Pendant le mois d'octobre, la trésorerie d'exploitation a atteint un montant de 484288 KDA soit 69% par rapport à la prévision de la même période qui s'explique par :

Approvisionnements : ce poste a engendré un écart négatif de 46% par rapport à la prévision du même mois pour cause de la concrétisation des affaires prévues pour le mois d'octobre à savoir :

- fourniture, en lots séparés, des pièces de rechange mécanique pour pompes Ensival Moret et divers pompe.

Services extérieurs : ce poste a engendré un écart positif de 3% qui s'explique essentiellement par le règlement des facteurs relatifs aux prestations de restauration des différents sites de la RTC.

Autres services extérieurs : ce poste a enregistré un écart négatif de 79% par rapport à la prévision de mois qui s'explique par :

- prestations de surveillance et de gardiennage : le retard de l'envoi des facteurs relatives aux prestations de surveillance et de gardiennage des différents sites de la RTC des mois précédent.
- prestations de chargement des hydrocarbures au niveau de port pétrolier de BEJAIA : le retard dans la réception des factures relatives aux prestations de chargement

Impôts et Taxes : ce poste a enregistré un écart négatif de 107780KDA qui s'explique par le non-paiement des taxes prévues telles que la taxe de déstockage, déchets spéciaux et la taxe de foncier.

Autres charges opérationnelle : ce poste a enregistré un écart positif de 383KDA qui représente :

- les commandements de justice relatifs aux différentes affaires des ex agents de sureté interne.
- la régularisation des approvisionnements en eau potable de la base de vie SLATNA année 2018.

2.4 Investissements /Décaissement

Est un indicateur qui mesure la capacité d'une entreprise à financer ses investissements à partir de ses flux de trésorerie disponibles.

Cible : 85%

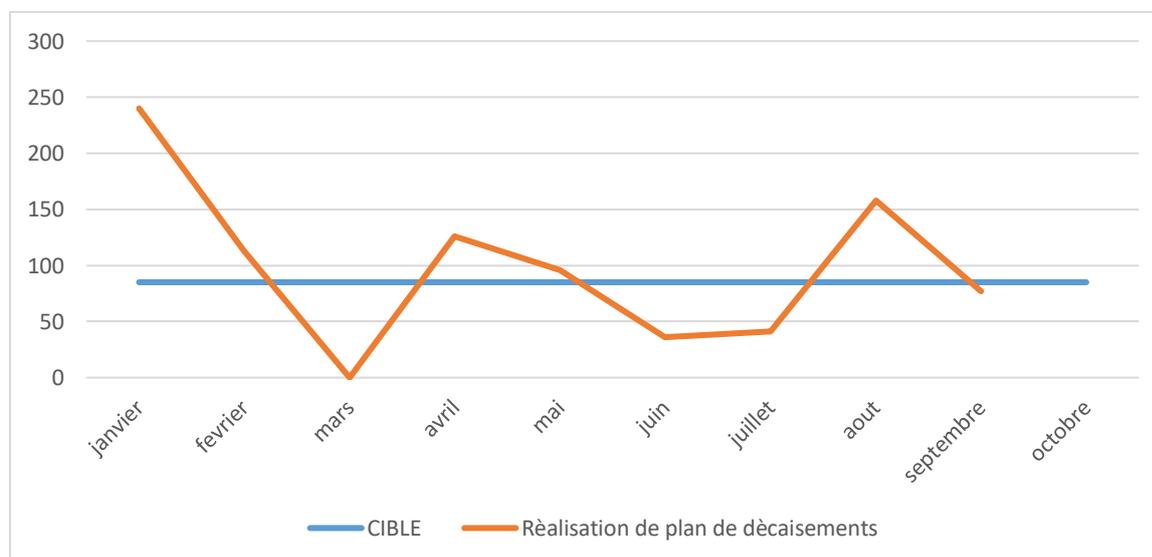
Seuil de performances : 80%

Tableau 20: Réalisation de plan de décaissement

Décaissement (KDA)	Octobre 2022			Ecart à la cible	Pictogramme	Fin Octobre 2022			Ecart à la cible	Pictogramme
	Prévu	Réalisé	%			Prévu	Réalisé	%		
En cours	56000	85237	152%	67%	☹️	819548	616783	75%	-9%	😊
Nouveaux	2000	4342	217%	132%	☹️	88332	126200	143%	58%	☹️
total	58000	89579	154%	69%	☹️	907880	742983	82%	-3%	😊

Source : réalisé par nos soins sur la base des données de Sonatrach.

Figure 21: Evolution mensuelle de Réalisation de plan de décaissement



Source : réalisé par nos soins sur la base des données de Sonatrach.

Interprétation de résultats :

Pendant le mois d'octobre un écart positif de 69 % que on peut interpréter par :

- EN COURS : écart positif de 67% s'explique par le règlement d'une facture le 18/10/2022 du projet Réhabilitation de cinq bacs.
- NOUVEAUX : écart positif de 132% s'explique par le règlement de la facture du projet Installation d'un système de contrôle d'accès par badges MIFARE, projet finalisé.

2.5 Coût opératoire unitaire de transport

C'est le cout opératoire de chaque unité produit ou transporté.

Formule de calcul :

$$\text{Coût opératoire unitaire de transport} = \text{cout opératoire} / \text{quantité transporté}$$

Tableau 21 : calcul de cout opératoire unitaire

Indicateur financière	Octobre 2022			Fin octobre 2022		
	Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%
Coût opératoire (millions DA)	653	660	101%	7107	6679	94%
Quantité transporté (10³TEP)	858	1140	133%	9707	12028	124%
Cout opératoire unitaire (DA/TEP)	761	579	76%	731	556	76%

Source : réalisé par nos soins sur la base des données de Sonatrach.

2.6 Résultat

Est la mesure de la performance financière de l'entreprise sur une période donnée, généralement un exercice fiscal. Tout en soustrayant toutes les dépenses de l'entreprise

Formule de calcul :

$$\text{Résultat} = \text{chiffres d'affaires} - \text{charges d'exploitation}$$

Tableau 22: calcul de Résultat

Indicateur financier	Réalizations 2021		Réalizations 2022		Evolution octobre 22/21	Evolution fin octobre 22/21
	octobre	Fin octobre	octobre	Fin octobre		
CA (millions DA)	1073	11440	1166	12513	+9%	+9%
Charges d'exploitation	1046	10512	1072	10808	+2%	+3%
Résultat	27	928	94	1705	+248%	+84%

Source : réalisé par nos soins sur la base des données de Sonatrach.

Interprétation de Résultat :

On a enregistré une évolution positive qui est dû à l'augmentation de chiffres d'affaires.

Tableau 23: bilan d'exécution des indicateurs financier suivant

Indicateur financier	Réalisation 2021			Objectif 2022	Octobre 2022			Fin octobre 2022			Taux Réal annuel	Evol Oct 22/ Oct 21	Evol Fin oct22 /fin oct21
	Oct.	Fin oct.	Annuelle		pré vu	Réal isé	%	Pré vu	Réal isé	%			
Chiffres d'affaires (m/da)	1073	11440	14201	12233	839	1166	139%	9857	12513	127%	102%	+9%	+9%
Charges d'exploitation (m/da)	1046	10512	15195	14027	1062	1072	101%	11204	10808	96%	77%	+2%	+3%
Dépenses d'exploitation (m/da)	1094	5867	7843	8631	703	484	69%	6553	5980	91%	69%	-56%	+2%
Investissement décaissement (m/da)	127	843	1026	1478	58	90	154%	908	743	82%	50%	-29%	-12%
Cout opératoire unitaire (da/tep)	580	559	673	760	761	579	76%	731	556	76%	73%	0%	-1%
Résultat net (m/da)	27	928	-	-	-	94			1705	-	-	+248%	+84%

Source : réalisé par nos soins sur la base des données de Sonatrach.

3 Indicateurs de bilan

Ce type d'indicateur comprend :

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

3.1 Bilan de grandes masses

Cette présentation du bilan financier vise à faciliter l'analyse de l'équilibre financier de l'entreprise,

3.1.1 L'actif

Tableau 24: Bilan de grande masse de l'Actif

Désignation		actif				
		valeurs		Pourcentage %		variations
		2019	2020	2019	2020	
VI	VI	19276402487.07	56627184998.64	90.174%	96.02%	37350782511.6
AC	VE	1694327067.95	1829866660.81	7.926%	3.1%	135539592.86
	VR	400387625.6	507673860.1	1.873%	0.86%	107286234.5
	VD	5623754.79	7130157.25	0.026%	0.12%	1506402.46
Total		21376740935.4	58971855676.8	100%	100%	37595114741.4

Source : réalisé par nos soins sur la base des données de Sonatrach.

Interprétation de résultat :

A la fin de l'année 2020, SONATRACH a connu une augmentation de total de son bilan estimé à **58971855676.8 DA** en 2020, contre **21376740935.4 DA** en 2019 pour les raisons suivante :

Valeurs des immobilisations :

Une hausse de **37350782511.6 DA** qui est dû a

- Installation de transport par canalisation.
- Installation d'annexe de transport.
- Installation de réception, stockage et expédition.

Valeurs des exploitations :

Une hausse de **135539592.86 DA** qui est dû à l'acquisition des :

- Lubrifiants pour fonctionnement
- Pièces détachées pour matériel
- Matériel de rechange

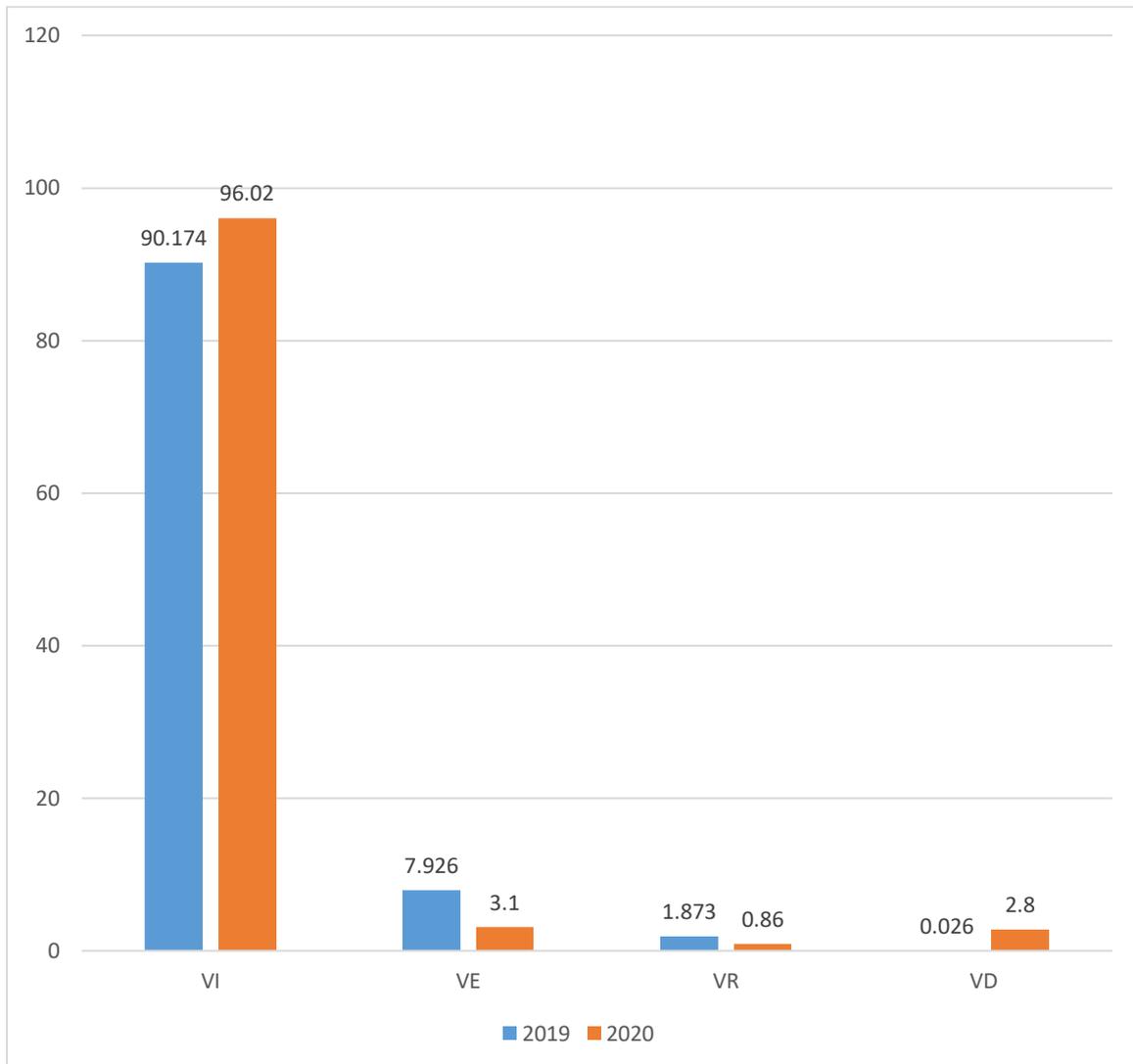
Valeurs des réalisables :

Une hausse de **107286234.5 DA** qui est du à l'accumulation des dettes à court terme (DCT) accordés à ses clients.

Valeurs des disponibilités :

Une augmentation de **37595114741.4 DA** qui s'explique par la hausse de la trésorerie.

Figure 22 : Représentation Graphique De la structure et L'évolution Des Masses De L'actif Du Bilan



Source : réalisé par nos soins sur la base des données de Sonatrach.

3.1.2 Structure de passif

Tableau 25 : Bilan de grande masse de passif

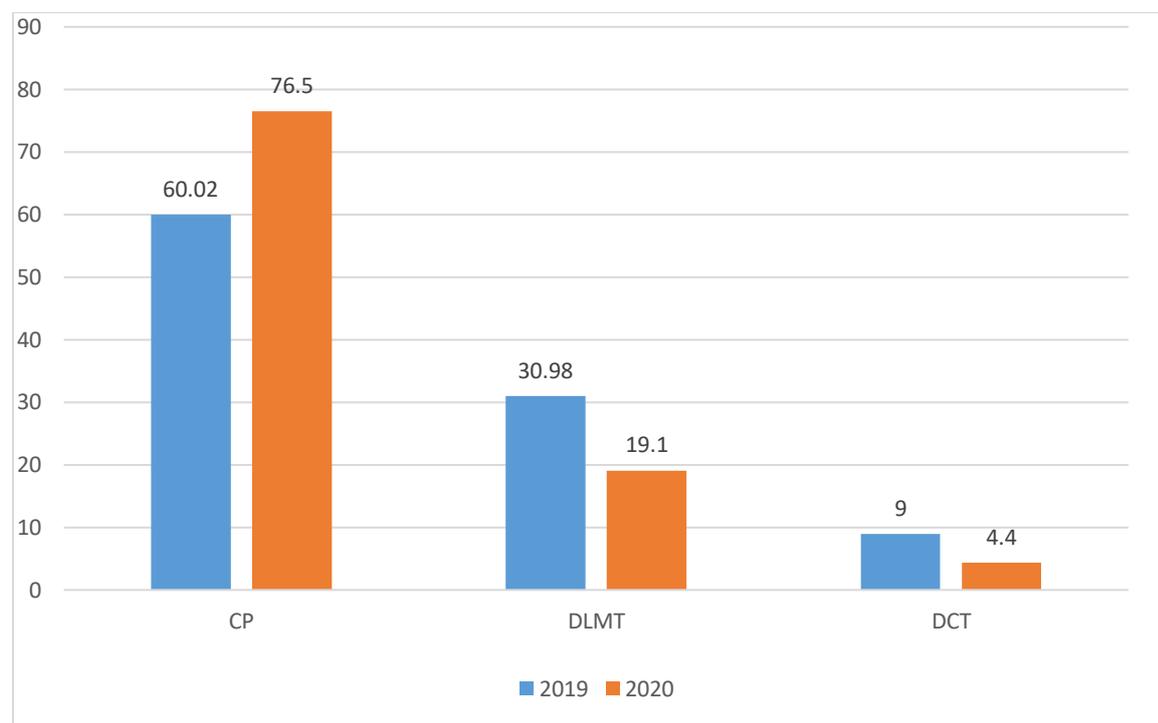
désignation		Actif				
		valeurs		Pourcentage		Variations
		2019	2020	2019	2020	
Capitaux permanant	CP	12830944804.5 2	45108729630.0 9	60.02 %	76.5 %	32277784825. 6
	DLM T	6622440838.98	11258225533.8 5	30.98 %	19.1 %	4635784694.8 7
Passif circulant	DCT	1923355291.87	2604900512.88	9%	4.4%	681545221.01
Total		21376740935.4	58971855676.8	100%	100%	37595114741. 4

Source : réalisé par nos soins sur la base des données de Sonatrach.

Interprétation de résultat :

Le passif, est dominé par les capitaux propres à hauteur de **60.02%** en 2019 et de **76.5%** en 2020 avec une variation de **32277784825.6 DA**. Cela signifie que le financement de l'entreprise est essentiellement assuré par ses propres ressources. Elles complètent son financement par le recours aux DCT à raison de (9%) en 2019 et (4,4%) en 2020. En revanche, le recours aux DLMT est et de (30.98%) en 2019 et (19.1%) en 2020.

Figure 23: Représentation Graphique De la structure et L'évolution Des Masses De Passif Du Bilan



Source : réalisé par nos soins sur la base des données de Sonatrach.

3.2 Les indicateurs de l'équilibre financier

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

Tableau 26: Indicateurs de l'équilibre financier

désignation	Méthode de calcul	2019	2020	ÉCART
FRN	KP- actifs immobilisés	176983156.43	-260229834.7	-437212991.13
BFR	(VE+VR)- DCT	171359401.68	-267359991.97	-438719393.65
TR	FRN-BFR	5623754.75	7130157.27	1506402.52

Source : réalisé par nos soins sur la base des données de Sonatrach.

Interprétation de résultat :

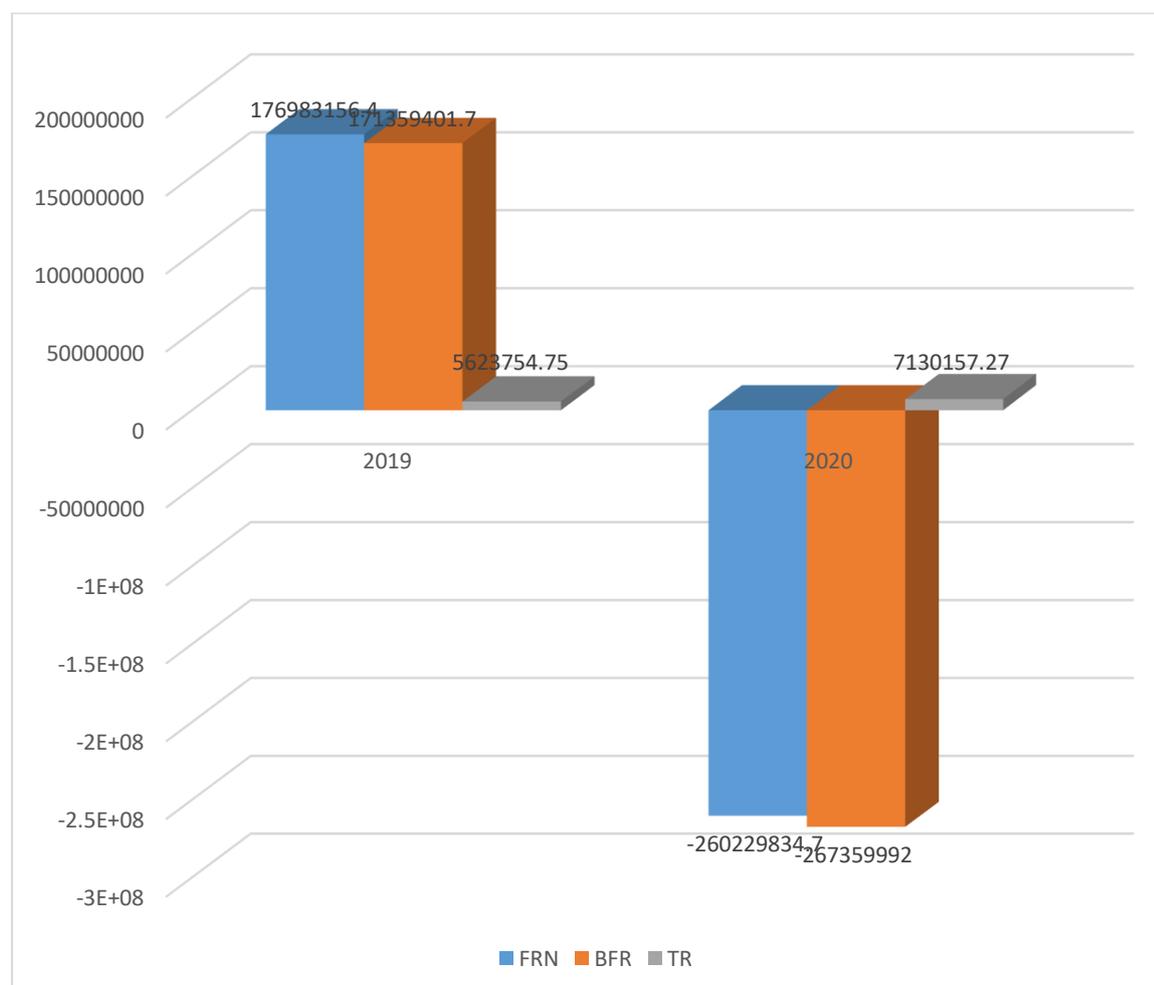
FRN : pendant l'année 2019 on constate un Fond de Roulement Net positif qui signifie que l'entreprise a pu préserver en le financement de l'intégralité de ses immobilisations par des ressources stables par contre en 2020 on constate un Fond de Roulement Net négative qui signifie que les ressources financières ne couvrent pas l'actif immobilisé qui s'explique par

important des investissements engagés par l'entreprise pour le développement de ses infrastructures.

BFR : pendant l'année 2019 on constate un Besoin de Fond de Roulement positif ce que signifie que les dettes circulantes n'arrivent pas à couvrir l'ensemble de l'actif circulant. Par contre en 2020 on constate un BFR négative ce que signifie que les dettes circulantes arrivent à couvrir l'ensemble de l'actif circulant,

TR : D'après les calculs effectués, on est arrivé à degré de constat que l'entreprise a pu dégager des montants satisfaisants de trésorerie durant la première et la troisième année. Ce qui indique que l'entreprise dispose de ressources suffisantes pour financer l'intégralité de ses besoins.

Figure 24 : Evolutions des indicateurs de l'équilibre



Source : réalisé par nos soins sur la base des données de Sonatrach.

3.3 Les soldes intermédiaires de gestion

Tableau 27: Les soldes intermédiaires de gestion

Désignation	2019	2020
Vente produits annexe	9724191402.89	13855962807.59
Produits stocké et déstocké	-3431607.78	-22025524.60
Produits immobilisés	-	-
1. Production de l'exercice	9689871795.11	13833937282.99
Achat consommé	458059732.03	490762323.18
Service Extérieur	946279223.79	865911508.53
Autres services Extérieurs	2960412066.4	7604800757.09
2. Consommation de l'exercice	4364751022.22	8961474588.80
3. VA d'exploitation (1-2)	5325120772.89	4872462694.19
-charges de personnel	5383266644.31	5421458876
-impôt taxes assimilé	603635766.12	1268604205.42
4. EBE	-661781637.54	-1817600387.23
+autre produit opérationnel	889933558.82	36437508.15
-autre charges opérationnel	35418868.27	148683179.05
-Dot amortissement provision	2245130845.39	8329216487.15
+Rep sur perte valeur	334007004.55	273889180.90
5. Résultat opérationnel	-2519330987.95	-9985173364.38
+produit financier	1994526.94	7681.23
-Charge financier	104472918.06	101210471.75
6. Résultat financier	-102478391.12	-101202790.52
7. Résultat ordinaire avant impôt	-2621809378.95	-10086376154.90
Impôt exigible sur résultats ordinaire	-	-
Impôt diffère variation sur résultat ordinaire	-58819317.10	-40917127.02

Total de produit de l'activité ordinaire(A)	10114866685.42	14144271653.27
Total de charge de l'activité ordinaires (B)	12677856747.27	24189730681.15
8. Résultats activité ordinaire	-2562990061.85	-10045459027.88
Élément extraordinaire produit	-	-
Elément extraordinaire charges	-	48866585.62
9. Résultat Extraordinaire	-	-48866585.62
10. Résultat net de l'exercice	-2562990061.85	-10094325613.50

Source : réalisé par nos soins sur la base des données de Sonatrach.

Interprétation de résultat :

Production de l'exercice : La production de l'exercice pour l'année 2019 est d'ordre de 9724191402.89DA, et on remarque une augmentation de 4131771404.7DA vis-à-vis celle de 2020 qui s'élève à 13855962807.59 DA, augmentation est due à l'augmentation de vente et produit annexes.

Consommation de l'exercice : on constate une augmentation des consommations d'une variation de 4596723566.55 DA qui s'explique par l'augmentation des achats consommés et les autres services extérieurs.

Valeurs ajoutés : L'entreprise Sonatrach a généré une valeur ajoutée d'ordre d'un montant de 5325120772.89DA en 2019, par contre en 2020 on remarque une baisse de -452658078.7 DA qui s'explique par l'augmentation des consommations.

Excédent brut d'exploitation : on constate un EBE négatif dans les deux années qui signifie que le chiffre d'affaires de l'entreprise ne couvre pas les charges de l'entreprise.

Résultat opérationnel : on constate un résultat opérationnel négatif dans les deux années. Cela veut dire que les charges sont supérieures au chiffre d'affaires qui s'explique par des nouvelles charges opérationnelles telles que dépenses de justice et de perte de procès, Pénalités de chargement, Dons et libéralités.

Résultat financier : on constate un résultat financier négatif dans les deux années que signifie que Ya une perte financière dont une perte de change et une perte nettes sur cession d'actif financier.

Résultat ordinaire avant impôt : on constate un résultat négatif dans les deux années qui est dû au résultat opérationnel et au résultat financier qui sont négatif.

Résultat net : Le résultat de l'exercice générer pour l'entreprise Sonatrach est négatif durant les deux années, d'un montant -2562990061.85DA en 2019 qui s'élevé à -10094325613.5 DA en 2020 donc dans ce cas Ya un Déficit. Dans le cas d'un déficit le report à nouveau sera négatif et viendra en déduction des fonds propres (capital social, réserve, ...). Ce report à nouveau négatif montre que l'entreprise réalise des pertes et pourra être réduit lorsque l'entreprise réalisera un bénéfice.

3.4 Les indicateurs de rentabilité financière et économique

Tableau 28:Indicateur de rentabilité financière et économique.

Désignation	Méthode de calcul	2019	2020
ROI	RT.Exp / CI	-0.11	-0.17
ROE	RT.Net / CP	-0.2	-0.22
ROCE	EBE / CI	-0.03	-0.03
REN	RT.Net / CA HT	-0.26	-0.72

Source : réalisé par nos soins sur la base des données de Sonatrach.

Interprétation de résultat :

Le Retour sur investissement (ROI) :

S'agit d'un indicatif financier qui mesure un ratio en comparant le montant d'argent investi dans un projet par rapport au montant gagné. Ce ratio représente donc, le bénéfice opéré par un investisseur dans son placement. C'est une comparaison entre profits et capital investi. Plus le ratio est élevé, plus l'investissement est profitable.

Dans notre cas, l'entreprise a réalisé un ROI négatif qui signifie que l'entreprise n'est pas en mesure de réaliser des profits.

Le Rendement des capitaux propres (ROE) :

Est considéré comme une mesure de l'efficacité, avec laquelle la direction utilise les actifs d'une entreprise pour créer des bénéfices. En effet, le ROE permet de calculer la rentabilité financière des fonds propres.

Dans le cas de notre entreprise, le résultat généré indique que le projet n'a pas été rentable durant les deux années.

La Rentabilité des Capitaux Investis (ROCE) :

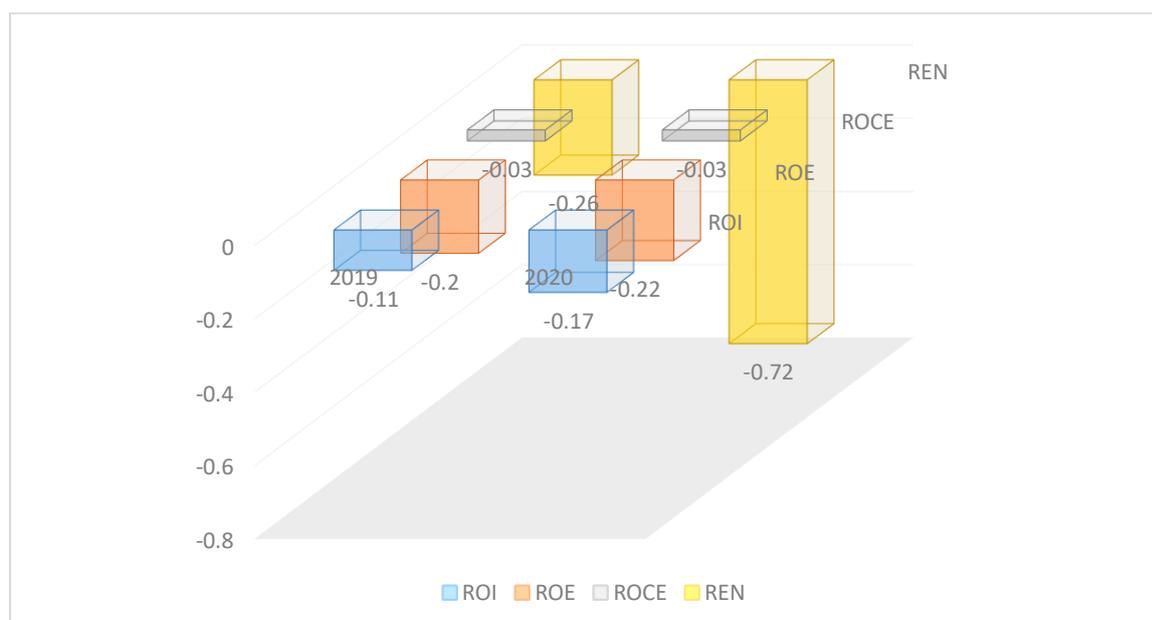
Est un ratio financier qui mesure la rentabilité des investissements effectués par une entreprise, en fonction des capitaux investis. Plus une entreprise est efficace dans l'exploitation de son activité et le choix de ses investissements, plus son ROCE sera élevé.

Dans le cas de RTC BEJAIA, elle a enregistré un ratio égal à -3% en 2019 et 2020, étant constants cela signifie que l'entreprise ne peut générer de profit.

Le Ratio de rentabilité économique nette (REN) :

Traduit la rentabilité de l'entreprise au regard de son volume d'activité, mesuré par le CA. RTC BEJAIA a réalisé des ratios négatifs pendant les deux exercices. Cela signifie que les charges sont trop élevées par rapport au chiffre d'affaires. Dans cette hypothèse, il convient d'analyser la structure des coûts et comment il serait possible de les réduire.

Figure 25: Représentation graphique de l'évolution des indicateurs de rentabilité



Source : réalisé par nos soins sur la base des données de Sonatrach.

3.5 Les ratios d'analyse de bilan

Un ratio financier représente un coefficient ou un pourcentage calculé par un rapport entre deux masses, il fournit une indication sur la rentabilité d'une entreprise, la structure de ses couts, sa liquidité, sa solvabilité, son équilibre financier.

3.5.1 Les ratios structure d'actif et de passifs

Concernant le cas de SONATREACH, les tableaux suivants nous permettent de déterminer les ratios de la structure de l'actif et de passif pour la période considérée dans notre étude 2019-2020

Tableau 29:Les ratios structures de l'actif.

Elément	Formule	Année	
		2019	2020
RICF	Actif immobilisé / Σ Actif	90.174%	96.02%
RICC	ACTIF circulant/ Σ Actif	9.826%	3.98%

Source : réalisé par nos soins sur la base des données de Sonatrach.

Le Ratio de l'importance des capitaux fixes : ce ratio traduit essentiellement le poids des actifs immobilisés dans le patrimoine de l'entreprise. Le ratio de l'importance des capitaux fixes représente une part importante 90.174% en 2019 Suivie d'une augmentation à 96.02% pour l'année 2020.

Le Ratio de l'importance des capitaux circulants : ce ratio il mesurer l'importance des actifs liés à l'exploitation et à la trésorerie dans l'ensemble des avoir et créances de l'entreprise. Le ratio l'importance des capitaux circulants représente une part de 9.82% en 2019 suivie d'une baisse à 3.98%.

Tableau 30:Les ratios structures de passif

Élément	formule	Année	
		2019	2020
RIF	CP / Σ Passif	91%	95.6%
RDCT	DCT/ Σ Passif	9%	4.4%

Source : réalisé par nos soins sur la base des données de Sonatrach.

Le ratio d'indépendance financière : il mesure le degré d'endettement, d'après l'étude de tableau en remarque que le ratio d'indépendance financière pour l'année 2019 et de 91% est

une hausse en 2020 à 95.6%. Cela signifie que l'entreprise elle a des capacités pour financer ses actifs par ses ressources interne qu'externe, elle est donc indépendante financièrement et autonome puisque le ratio est plus grand que (0.5) 50%.

Le Ratio des dettes à court terme : représente une part moins importante dans le passif du bilan, il est égal à 9% en 2019 on remarque une baisse pour l'année 2020 à 4.4%, par ailleurs l'entreprise à bien consacrées les DCT pour financer le cycle d'exploitation.

3.6 La capacité de l'autofinancement

La CAF se calcule en faisant la différence entre les produits encaissables et les charges décaissables dont dispose l'entreprise. Ainsi, les opérations de financement ou de subventions d'investissement n'interviennent pas dans le calcul.

Elle Représente l'ensemble des ressources de financement internes (flux potentiel de trésorerie) dégagé par l'entreprise durant l'exercice, et dont elle pourra se servir pour assurer les besoins financiers inhérents à son développement, et à sa pérennité.

3.6.1 Calcul de la CAF par la méthode soustractive

Cette méthode est calculée à partir de L'EBE, ce dernier ne comprend que des produits encaissables et des charges décaissables, puis on tient compte des produits encaissables et des charges décaissables qui n'ont pas été utilisés dans le calcul de l'EBE.

Tableau 31:Présentation de la CAF « la méthode soustractive ».

Désignation	2019	2020
+EBE	-661781637.54	-1817600387.23
+autres produit d'exploitation	+88993358.82	36437508.15
+ transfert charges d'exploitation	-	-
+produit Extraordinaire encaissable	-	-
-charges d'exploitation	35418868.27	148683179.05
-charges financiers décaissable	104472918.06	101210471.75
+participation des salariés	-	-

- IBS	(-58819317.76)	(-40917127.02)
+produit financier encaissable	1994526.94	7681.23
-charges Extraordinaire décaissable	-	48866585.62
CAF	-651866221.01	-2038998307.25

Source : réalisé par nos soins sur la base des données de Sonatrach.

3.6.2 Calcul de la CAF à partir de la méthode additive

Cette seconde méthode est plus utilisée que la méthode soustractive puisque sa détermination est le plus rapide. En effet, elle se calcule à partir du résultat net sur l'activité de l'entreprise auquel on additionne ou soustrait certaines charges.

Tableau 32:Présentation de la CAF « la méthode additive ».

Désignation	2019	2020
Résultat net	-2562990061.85	-10094325613.50
+ dotation aux amortissements provision et perte de valeur	2245130845.39	8329216487.15
+valeur nette comptable d'actifs cédés	-	-
Reprise sur perte de valeur et provision	334007004.55	273889180.90
Quote part des subventions	-	-
Produit de cession d'élément d'actif	-	-
CAF	-651866221.01	-2038998307.25

Source : réalisé par nos soins sur la base des données de Sonatrach.

Interprétation de résultat :

Chapitre 4 : Elaboration de tableau de bord financier au sein de SONATRACH

RTC Bejaia a enregistré une capacité d'autofinancement négatif durant les deux années signifie que l'entreprise ne génère pas suffisamment de richesses pour couvrir son cycle d'exploitation Pour fonctionner, elle doit faire appel à des ressources externes : emprunts, apports au capital de la part des associés.

Tableau 33:Exécutions de tableau de bord financier

	Indicateur	unité	2019	2020	variation	%	Pic
Bilan de grandes masses	ANC	DA	19276402487.07	56627184998.64	37350782511.57	193	😊
	AC	DA	2151038447.74	2344670678.16	193632230.42	09	😊
	CP	DA	12830944804.52	45108729630.09	32277784825.57	251	😊
	DLMT	DA	6622440838.98	11258225533.85	4635784694.87	70	😊
	DCT	DA	1923355291.87	2604900512.88	681545221.01	35	😊
	TOTAL	DA	21376740935.4	58971855676.8	37595114741.4	175	😊
Equilibre financier	FRNG	DA	176983156.43	-260229834.7	-437212991.13	-247	😞
	BFR	DA	171359401.68	-26735991.97	-198095393.65	-115	😞
	TR	DA	5623754.75	7130157.27	1506402.52	26	😊
Indicateur de rentabilité financière et économique	ROI	DA	-0.11	-0.17	-0.06	-54	😞
	ROE	DA	-0.2	-0.22	-0.02	-10	😞
	ROCE	DA	-0.03	-0.03	0	0	😞
	REN	DA	-0.26	-0.72	-0.46	-176	😞
Structure d'actif et de passif	RICF	DA	0.9	0.96	0.06	6.66	😊
	RICC	DA	0.098	0.039	-0.06	-61	😞
	RIF	DA	0.91	0.956	0.046	5	😊
	RIDCT	DA	0.09	0.044	-0.046	-51	😞
Solde intermédiaire de	Pro de l'ex	DA	9689871795.11	13833937282.99	4144065487.88	42	😊
	VA	DA	5325120772.89	4872462694.19	-4526580787	-8.5	😞
	EBE	DA	-661781637.54	-1817600387.23	-1155818749.69	-174	😞
	Rt opéra	DA	-2519330987.95	-9985173364.38	-7465842376.43	-296	😞

Chapitre 4 : Elaboration de tableau de bord financier au sein de SONATRACH

	Rt finan	DA	-102478391.12	-101202790.52	1275600.6	1.12	
	RCAI	DA	-2621809378.95	-10086376154.90	-7464566775.95	-284	
	Rt net	DA	-2562990061.85	-10094325613.50	-7531335551.69	-293	
	CAF	DA	-651866221.01	-2038998307.25	1387132086.24	-212	

Source : réalisé par nos soins sur la base des données de Sonatrach.

Interprétation de résultat :

L'analyse du bilan financier a montré que les postes d'actif et passif durant les deux années ont vus une augmentation. À partir de notre étude sur les trois indicateurs d'équilibre financier nous avons constaté pour l'exercice 2019 que les trois indicateurs sont positifs, donc le FRN finance l'intégralité de BFR. Par contre en 2020 un besoin négatif qui été compensé par un fond de roulement négatif afin de sortir avec une trésorerie positif.

On conclut que l'analyse de la structure de SONATRACH aboutit à un résultat négatif dans les deux exercices selon lequel la structure financière de cette entreprise n'est pas rentable et que les responsables doivent agir en réduisant leurs charges afin que l'entreprise soit rentable et en bonne santé financièrement.

CONCLUSION

Ce chapitre nous a permis d'avoir des connaissances en ce qui concerne la structure de la RTC Bejaia ainsi que son organisation. Puis, nous avons récapitulé les résultats obtenus de notre étude de données, dans laquelle nous avons procédé à l'élaboration d'un bilan d'exécution des indicateur physique et financier de la période mensuel (octobre 2021/ octobre 2022) et d'un tableau de bord financier annuelle des périodes de 2019 et 2020, qui nous a permis de constater à partir des résultats son état financière.

Au cours de notre étude des documents de synthèses de RTC BEJAIA, nous avons remarqué que le tableau de bord est un tableau à mettre en place au sien de l'entreprise qui souhaite avoir une vision claire de son activité et de sa rentabilité sans avoir à attendre la clôture des comptes.

En effet après une analyse critique des principaux indicateurs financiers de la performance de l'entreprise SONATRACH, nous avons compris comment piloter son activité tout en mesurant la performance financière.

Conclusion générale

Conclusion générale

Le contrôle de gestion joue un rôle crucial dans la performance d'une entreprise. Il fournit aux dirigeants et aux managers les outils nécessaires pour évaluer, surveiller et améliorer les performances financières et opérationnelles de l'organisation. Les outils du contrôle de gestion, tels que le tableau de bord, permettent de mesurer les indicateurs clés de performance, d'analyser les écarts entre les résultats réels et les objectifs fixés, et de prendre des décisions éclairées pour améliorer la performance globale de l'entreprise.

Le tableau de bord, en particulier, est un outil puissant qui permet de synthétiser les informations essentielles et de les présenter de manière claire et concise. Il fournit une vue d'ensemble des performances de l'entreprise en mettant en évidence les domaines de force et les points faibles. Pour Sonatrach, la mise en place d'un tableau de bord efficace peut contribuer à améliorer sa performance en identifiant les zones qui reçoivent une attention particulière et en permettant une prise de décision rapide et éclairée.

Cependant, décharger et mettre en place un tableau de bord efficace pour Sonatrach présente des défis spécifiques. La complexité des activités de Sonatrach, notamment dans l'industrie pétrolière et gazière, exige une analyse approfondie des différents aspects de l'entreprise, tels que la production, la logistique, les coûts, la sécurité et l'environnement. De plus, Sonatrach évolue dans un environnement économique et réglementaire complexe, avec des contraintes et des normes spécifiques qui doivent être prises en compte lors de la conception du tableau de bord.

Pour surmonter ces défis, Sonatrach devrait adopter une approche systématique et présentée dans la conception et la mise en place de son tableau de bord. Cela implique une étude approfondie de ses processus internes, une collecte et une analyse de données fiables, ainsi qu'une collaboration étroite entre les différentes parties prenantes de l'entreprise. De plus, Sonatrach devrait s'assurer que son tableau de bord est aligné sur ses objectifs stratégiques et qu'il intègre des indicateurs de performance pertinents pour mesurer les progrès réalisés.

En conclusion, le contrôle de gestion et l'utilisation d'outils tels que le tableau de bord peuvent grandement influencer la performance d'une entreprise telle que Sonatrach. En veillant à la conception et à la mise en place d'un tableau de bord efficace, Sonatrach sera en mesure d'évaluer et d'améliorer ses performances, de prendre des décisions éclairées et de maintenir sa compétitivité dans un environnement économique et réglementaire en évolution.

Conclusion générale

constante. Le contrôle de gestion devient ainsi un levier essentiel pour assurer la pérennité et la croissance d'une entreprise dans un contexte complexe et concurrentiel.

Grace aux résultats de l'étude menée, nous avons pu vérifier nos trois hypothèses posées au préalable à savoir :

Hypothèse 01 : L'entreprise met en Oeuvre un système de contrôle de gestion pour aider les Responsables à maitriser leur gestion pour atteindre les objectifs fixés.

Hypothèse 02 : L'utilisation d'un tableau de bord efficace peut contribuer à améliorer la performance de l'entreprise Sonatrach en permettant une meilleure mesure, analyse et suivi des indicateurs clés de performance, ainsi qu'une prise de décision plus éclairée et une meilleure communication des résultats entre les différents niveaux de gestion de l'entreprise.

Hypothèse 03 : En mettant en place un tableau de bord adapté à ses spécificités et en s'assurant de la qualité des données utilisées pour le remplir, Sonatrach peut mesurer de manière fiable sa performance et identifier les leviers d'amélioration, tout en améliorant la communication et la collaboration entre les différents acteurs de l'entreprise.

Nous avons a conclu que le tableau de bord reste un outil indispensable du contrôle de gestion, sa nécessité au niveau des entreprises ainsi, que son importance lui permet de prendre des décisions et de bien guider les dirigeants dans un délai suffisant pour bien réaliser les missions et finalités fixées par l'entité.

Enfin, notre travail s'est avéré extrêmement bénéfique, car il nous a permis d'approfondir nos connaissances théoriques et de les mettre en pratique lors de notre étape au sein de l'entreprise SONATRACH. Cependant, comme toute recherche, notre étude présente certaines limitations en raison de la durée limitée de notre étape et des ressources qui nous ont été fournies. De plus, les résultats obtenus soulignent la nécessité de poursuivre et d'approfondir les axes de recherche afin de mieux comprendre l'utilité de cet outil de gestion et son rôle dans les entreprises algériennes.

Bibliographie

Références bibliographiques

- ARDOIN J.L, MICHEL D. & J.SCHMIDT** [1985] « Le Contrôle de Gestion », Publi-Union. Cité par <http://www.toocharger.com/download/cours>.
- AROUS (K) & GAMMOUDI (L)** (2012), « La mesure de la performance », le poids de la stratégie des compétences dans la vision stratégique des entreprises, Colloque Ecole de Commerce ISTE, Paris.
- Alazard. C & S. Sépari.** (2006), « Contrôle de gestion, Manuel et Application », Edition Dunod, Paris.
- Alazard. C & S. Separi.** (2010), « DCG 11 : Contrôle De Gestion : Manuel et Applications », 2ème Édition, Dunod, Paris.
- Bouquin.H** (1986), « Le contrôle de gestion, contrôle d'entreprise », Presses Universitaires de France - PUF
- Bouquin. H** (2005), « Herméneutiques du contrôle », Conférence, Présentation du sujet (Lille AFC).
- Bouquin. H,** (2008), « le contrôle de gestion » 8eme Edition, Presse Universitaire de France, Paris.
- Bouquin. H, Kuszla. C.** (2013), « Le Controle De Gestion », 10ème Edition, Collection gestion, Mayenne.
- Bescous. P. L&C. Mendoza.** (1994), « Le Management De La Performance », Edition, Comptable, Malesherbes, Paris.
- Bhamani A, Horngren C, Foster G et Datar S,** Contrôle de gestion et gestion budgétaire », édition PEARSON.
- Froman.B & Gourdon.C,** « Dictionnaire De La Qualité AFNOR », 1993.
- Bourguignon.** (1995), « Peut-on définir la performance ? », revue française de comptabilité.
- Charles. M. J & Louis. M. J.** (2000), « L'essentiel Du Controle De Gestion », 2ème Edition, D'organisation, Paris.
- Chandler. A** (1992), « Organisation et performance des entreprises », T1, Edition Organisation.
- Charpentier P. Coucoureux. M et Sopol. D.** (2007), « Gestion financière, gestion prévisionnelle et mesure de la performance, gestion du personnel », Edition Hachette, Paris.
- Doriath. B et Goujet. C** (2007), « Gestion prévisionnel et mesure de la performance », 3ème Edition, Dunod, Paris.
- Doriath. B & Lozato. M & Mendes. P & Nicolle. Pascal.** (2010), « Comptabilite Et Gestion Des Organisations ».
- DORIATH.B** (2008), « Contrôle de gestion en 20 fiches », 5 eme Edition, Dunod, Paris.
- De Boislandelle H.,** « dictionnaire économique », Edition Economica, Paris 1998.
- Dubrulle L et Jourdain D,** Comptabilité analytique de gestion, 4ème édition Dunod, Paris, 2003.
- EL GADI. A.** (1996), « Audit Et Controle De Gestion », Mithaq- almaghrib.
- Fourcade, F. G.** (août 2005). " *Controle de Gestion et Pilotage de la Performance*", paris Gauline éditeur .
- Fernandez.A.** (2007), « Les Nouveaux Tableaux De Bord Des Managers », Edition d'organisation, le tout en Poche, Campus Press.
- Barreau J . Delahaye J.** (2000), « gestion financière : corrigés du manuel », 9ème Edition, Dunod, Paris.
- HAMMER M. & J CHAMPY,** [2000], « Le Re-engineering » Éd Dunod (mars 2000).
- Hervé ARNOUD ;** « Le contrôle de gestion... en action » ; édition Liaisons 2001.
- Hoarau.C.** (2008), « Maitriser Le Diagnostic Financier », 3eme édition, Revue fiduciaire.

Iribarin P. (2009), « Les Tableaux De Bord De La Performance », Edition Dunod, Paris.

Guerra F. (2007), « Pilotage Stratégique De L'entreprise », Edition de Boeck supérieur, Paris.

Kemakhen. A & Lardoi (2001), « Introduction au contrôle de gestion », Edition bordas, Paris- Montréal.

Langloi. L. Bonnier. C. Bringer. M. (2006), « Contrôle De Gestion », Edition Focher, Paris..

Loning. H & al. (2008), « Le Contrôle De Gestion : Organisation, Outils, Et pratiques », 3ème Edition, Dunod, Paris.

Luthi T. (2011), « Améliorer La Performance De Votre Entreprise : 70 recommandation concrètes », Edition d'organisation, Eyrolles, Paris.

Legros G. (2016), « Ingenierie Financiere », 2ème Edition, Dunod, Paris.

Michel Gervais, contrôle de gestion et planification de l'entreprise, Ed ECONOMICA, 1987.

Marsal. C & Travaille. D. (2006), « Les Systemes D'information De Pilotage, Les Tableaux De Bord », FARGO centre de recherche en finance, Architecture et gouvernance des organisations, cahier du FARGO, n°1060901, Septembre.

Machesna (1991), « Economie d'entreprise », Edition EYROLLES.

MICHEL BARABE & OLIVIER MELLER (2006), « Manager », Edition DUNOS, Paris.

Malo J-L & Mathe J.C (2000), « l'essentiel du contrôle de gestion », 2ème Edition, d'organisation, Paris.

Marakas.M. (1999), « Décision Support System », Prentice Hall.

Mendoza & al. (2002), « Tableau De Bord Et Balance Scorecardguide De Gestion RF», groupe revue fiduciaire.

Marion A. (2015), « Analyse Financière : Concepts Et Méthodes », 6ème Edition, Paris.

AVRIL O, [2009] ; « Contrôle de Gestion dans les PME : points essentiels et objectifs » ; paru dans le Site : www.acting.Finances.com, Article n° 38, Novembre 2009.

Philippe Lorino. (2002), « Le Controle De Gestion Et Pilotage De L'entreprise », 2eme édition, Paris.

Plauchu V et Taïrou A. (2008), Méthodologie du diagnostic d'entreprise. L'Harmattan.

Pierre. P. (1993), « Mesure de la performance de l'entreprise », Office de publication universitaire,

Rocher-Béatrice Meunier. (2006), « Le Diagnostic Financier », 4ème Edition, D'organisation Eyrolles, Paris.

Tatouti R, « L'analyse financière », 1^{ère} édition.

Robert. O. Marie-pierre. M. (2009), « Comptabilite Et Audit : Manuel Et Application », 2ème Edition, Dunod, Paris.

Ramage Pierre. (2001), « Analyse Et Diagnostic Financier », Edition d'organisation, Paris.

Selmer C (2011), « Concevoir le tableau de bord : Outils de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision », 3eme Edition, Dunod, Paris.

Savall. H & Zardet. V. (1992), « Le Nouveau Controle De Gestion, Methode Des Couts-Performances Caches », Edition Eyrolles, Paris.

Voyer, P. (2002), «Tableaux De Bord De Gestion Et Indicateur De Performance », 2ème Edition, Ste-Foy : Presses de L'Université du Québec.

Zaid. A. (2011), « Performance financière et performance sociale dans les entreprises publiques algériennes », Universidad Politécnica de Valencia et Ciriec-Espana.

Annexes

BILAN

Exercice 2020

ACTIF					PASSIF		
RUBRIQUE	N Brut	N Amort-Prov.	N Net	N-1 Net	RUBRIQUE	N	N-1 Net
ACTIF NON COURANT					CAPITAUX PROPRES		
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					Capital émis		
Immobilisations incorporelles	46 836 973,58	45 841 597,33	995 376,03	3 904 025,49	Capital non appelé		
Immobilisations corporelles	99 915 982 146,88	46 515 167 080,28	53 400 815 066,60	16 167 349 594,48	Prime et réserves (Réserves consolidées(1))		
Immobilisations en cours	2 580 907 235,03	40 828 768,60	2 540 078 466,43	2 443 873 919,23	Ecart de réévaluation		
Immobilisations financières	282 432 138,21		282 432 138,21	299 328 123,52	Ecart d'équivalence (1)		
Titres mis en équivalence - entreprises associées					Résultat net(Résultat net part du groupe(1))	-10 094 325 613,50	-2 562 990 061,85
Autres participations et créances rattachées					Autres capitaux propres Report à nouveau		-402 492 822,71
Autres titres immobilisés					Comptes de liaison	55 203 055 243,59	15 796 427 689,08
Prêts et autres actifs financiers non courants	282 432 138,21		282 432 138,21	299 328 123,52	Part de la société consolidante (1)		
Impôts différés actifs	402 863 951,37		402 863 951,37	361 946 824,35	Part des minoritaires (1)		
TOTAL ACTIF NON COURANT	103 229 022 445,05	46 601 837 446,41	56 627 184 998,64	19 276 402 487,07	TOTAL CAPITAUX PROPRES - I	45 108 729 630,09	12 830 944 804,52
ACTIF COURANT					PASSIF NON COURANT		
Stocks et en-cours	1 831 768 157,09	1 901 496,28	1 829 866 660,81	1 694 327 067,95	Emprunts et dettes financières		
Créances et emplois assimilés					Impôts (différés et provisions)	84 449 588,00	84 449 588,00
Clients				723 710,90	Autres dettes non courantes		
Autre débiteurs	396 651 124,43	3 665 525,56	392 985 598,87	289 147 964,14	Provisions et produits comptabilisés d'avance	11 173 775 945,85	6 537 991 250,98
Impôts	88 269 707,88		88 269 707,88	88 269 707,88	TOTAL PASSIF NON COURANT-II	11 258 225 533,85	6 622 440 838,98
Autres actifs courants	26 418 553,37		26 418 553,37	22 246 242,64	PASSIF COURANTS		
Disponibilités et assimilés					Fournisseurs et comptes rattachés	623 718 443,55	694 770 402,24
Placements et autres actifs financiers courants					Impôts		720 000,00
Trésorerie	7 130 157,25		7 130 157,25	5 623 754,79	Autres dettes	1 981 182 069,33	1 227 864 889,63
					Trésorerie Passif		
TOTAL ACTIF COURANT	2 350 237 700,02	5 567 021,84	2 344 670 678,18	2 100 338 448,30	TOTAL PASSIF COURANT III	2 604 900 512,88	1 923 355 291,87
TOTAL ACTIF	105 579 260 145,07	46 607 404 468,25	58 971 855 676,82	21 376 740 935,37	TOTAL PASSIF	58 971 855 676,82	21 376 740 935,37
Contrôle équilibre Actif ; Passif >>>					0,00	0,00	



CUMUL RTC

EDITE PAR: DIRECTION ADMINISTRATION ET FINANCES SIEGE ED

EDITE LE: 26/03/21 16:29:21

SONATRACH		TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS						EN DINARS
CENTRALISATION		AU 31 DECEMBRE 2020						
C/PT	DESIGNATION	N			N-1			
		EXTERNES	INTERNES	TOTAL	EXTERNES	INTERNES	TOTAL	
70	Ventes et produits annexes	245 042,03	13 855 717 765,57	13 855 962 807,59	820 935,78	9 723 370 467,11	9 724 191 402,89	
72	Production stockée ou destockée	- 22 025 524,60		- 22 025 524,60	- 34 319 607,78		- 34 319 607,78	
73	Production immobilisée							
74	Subventions d'exploitation							
	I. PRODUCTION DE L'EXERCICE	- 21 780 482,58	13 855 717 765,57	13 833 937 282,99	- 33 498 672,00	9 723 370 467,11	9 689 871 795,11	
60	Achats consommés	414 842 525,56	75 919 797,62	490 762 323,18	414 911 261,11	43 148 470,92	458 059 732,03	
61	Services extérieurs	720 835 879,64	145 075 628,88	865 911 508,53	634 389 393,68	311 889 830,11	946 279 223,79	
62	Autres services extérieurs	597 486 061,63	7 007 314 695,44	7 604 800 757,09	666 097 074,13	2 294 314 992,28	2 960 412 066,40	
	II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE	1 733 164 466,83	7 228 310 121,95	8 961 474 588,80	1 715 397 728,92	2 649 353 293,31	4 364 751 022,22	
	III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	- 1 754 944 949,41	6 627 407 643,62	4 872 462 694,19	- 1 748 896 400,91	7 074 017 173,80	5 325 120 772,89	
63	Charges de personnel	5 421 458 876,00		5 421 458 876,00	5 383 266 644,31		5 383 266 644,31	
64	Impôts, taxes et versements assimilés	1 268 604 205,42		1 268 604 205,42	603 635 766,12		603 635 766,12	
	IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	- 8 445 098 030,85	6 627 407 643,62	- 1 817 690 387,23	- 7 735 798 811,34	7 074 017 173,80	- 661 781 637,54	
75	Autres produits opérationnels	34 170 424,15	2 267 084,00	36 437 508,15	88 345 775,83	647 583,00	88 993 358,83	
65	Autres charges opérationnels	103 073 067,38	45 610 111,67	148 683 179,05	35 272 859,16	146 009,11	35 418 868,27	
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	8 329 216 487,15		8 329 216 487,15	2 245 130 845,39		2 245 130 845,39	
78	Reprises sur pertes de valeur et provisions	273 889 180,90		273 889 180,90	334 007 004,55		334 007 004,55	
	V. RESULTAT OPERATIONNEL	- 16 569 237 980,33	6 584 064 615,95	- 9 985 173 364,38	- 9 593 849 735,52	7 074 518 747,69	- 2 519 330 987,83	
76	Produits financiers	7 681,23		7 681,23	1 994 526,94		1 994 526,94	
66	Charges financières	101 210 471,75		101 210 471,75	104 472 918,06		104 472 918,06	
	VI. RESULTAT FINANCIER	- 101 202 790,52		- 101 202 790,52	- 102 478 391,12		- 102 478 391,12	
	VII. RESULTAT ORDINAIRES AVANT IMPOT (V+VI)	- 16 670 440 770,85	6 584 064 615,95	- 10 086 376 154,90	- 9 696 328 126,64	7 074 518 747,69	- 2 621 809 378,95	
69/3	Impôts exigibles sur résultats ordinaires							
69/2/3	Impôts différés (variations) sur résultat ordinaires	- 40 917 127,02		- 40 917 127,02	- 58 819 317,10		- 58 819 317,10	
	- TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES (c)	286 286 803,70	13 857 984 849,57	14 144 271 653,27	390 848 635,31	9 724 018 050,11	10 114 866 685,42	
	- TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES (d)	16 915 810 447,53	7 273 920 233,62	24 189 730 681,15	10 028 357 444,85	2 649 499 302,42	12 677 856 747,27	
	VIII. RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES (c-d)	- 16 629 523 643,83	6 584 064 615,95	- 10 045 459 027,88	- 9 637 508 809,54	7 074 518 747,69	- 2 562 990 061,85	
77	Eléments extraordinaire (produits)							
67	Eléments extraordinaire (charges)	48 866 585,62		48 866 585,62				
	IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE	- 48 866 585,62		- 48 866 585,62				
	X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE	- 16 678 390 229,45	6 584 064 615,95	- 10 094 325 613,50	- 9 637 508 809,54	7 074 518 747,69	- 2 562 990 061,85	

Fiche Technique Projet

Code projet : RTC / PTO / 2021 / 13

Structure : RTC

Intitulé : Fourniture de matériel d'intervention sur canalisations, en lots séparés.

Rubrique : Equipements de maintenance

Localisation : (RTC)

Département responsable : Département protection des Ouvrages (RTC)

Famille : La réparation des tuiles et déformations :

L'entretien et réparation des ouvrages concernés :

Opportunité :

Ce matériel est indispensable lors des travaux d'entretien et d'intervention sur les ouvrages de la RTC. Renforcer les secteurs travaux en moyens matériels vu la vélocité du matériel existant

Consistance :

Lot N°1: Mps-Congresseur d'air portable
Lot N°2: Pompes pneumatiques à membrane avec accessoires
Lot N°3: Pompes pneumatiques à tige avec accessoires

Appel d'offre ouvert

Lot	Quantité	Unité	Marque	Modèle	Caractéristiques	Lot	Quantité	Unité	Marque	Modèle	Caractéristiques	Lot	Quantité	Unité	Marque	Modèle	Caractéristiques
01	1	Lot	Mps	Congresseur	à air portable	01	1	Lot	Pompes	pneumatiques	à membrane	02	1	Lot	Pompes	pneumatiques	à tige

Le Chef de Département
Entretien Lignes à Hautes Tensions
O. KERAMANE

Le Sous-directeur Technique
A. AZZI

Le Sous-Directeur
Administration et Finances
Y. KRUI

Le Directeur Adjoint
M. JEBENS

Direction Régionale Transport Centre (RTC)

Etat Récapitulatif

Milliers de DA 1\$US = 142 DA	Décaissements 2022											
	Total (1) (1+2+3+4+5)		Sur engagements 2021 & antérieurs				Sur engagements de l'exercice 2022				Sur engagements 2023 & suivants	
			Facturation sur engagements antérieurs (2)		Libération de retenues de garanties (3)		Imputables au projet lui-même (4)		Imputables à d'autres projets (5)		Avances sur contrats (6)	
	TOTAL	Dont Devises	TOTAL	Dont Devises	TOTAL	Dont Devises	TOTAL	Dont Devises	TOTAL	Dont Devises	TOTAL	Dont Devises
Projets En Cours	1 243 087	31 627	504 027	31 627	5 341	0	733 716	0	0	0	0	0
Projets Nouveaux	232 126	0	0	0	0	0	232 126	0	0	0	0	0
Total	1 475 213	31 627	504 027	31 627	5 341	0	965 842	0	0	0	0	0

(1) est la somme des colonnes de (2) à (6)

Parité : 1USD = 142 DZD
 Prix du baril : 50 USD

RECAPITULATIF CHARGES & DECAISSEMENTS

Unité : Milliers de DZD

DESIGNATION	CHARGES		DESIGNATION	DEPENSES	
	TOTAL	Dt. Devises		TOTAL	Dt. Devises
ACHATS CONSOMMES	361 800	4 000	APPROVISIONNEMENTS	482 782	69 000
Externes	361 800	4 000	SERVICES EXTERIEURS	1 393 679	179 581
Internes			AUTRES SERVICES EXTERIEURS	1 150 622	
SERVICES EXTERIEURS	1 513 793	179 581	DEPENSES DE PERSONNEL	4 944 030	
Externes	1 512 435	179 581	IMPOTS, TAXES & VERSEMENTS ASSIMILES	646 700	
Internes	1 358		AUTRES DEPENSES		
AUTRES SERVICES EXTERIEURS	798 794		DEPENSES FINANCIERES		
Externes	786 840		ELÉMENTS EXTRAORDINAIRES	13 600	
Internes	11 954				
CHARGES DE PERSONNEL	5 560 924				
IMPOTS, TAXES & VERSEMENTS ASSIMILES	837 542				
CHARGES FINANCIERES	15 000				
DOT. AUX AMORT. & PROVISIONS	4 903 094				
AUTOCONSOMMATION	22 200				
CHARGES D'EXPLOITATION :	14 013 147	183 581			
AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES					
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES	13 600				
IMPOTS SUR LES RESULTATS & ASSIMILES					
TOTAL CHARGES :	14 026 747	183 581	TOTAL DEPENSES :	8 631 413	248 581



Partie : 1 \$ = 142 DA
Prix du Baril = 50 \$

Unité : Milliers de DZD

	Achats Consommés		Services Extérieurs		Autres Services Extérieurs		Charges de Personnel	Impôts et taxes	Charges financières	Éléments extraordinaires	Dépense aux Amortissements & Provisions	Auto consommation	TOTAL
	Externe	Interne	Externe	Interne	Externe	Interne							
Janvier	20 278		55 484	-	54 224	-	444 800	15 904	1 250	1 140	408 591	1 850	1 003 521
dont Devises													
Février	25 933		52 563	-	56 219	-	444 800	15 904	1 250	1 140	408 591	1 850	1 008 240
dont Devises													
Mars	23 863		69 588	-	55 311	-	444 800	15 904	1 250	1 140	408 591	1 850	1 022 267
dont Devises													
Avril	23 762		106 881	-	61 533	-	444 800	19 904	1 250	1 140	408 591	1 850	1 069 711
dont Devises			26 493										26 493
Mai	26 222		56 558	-	59 022	-	444 800	17 054	1 250	1 120	408 591	1 850	1 015 457
dont Devises													
Juin	31 594		68 062	-	67 468	-	444 800	25 904	1 250	1 120	408 591	1 850	1 050 659
dont Devises			5 177										5 177
Juillet	22 227		129 279	-	63 350	-	668 124	25 904	1 250	1 120	408 591	1 850	1 312 695
dont Devises			26 493										26 493
Août	27 260		71 341	-	64 438	-	444 800	18 904	1 250	1 120	408 591	1 850	1 039 554
dont Devises													
Septembre	40 646		133 608	-	71 742	-	444 800	515 904	1 250	1 140	408 591	1 850	1 619 531
dont Devises			34 259										34 259
Octobre	54 583		66 849	-	67 420	-	444 800	15 904	1 250	1 140	408 591	1 850	1 062 388
dont Devises													
Novembre	21 486		145 287	-	74 403	-	444 800	18 904	1 250	1 140	408 592	1 850	1 117 721
dont Devises			10 515										10 515
Décembre	43 936		566 925	1 358	91 711	11 954	444 800	131 446	1 250	1 140	408 592	1 850	1 704 962
dont Devises			76 544										80 544
TOTAL DES CHARGES	361 900		1 513 793		798 794		5 560 924	837 542	15 000	13 600	4 903 034	22 200	14 026 747
Sous-Totaux	361 900		1 512 435	1 358	786 840	11 954							
dont Devises		4 000		179 561									183 561

**PROGRAMME DE TRANSPORT PREVISIONS INITIALES GAZ 2022
GAZODUC CENTRE GG1 - 42 '' (non notifiées)**

Unité : Cm³ (en millier contrat mètre cube)

GG1	JANVIER	FEVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN
RA1 G	21 600 000	20 160 000	15 120 000	20 880 000	21 600 000	21 600 000
Sonelgaz	812 647 687	774 976 640	652 011 317	542 159 290	521 583 367	484 787 313
CONS/SC3	2 301 393	2 880 732	1 972 002	50 229	0	0
TOTAL	836 549 080	798 017 372	669 103 319	563 089 519	543 183 367	506 387 313

GG1	JUILLET	AOUT	SEPTEMBRE	OCTOBRE	NOVEMBRE	DECEMBRE	2022
RA1 G	21 600 000	21 600 000	20 880 000	21 600 000	20 880 000	21 600 000	249 120 000
Sonelgaz	551 950 278	532 841 209	287 072 147	431 032 309	654 339 662	809 132 740	7 054 533 957
CONS/SC3	73 504	63 737	0	0	2 093 071	2 864 754	12 299 423
TOTAL	573 623 782	554 504 946	307 952 147	452 632 309	677 312 733	833 597 493	7 315 953 380

Activer Windows

Programme Prévisionnel 2022

Mois	D.OG1	EXPORTATION	OB1
JANVIER	338 985	91 516	430 501
FÉVRIER	306 180	82 659	388 839
MARS	229 635	200 866	430 501
1^{er} Trimestre	874 800	375 041	1 249 841
AVRIL	328 050	88 564	416 614
MAI	338 985	91 516	430 501
JUIN	328 050	88 564	416 614
2^{ème} Trimestre	995 085	268 643	1 263 728
1^{er} Semestre	1 869 885	643 684	2 513 569
JUILLET	338 985	91 516	430 501
AOÛT	338 985	91 516	430 501
SEPTEMBRE	328 050	88 564	416 614
3^{ème} Trimestre	1 006 020	271 595	1 277 615
OCTOBRE	338 985	91 516	430 501
NOVEMBRE	328 050	88 564	416 614
DÉCEMBRE	338 985	91 516	430 501
4^{ème} Trimestre	1 006 020	271 595	1 277 615
2^{ème} Semestre	2 012 040	543 191	2 555 231
TOTAL	3 881 925	1 186 875	5 068 800


 Béjaïa le 02/01/2022
 Le Chef de Département Exploitation Cléoducs
S. MOURHOUBI

Table de matières

REMERCIEMENTS	3
Dédicace	4
Liste des abréviations	6
Liste des Tableaux	8
Liste de figures	9
Introduction Générale	10
Chapitre I Cadre théorique sur le contrôle de gestion	5
Introduction	6
Section 01 : Généralités sur le contrôle de gestion :	7
1 Historique et définition de contrôle de gestion.....	7
1.1 Historique de contrôle de gestion	7
1.2 Définition de contrôle de gestion	8
2 Les niveaux de contrôle de gestion	9
2.1 Contrôle stratégique.....	10
2.2 Contrôle de gestion "management control"	11
2.3 Contrôle opérationnel ou contrôle d'exécution	12
3 Objectif de contrôle de gestion	12
3.1 Maîtrise de la gestion	12
3.1.1 La Conditions pour assurer une bonne maitrise de gestion	12
3.1.2 Le rôle de contrôleur de gestion.....	12
3.1.3 La coordination horizontale et verticale	13
3.1.4 Le facteur humain	13
3.2 Maitrise de l'activité	13
3.3 Maitrise de la rentabilité.....	13
3.4 Maitrise de l'évolution de l'entreprise	13
3.5 Projection dans le futur	14
3.6 Le contrôle de gestion	14
3.7 Réponses aux objectifs économiques.....	14
4 Le processus du contrôle de gestion	15
4.1 Les phases de contrôle de gestion.....	15
4.1.1 La phase de prévision.....	15
4.1.2 La phase d'exécution	15
4.1.3 La phase dévaluation.....	15
4.1.4 La phase d'apprentissage.....	15
4.2 Les étapes de processus de contrôle de gestion	17
Section 02: l'organisation de la fonction contrôle de gestion au sein de l'entreprise	19

1	Positionnement de contrôle de gestion : -----	19
1.1	Rattachement de contrôle de gestion à la Direction Générale -----	20
1.2	Rattachement de contrôle de gestion à la Direction Administrative et Financière -----	20
1.3	Rattachement de contrôle de gestion aux Directeurs ou Responsables Opérationnels -----	21
2	Les missions de contrôle de gestion -----	21
2.1	Au niveau de la prévision -----	21
2.2	Au niveau de conseil -----	22
2.3	Au niveau de contrôle -----	22
2.4	Au niveau de la mise au point des procédures -----	22
3	Les formes de contrôle de gestion -----	22
3.1	Le contrôle organisationnel -----	23
3.2	Le contrôle interne -----	23
3.3	L'audit interne -----	24
4	Evolution de champ d'action du contrôle de gestion -----	25
4.1	Contrôle de gestion pour la performance -----	25
4.2	Un système d'animation de l'organisation -----	25
4.3	Un contrôle de gestion pour le système de production actuelle : -----	25
	Section03 : Les outils du contrôle de gestion -----	27
1	La comptabilité -----	27
1.1	Comptabilité générale -----	27
1.1.1	Rôles de comptabilité générale -----	27
1.2	Comptabilité analytique -----	28
1.2.1	Objectifs de la comptabilité analytique -----	28
2	La gestion budgétaire -----	28
2.1	Le budget -----	29
2.1.1	Objectif de budget -----	29
2.2	Le contrôle budgétaire -----	29
2.2.1	Le Rôle de contrôle budgétaire -----	30
3	Le système d'informations -----	30
3.1	Les avantages d'un système d'information -----	30
4	Les outils d'appuis -----	31
4.1	Le Re-engineering -----	31
4.2	Le Benchmarking -----	31
5	Le Reporting -----	32
5.1	Les principes de Reporting -----	32
6	Le tableau de bord -----	32
	Conclusion -----	33

Chapitre 2 : la performance de l'entreprise : caractéristiques mesure et pilotage	34
Introduction	34
Section01 : les aspects théoriques de la performance	35
1 Définition de la performance	35
2 Les composants de la performance	37
2.1 Efficacité	37
2.2 Efficience	37
2.3 Pertinence	38
2.4 L'économie	38
3 Typologie de la performance	38
3.1 La performance organisationnelle	38
3.2 La performance stratégique	39
3.3 La performance concurrentielle	39
3.4 La performance commerciale	39
3.5 La performance sociale	40
3.6 La performance financière	40
3.7 La performance managériale	40
4 Les sources de la performance	41
4.1 Performance interne	41
4.2 Performance externe	41
5 Objectif de la performance	41
Section 02 : Mesure et pilotage de la performance	43
1 La Mesure de la performance	43
1.1 L'approche dynamique	43
1.2 L'approche statique	44
2 Le pilotage et l'amélioration de la performance	44
Section 03 : les indicateurs de la performance financière	46
1 Définition d'un indicateur	46
2 Les caractéristiques d'un bon indicateur	47
2.1 La pertinence	47
2.2 La qualité et la précision se mesure	47
2.3 La faisabilité ou disponibilité des données	47
2.4 La convivialité	47
3 Catégories d'indicateur de performance	48
4 Les différents types d'indicateur de performance	49
4.1 Les indicateurs financiers	49
4.2 Les indicateurs de pilotage	49

4.3	Les indicateurs de résultat-----	49
4.4	Les indicateurs opérationnels-----	49
4.5	Les indicateurs stratégiques-----	49
4.6	Les indicateurs de marché-----	50
4.7	La Rentabilité-----	50
4.7.1	La Rentabilité économique(ROA)-----	50
4.7.2	La Rentabilité financière (ROE)-----	51
4.7.3	L'effet de levier-----	51
4.8	La profitabilité-----	51
4.9	L'autofinancement-----	52
Conclusion-----		52
Chapitre 3 : le tableau de bord caractéristiques et instruments-----		53
Introduction-----		54
Section 01 : Généralités sur le tableau de bord-----		55
1	Définition de tableau de bord-----	55
2	Rôles de tableau de bord-----	55
2.1	Le tableau de bord est un instrument de contrôle et de comparaison-----	56
2.2	Le tableau de bord est un outil de dialogue et de communication-----	56
2.3	Le tableau de bord est un outil d'aide à la prise de décision et à la prévision-----	56
2.4	Le tableau de bord est un outil d'alerte et de diagnostic-----	57
2.5	Le tableau de bord, outil de motivation et de mesure et des performances-----	57
2.6	Le tableau de bord est un outil d'organisation-----	57
2.7	Le tableau de bord est un moyen d'appréciation et de délégation du pouvoir-----	57
Section 02 : Les instruments du tableau de bord-----		58
1	La conception générale-----	58
1.1	Indicateurs-----	58
1.2	Résultats réels-----	58
1.3	Objectifs-----	58
1.4	Ecarts-----	58
2	Les instruments utilisés-----	58
2.1	Les écarts-----	59
2.2	Les ratios-----	59
2.3	Les commentaires-----	59
2.4	Les clignotants-----	59
2.5	Les graphiques-----	60
2.5.1	Les histogrammes-----	60
2.5.2	Les courbes-----	60

2.5.3	Le camembert -----	61
2.6	Les tableaux -----	61
Section 03 : Tableau de bord comme outil de mesure de performance financière de l'entreprise		
-----		62
1	Le Bilan -----	62
1.1	Les indicateurs d'équilibres financiers du bilan -----	63
1.1.1	Le fond de roulement net global -----	63
1.1.2	Besoin en fond de roulement -----	64
1.1.3	La trésorerie -----	65
2	Compte résultats -----	65
2.1	La structure de compte résultat -----	65
3	Les Soldes intermédiaires de gestion -----	66
4	Le chiffre d'affaire -----	70
5	La capacité d'autofinancement -----	70
5.1	La méthode soustractive -----	70
5.2	La méthode additive -----	71
Conclusion -----		72
Chapitre 04 : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de SONATRACH. -----		73
Introduction -----		74
Section01 : Présentation de l'organisme Sonatrach -----		75
1	Historique et missions de Sonatrach -----	75
2	Les activités principales de la Sonatrach -----	75
2.1	L'activité exploitation-production (E&P) ou amont (AMT) -----	75
2.2	Activité de Transport par Canalisation (TRC) -----	75
2.3	L'activité Liquéfaction-Séparation (LQS) -----	76
2.4	L'activité Raffinage et Pétrochimie (RPC) -----	76
2.5	L'activité de commercialisation (COM) -----	76
3	Présentation de la Région Transport Centre de Bejaia(RTC) -----	77
3.1	Présentation et missions de la RTC -----	77
3.2	Situation géographique -----	79
3.3	Description de l'organisme RTC -----	80
3.3.1	La direction générale -----	80
3.3.1.1	La sous-direction Technique -----	80
3.3.1.2	La sous-direction exploitation oléoducs : -----	81
3.3.1.3	La sous-direction Administration et Finance -----	82
Section02 : Mise en pratique d'un tableau de bord pour SONATRACH -----		85
1	Indicateurs physiques -----	86
1.1	Quantité transporté -----	86

1.2	Investissements -----	88
1.3	Effectifs -----	90
1.4	Turnover -----	91
1.5	Taux de disponibilité des machines tournantes -----	92
1.6	Taux de disponibilité des bacs de stockage-----	93
1.7	Taux de disponibilité des postes -----	93
1.8	Indicateurs HSE-----	94
1.8.1	Taux de fréquence-----	94
1.8.2	Taux de gravité -----	94
2	Indicateur financiers-----	96
2.1	Chiffres d'affaires -----	96
2.2	Charges d'exploitation-----	97
2.3	Dépense d'exploitations -----	99
2.4	Investissements /Décaissement-----	101
2.5	Coût opératoire unitaire de transport -----	103
2.6	Résultat-----	104
3	Indicateurs de bilan-----	105
3.1	Bilan de grandes masses-----	105
3.1.1	L'actif -----	106
3.1.2	Structure de passif -----	108
3.2	Les indicateurs de l'équilibre financier -----	109
3.3	Les soldes intermédiaires de gestion -----	111
3.4	Les indicateurs de rentabilité financière et économique-----	113
3.5	Les ratios d'analyse de bilan -----	115
3.5.1	Les ratios structure d'actif et de passifs -----	115
3.6	La capacité de l'autofinancement -----	116
3.6.1	Calcul de la CAF par la méthode soustractive -----	116
3.6.2	Calcul de la CAF à partir de la méthode additive -----	117
	CONCLUSION -----	119
	Conclusion générale -----	120
	Bibliographie -----	120
	Annexes -----	120

Résumé

MOHDEB NABIL & MEZIANI TAHAR. (JUIN 2023), L'impact de contrôle de gestion sur la performance de l'entreprise par le tableau de bord, cas de SONATRACH, mémoire de master en sciences Financières et Comptabilité, option Comptabilité et Audit, Université d'A. Bejaia.

Ce travail se veut une tentative de répondre à la problématique de recherche suivante : « Comment peut-on élaborer un tableau de bord et comment peut-il évaluer la performance financière d'une entreprise? » Après avoir présenté le cadre théorique essentiel sur le contrôle de gestion, les tableaux de bord ainsi que les divers outils et indicateurs de performance financière d'une entreprise, nous abordons maintenant le volet pratique pour approfondir les travaux théoriques antérieurs en ce qui concerne l'impact de la mise en place d'un tableau de bord dans l'entreprise SONATRACH. Les résultats de cette recherche montrent clairement que le tableau de bord occupe une position centrale dans la gestion de la performance d'une entreprise. Il joue également un rôle de mesure de la performance de l'entreprise, en mettant en évidence les écarts par rapport aux objectifs et encourage l'étude des mesures correctives potentielles. A l'issue de ce travail de recherche, nous avons pu comprendre l'utilité du tableau de bord au sein de l'entreprise SONATRACH y compris sa contribution à la prise de décision et à la réalisation de ses objectifs.

Mot clés : SONATRACH, Contrôle de gestion, tableau de bord, performance, indicateurs financiers, indicateurs physique.

Abstract

MOHDEB NABIL & MEZIANI TAHAR. (JUNE 2023), The impact of management control on the performance of the company by the dashboard, case of SONATRACH, master's thesis in Financial Sciences and Accounting, option Accounting and Audit, University of A. Bejaia.

This work is an attempt to answer the following research question: "How can a dashboard be developed and how can it assess the financial performance of a company? After having presented the essential theoretical framework on management control, dashboards as well as the various tools and indicators of financial performance of a company, we now approach the practical part to deepen the previous theoretical work with regard to the impact of the implementation of a dashboard in the SONATRACH company. The results of this research clearly show that the dashboard occupies a central position in the management of the performance of a company. It also plays a role in measuring the company's performance, highlighting deviations from objectives and encouraging the study of potential corrective measures. At the end of this research work, we were able to understand the usefulness of the dashboard within the SONATRACH company, including its contribution to decision-making and the achievement of its objectives.

Keywords: SONATRACH, Management control, dashboard, performance, financial indicators, physical indicators.