

République algérienne Démocratique et populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Abderrahmane Mira – Bejaïa



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de gestion

Département des Sciences Financières et comptabilité

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention du diplôme de master en science Financières et comptabilité

Spécialité : Finance et comptabilité

Option : Comptabilité et Audit

THEME

Le tableau de bord comme outil de pilotage de l'entreprise

Cas de l'entreprise Portuaire de Bejaïa



Réalisé par :

ABBACI KENZA

AIT MOUHOUB Sarah

Encadré par :

M^{me} AYAD Naïma

Année universitaire 2024/2025



REMERCIEMENTS

Nous exprimons notre profonde gratitude envers Dieu tout puissant pour nous avoir octroyé le courage et la santé nécessaires pour mener à bien notre travail.

*Nous tenons à adresser nos plus sincères remerciements à « **Mme AYAD Naima** ». Son expertise et le soutien personnalisé qu'elle nous a prodigué ont grandement contribué à notre rigueur et à notre méthodologie dans l'élaboration de notre mémoire. Nous souhaitons également exprimer notre reconnaissance envers les membres du jury pour le temps qu'ils ont consacré à l'évaluation de notre travail.*

*Nos remerciements s'adressent aussi à l'ensemble du personnel de l'entreprise **Portuaire de Bejaia (EPB)**, particulièrement à Mademoiselle « **Saada Amel** » pour son accueil, son encadrement, ses explications, ses orientations, ainsi que pour sa disponibilité et son suivi tout au long de notre stage.*

*Enfin, nous remercions l'ensemble des enseignants de la **Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion de l'université Abderrahmane Mira de Bejaïa**, et tout particulièrement ceux qui nous ont accompagnés tout au long de notre cursus universitaire.*

MERCI ❤️

Kenza, Sarah



Dédicace

Merci Allah de nous avoir donné la capacité d'écrire et de réfléchir, la force d'y croire, la patience d'aller jusqu'au bout du rêve.

Nous dédions ce mémoire à nos familles, qui nous ont toujours soutenus avec amour et patience.

Un grand merci à nos parents pour leurs efforts, leurs conseils et leur confiance.

Merci aussi à nos frères, sœurs, amis et proches pour leur aide et leurs encouragements tout au long de ce travail.

Sarah ♥ Kenza

SOMMAIRE

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des graphiques

Introduction générale..... 1

Chapitre I : Le Tableau De Bord Comme Outil Du Système De Contrôle de Gestion 5

Introduction..... 5

Section 01 : Notions de base sur le contrôle de gestion 5

Section 2 : Notions de base sur le tableau de bord..... 8

Conclusion..... 13

Chapitre II : Elaboration d'un tableau de bord au sein de l'Entreprise Portuaire de Bejaia 15

Introduction..... 15

Section 01 : Présentation de l'entreprise portuaire de Bejaia 15

Section 02 : Elaboration et implémentation d'un tableau de bord au sein de l'Entreprise Portuaire de Bejaia 22

Conclusion..... 51

Conclusion générale 54

Bibliographie..... 55

Annexes 57

Résumé

Liste des abréviations

AC	Actif circulant
BFR	Besoin en fonds de roulement
BMT	Bejaia Mediterranean Terminal
CA	Chiffre d'affaires
DCT	Dettes à court terme
DLMT	Dettes à long et à moyen terme
DZD	Djazair dinar
EBE	Excédent brut d'exploitation
FRN	Fonds de roulement net
HT	Hors taxes
IBS	Impôt sur le bénéfice des sociétés
KP	Capitaux permanents
L'EPB	L'entreprise portuaire de Bejaia
N°	Numéro
OVAR	Objectifs, Variables d'action, Responsabilités
P	Page
RCAI	Résultat Courant Avant Impôt
REG	Ratio d'endettement global
RLG	Ratio de liquidité générale
RLI	Ratio de liquidité immédiate
RLR	Ratio de liquidité restreinte (réduite)
RRF	Ratio de rentabilité financière
RRC	Ratio de rentabilité commerciale
RRE	Ratio de rentabilité économique
RFI	Ratio de financement des investissements
RFP	Ratio de financement permanent
RFP	Ratio de financement propre
RSG	Ratio de solvabilité générale
RRCC	Ratio de recouvrement des créances (Clients)
RRT	Ratio de rendement du travail
RRCF	Ratio de rotation crédit fournisseurs
RAF	Ratio d'autonomie financière

SPA	Société par action
SIG	Soldes intermédiaires de gestion
TPE	Taux de profitabilité économique
TPEN	Taux de profitabilité économique nette
TPF	Taux de profitabilité financière
TCR	Tableau de compte de résultat
TB	Tableau de bord
TRN	Trésorerie nette
UM	Unité monétaire
VD	Valeurs disponibles
VE	Valeurs d'exploitation
VI	Valeurs immobilisées
VR	Valeurs Réalisables

Liste des figures

N°	Titres	Page
01	Organigramme de l'entreprise portuaire de Bejaia	21

Liste des tableaux

N°	Titre	Page
01	La maquette d'un tableau de bord type	12
02	Informations générales sur entreprise portuaire de Bejaia	16
03	Actif du Bilan en grandes masses de l'année 2023 et 2024	23
04	Passif du bilan en grandes masses de l'année 2023 et 2024	25
05	L'évolution du fonds de roulement net	28
06	L'évolution du besoin en fonds de roulement	29
07	L'évolution de la trésorerie nette	31
08	Evolution des soldes intermédiaires de gestion	33
09	Le calcul des ratios de rentabilité	35
10	Le calcul des ratios de solvabilité	37
11	Le calcul des ratios de rotations	38
12	Le calcul des ratios de profitabilité	39
13	Le calcul des ratios de structure financière	41
14	Le calcul des ratios de liquidité	43
15	Tableau de bord synthétique pour l'entreprise portuaire de Bejaia	46

Liste des graphiques

N°	Titre	Page
01	Représentations graphique de l'évolution de bilan en grandes masses d'actif	24
02	Représentations graphique de l'évolution du passif du bilan en grandes masses	26
03	Représentation graphique de l'évolution du FRN	28
04	Représentation graphique de l'évolution du besoin en fond de roulement	30
05	Représentation graphique de l'évolution de la TR	32
06	Représentation graphique de l'évolution des SIG	34
07	Représentation graphique des ratios de rentabilité	36
08	Représentation graphique des ratios de solvabilité	37
09	Représentation graphique des ratios de rotations	38
10	Représentation graphique des ratios de profitabilité	39
11	Représentation de l'évolution des ratios de structure financière	42
12	Représentation graphique de l'évolution de liquidité	44

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

L'entreprise constitue une organisation socio-économique complexe dont la finalité première est d'assurer sa pérennité et son développement à travers la création et la commercialisation de biens ou services. Pour ce faire, elle agit comme un système dynamique, en interaction permanente avec un environnement marqué par une concurrence accrue et des mutations constantes. Dans ce contexte, sa performance et sa capacité d'adaptation reposent sur des mécanismes de pilotage, au premier rang desquels figure le **contrôle de gestion**.

Le contrôle de gestion constitue aujourd'hui une fonction essentielle dans le processus de prise de décision stratégique des entreprises. En permettant une évaluation en temps réel de la performance, il vise à assurer une utilisation optimale des ressources disponibles. Véritable levier de pilotage, cet outil ne se limite pas à un simple suivi, il contribue à la consolidation des acquis tout en offrant une capacité d'anticipation face aux éventuelles difficultés.

L'objectif fondamental du contrôle de gestion est d'accompagner l'entreprise dans sa quête de performance durable et de soutenir son développement. En ce sens, il apparaît comme l'un des piliers d'une organisation saine et efficiente. Concrètement, sa mission repose sur la vérification de l'adéquation entre les résultats obtenus et les orientations stratégiques préalablement définies. Cette analyse se traduit par la production des **tableaux de bord synthétiques**, destinés à éclairer les décisions de la direction.

Les tableaux de bord sont des outils de pilotage orientés vers l'action, conçus pour un suivi à court terme. Ils reposent sur un nombre restreint d'indicateurs clairs, pertinents et rapidement disponibles, qui traduisent les facteurs de compétitivité de l'entreprise ou d'un centre de responsabilité. Grâce à leur aspect synthétique, ils permettent aux gestionnaires de se concentrer sur les points clés de leur activité et d'améliorer ainsi la qualité de leurs décisions. Les indicateurs utilisés peuvent être de nature financière, physique ou qualitative. Adaptés à chaque niveau hiérarchique, ces instruments favorisent également la communication interne, notamment lorsque certains indicateurs sont partagés entre différents niveaux, ce qui renforce le dialogue entre les supérieurs et leurs équipes.

Piloter, analyser et maximiser la performance sont des enjeux majeurs du tableau de bord. Pour les managers, il est fondamental de mesurer l'effet des dispositifs de suivi et d'évaluation sur la perception de la performance.

Notre travail a pour objectif de démontrer l'importance des tableaux de bord comme outil de pilotage au sein de l'entreprise.

Dans le but d'atteindre notre objectif, nous formulons la problématique en posant la question centrale suivante :

❖ Dans quelle mesure les tableaux de bord de gestion constituent-ils un outil efficace de pilotage au sein de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa (EPB) ?

À partir de cette problématique, se dégagent plusieurs questions secondaires, parmi lesquelles :

- ⇒ **Qu'est-ce qu'un tableau de bord de gestion ? et quel est son rôle dans une entreprise ?**
- ⇒ **Comment les tableaux de bord influencent-ils la prise de décision au sein de l'EPB ?**

Afin d'orienter notre travail de façon plus efficace, nous nous appuyons sur les hypothèses suivantes :

H₁ : Le tableau de bord de gestion joue un rôle central dans la performance d'une entreprise en permettant aux décideurs de suivre les indicateurs clés, d'identifier rapidement les écarts par rapport aux objectifs, et d'ajuster les actions en conséquence pour améliorer l'efficacité opérationnelle.

H₂ : L'utilisation des tableaux de bord au sein de l'EPB influence positivement la prise de décision en fournissant aux gestionnaires des informations fiables, synthétiques et actualisées, leur permettant d'agir de manière plus rapide, pertinente et stratégique.

Afin de répondre efficacement à notre problématique, nous avons adopté une approche méthodologique combinant à la fois une dimension théorique et une application pratique. Dans un premier temps, nous avons mené une recherche bibliographique et documentaire en consultant divers ouvrages et sources académiques portant sur le contrôle de gestion en général, et sur le tableau de bord en particulier. Cette phase d'analyse a été enrichie par un stage effectué au sein du service 'contrôle de gestion' de l'Entreprise Portuaire de Bejaia, nous permettant de confronter les apports théoriques aux réalités du terrain et de mieux appréhender les pratiques en vigueur.

Le travail se compose deux chapitres, chacun abordant une étape essentielle de notre démarche d'analyse :

Dans un premier chapitre, nous abordons les fondements théoriques du contrôle de gestion en mettant en évidence ses objectifs. Une attention particulière sera portée au tableau de bord, en tant qu'outil essentiel de pilotage et de suivi de la performance, afin de mettre en lumière le lien étroit entre ces deux concepts. Nous traiterons également du rôle du tableau de bord dans le processus décisionnel.

Le deuxième chapitre portera sur l'étude de cas appliquée à l'Entreprise Portuaire de Bejaïa. Dans un premier temps, une présentation synthétique de l'entreprise sera réalisée afin de mieux comprendre son environnement et ses activités. Ensuite, l'accent sera mis sur l'analyse de sa performance à travers des indicateurs économiques, financiers et divers ratios. Enfin, un tableau de bord sera élaboré selon la méthode OVAR afin de suivre et piloter efficacement ses résultats.

Chapitre I :

Le tableau de bord comme outil du système de contrôle de gestion

Introduction

Le contrôle de gestion est une activité qui vise à créer et à maintenir des tableaux de bord pour suivre les performances de l'entreprise, notamment sur le plan financier. Ces outils servent à aider la direction et les différents services dans leur prise de décision.

Le tableau de bord de gestion est un instrument central du contrôle de gestion. Il permet de mesurer, d'analyser et de piloter la performance de manière efficace. Il offre aux gestionnaires une vision claire et synthétique des résultats, facilitant la détection des écarts entre les objectifs fixés et les réalisations. Grâce à cet outil, le contrôleur de gestion peut anticiper les tendances, repérer les dysfonctionnements et proposer des actions correctives adaptées.

Le tableau de bord est l'outil de contrôle de gestion le plus répandu et utilisé dans les petites et moyennes entreprises.¹

Ce chapitre vise à explorer le rôle du tableau de bord en tant qu'outil clé du système de contrôle de gestion. Il a pour objectif de clarifier les concepts fondamentaux liés au contrôle de gestion et au tableau de bord, ainsi que leur interaction dans le cadre de la gestion des performances. Il se divise en deux sections : la première présente les notions de base du contrôle de gestion, tandis que la deuxième s'intéresse aux notions fondamentales du tableau de bord, soulignant leur complémentarité dans le processus de pilotage de l'organisation.

Section 01 : Notions de base sur le contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est un système de gestion polyvalent qui s'adapte à tous les types d'entreprises. Non seulement il vise à surveiller les activités, mais il met également en place des mécanismes pour répondre aux besoins des gestionnaires en matière de prise de décision, de gestion opérationnelle et d'amélioration de la performance.

Pour remplir ses missions, le contrôleur de gestion s'appuie sur des outils tels que la comptabilité de gestion et le contrôle budgétaire, qui fournissent des informations précises et détaillées. Cependant, il a également besoin d'un outil rapide et efficace pour obtenir des

¹BENYAHIA.O,NEDJMA.K, «Meilleur tableau de bord de gestion comme meilleur outil de contrôle de gestion» cas SARL IFRI, mémoire de fin étude en vue de l'obtention du diplôme de master en finance et comptabilité. Université Abderrahmane Mira-Bejaia. ALGÉRIE (2022).

informations clés sur le fonctionnement des activités et la performance globale : **le tableau de bord.**

1. Définition du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est un ensemble de processus, outils et méthodes visant à piloter et optimiser la performance d'une organisation. Il permet d'assurer la coordination des activités, d'évaluer les résultats par rapport aux objectifs fixés, et d'aider les gestionnaires dans la prise de décision en fournissant des informations pertinentes et fiables. En résumé, il sert à anticiper, mesurer et corriger les écarts pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Pour mieux comprendre la notion de contrôle de gestion, nous allons essayer de nous référer à cette définition :

Selon **M.GERVAIS** *«Le contrôle de gestion est un processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées, avec efficience, efficacité et pertinence, conformément aux objectifs de l'organisation, et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie définie. Il correspond encore au processus qui garantit que les actions de la firme sont performantes, c'est-à-dire que la valeur des ressources employées reste bien inférieure à la valeur créée socialement reconnue par le marché. »*²

Tout système de contrôle de gestion repose sur trois bases qui sont : les objectifs, les moyens et les résultats. L'analyse des liens entre ces trois éléments fait découler trois concepts nécessaires : **Efficience ; Efficacité ; Pertinence :**

- ❖ **L'efficacité** : consiste pour une organisation à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définis.
- ❖ **L'efficience** : correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats.
- ❖ **La pertinence** : les objectifs doivent être en rapport avec les moyens existants ou mobilisable en peu de temps.

²GERVAIS. M. (2000), "Contrôle de gestion", Economica, 7ème édition, Paris, P 12.

2. Les objectifs du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a pour but d'optimiser la performance des entreprises en assurant un suivi efficace des ressources et des objectifs. Il poursuit des objectifs communs à toutes les entreprises, ces objectifs incluent : ³

2.1 La performance de l'entreprise

Dans un environnement complexe et incertain, l'entreprise doit constamment ajuster ses objectifs et actions. Le contrôle de gestion joue un rôle clé en aidant à piloter la performance, en trouvant un équilibre entre l'adaptation aux changements externes et la cohérence interne pour optimiser l'utilisation des ressources et compétences.

Il contribue à allouer les ressources aux priorités stratégiques, tout en améliorant la qualité, les coûts et les délais grâce à des outils comme l'analyse des processus et la gestion de la qualité. De plus, il aide à répondre aux attentes des parties prenantes en gérant les performances sociales.

2.2 L'amélioration permanente de l'organisation

Pour optimiser l'utilisation des ressources et des compétences, l'entreprise doit considérer son organisation comme une variable stratégique. Une approche efficace consiste à structurer l'entreprise par processus, en la découpant en processus opérationnels et processus supports. Cette méthode permet d'identifier et d'améliorer les processus peu rentables.

Le contrôle de gestion joue un rôle essentiel dans cette démarche en formalisant ces processus et en mesurant leurs coûts. Cela permet de déterminer les marges et d'identifier les leviers potentiels pour accroître la valeur ajoutée de l'organisation.

2.3 La gestion des risques

Dans le pilotage de la performance, la gouvernance d'entreprise et la gestion des risques sont étroitement liées. Il est essentiel d'évaluer les impacts des activités de l'entreprise sur ses parties prenantes, tout en prenant en compte les risques associés. Cette approche permet d'anticiper les défis et de renforcer la résilience de l'organisation.

³ ALAZARD(C) et SEPARI (S). (2010) " Contrôle de gestion manuel et application ", DUNOD, 2ème édition , Paris, P 20/21.

Section 2 : Notions de base sur le tableau de bord

Le tableau de bord est un instrument clé pour piloter une entreprise. Il présente de manière concise les activités et les résultats, organisés par processus. Il utilise des indicateurs pour surveiller l'atteinte des objectifs fixés et faciliter la prise de décision.⁴

L'objectif de cette section est de définir ce qu'est un tableau de bord et de montrer son utilité au sein de l'entreprise.

1. Eléments fondamentaux du tableau de bord

1.1 Définition du tableau de bord

➤ **Selon Michel Leroy le tableau de bord** « est une présentation synthétique et pédagogique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et d'en rendre compte. »⁵

- ✓ Le tableau de bord est un outil de pilotage qui permet de présenter, de manière synthétique et structurée, un ensemble d'indicateurs clés. Ces indicateurs sont choisis en fonction des objectifs fixés et offrent au responsable une vision claire de l'avancement de son unité. Il facilite ainsi le suivi des performances, la prise de décision et la communication des résultats auprès des parties prenantes.

1.2 Rôle du tableau de bord

Le tableau de bord ne se limite pas à un simple outil de suivi ; il joue aujourd'hui un rôle stratégique dans la conduite et la coordination des activités de l'entreprise. Sa souplesse d'utilisation lui confère plusieurs fonctions essentielles⁶ :

- **Un outil de contrôle et de comparaison**

Le tableau de bord permet de contrôler en continu les résultats obtenus en les comparant aux objectifs préalablement fixés. Il met en lumière les écarts significatifs, facilite l'identification des anomalies et contribue à un diagnostic rapide des points faibles. L'efficacité de cette fonction repose sur la qualité et la pertinence des indicateurs choisis.

⁴ <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/le-tableau-de-bord/15.03.2025>.

⁵ LEROY.M.(1998), "Le tableau de bord au service de l'entreprise", édition d'organisation, Paris ,P14.

⁶ ALAZARD(C) et SEPARI (S).(2007),"Contrôle de gestion manuel et application", édition DUNOD,Paris,P634 ,P635.

- **Un outil d'aide à la décision**

En mettant en évidence les points faibles et les dérives, le tableau de bord facilite l'analyse des causes et la mise en œuvre d'actions correctives. Il devient ainsi un véritable support pour la prise de décision, à condition qu'il soit utilisé de manière réactive, adaptée aux différents niveaux de décision et orientée vers l'action.

- **Un outil de communication et de coordination**

Le tableau de bord favorise le dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques. Il encourage les échanges autour des résultats, permet de formuler des besoins ou des propositions, et crée un langage commun autour des indicateurs clés. Il joue ainsi un rôle intégrateur et fédérateur, renforçant la coopération et la cohérence des actions au sein de l'organisation.

1.3 Les différents types des tableaux de bord

Il existe plusieurs types de tableaux de bord utilisés en entreprise, chacun répondant à des objectifs spécifiques selon le niveau de responsabilité et l'horizon de temps concerné. Voici les principaux :

➤ **Le tableau de bord de gestion**

Ce type de tableau de bord est destiné au suivi des activités à court terme. Il fournit aux responsables des informations régulièrement actualisées, leur permettant de réagir rapidement face aux écarts constatés. Il facilite ainsi l'adaptation des actions en cours, dans une logique de pilotage quotidien des opérations.

➤ **Le tableau de bord stratégique**

Utilisé principalement par la direction générale, ce tableau de bord a pour objectif de suivre la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise à moyen ou long terme. Il regroupe un nombre restreint d'indicateurs clés issus des différents niveaux hiérarchiques, permettant une vision d'ensemble sur les axes stratégiques. Traditionnellement, il accorde une place importante aux données financières, mais intègre également des perspectives telles que la satisfaction client, les processus internes et l'apprentissage organisationnel.⁷

➤ **Le tableau de bord opérationnel**

⁷BERLAND.N & ROUNGE.Y. (2012), "Contrôle de gestion, perspectives stratégiques et managériale", édition Pearson Education, France ,P420.

Le tableau de bord opérationnel s'adresse aux responsables des unités ou des services. Il permet d'avoir une vision globale et instantanée de l'activité, en mettant en évidence les écarts éventuels. Il repose sur des indicateurs concrets, généralement centrés sur le coût, les délais et la qualité (comme la productivité, le niveau de stock, la flexibilité ou encore l'efficacité des équipes). Il constitue un outil essentiel pour accompagner la délégation et la responsabilisation des acteurs sur le terrain.⁸

2. Indicateurs, outils du tableau de bord

Les indicateurs et outils constituent des éléments fondamentaux du tableau de bord. Ils permettent d'évaluer les performances et de soutenir le processus de décision de manière structurée,

2.1 Les indicateurs du tableau de bord

Nous allons présenter dans ce titre la définition et les caractéristiques d'un indicateur :

➤ Définition de l'indicateur :

Les indicateurs de gestion sont les informations sélectionnées au sein d'un tableau de bord, car ils permettent de refléter, de manière synthétique, la performance d'un centre de responsabilité. Le choix de ces indicateurs repose sur une collaboration entre le contrôleur de gestion et les responsables opérationnels, afin de retenir les données les plus pertinentes pour le pilotage de l'activité. Ces indicateurs doivent répondre à certains critères : ⁹

- ❖ **Clarté et simplicité** : ils doivent être compréhensibles et faciles à utiliser pour les professionnels concernés.
- ❖ **Pertinence et stabilité** : les indicateurs doivent refléter de façon fiable la relation entre l'activité et les résultats (coûts, marges, etc.). Il est essentiel qu'ils soient indépendants de choix techniques passagers pour assurer une cohérence dans le temps.
- ❖ **Capacité d'alerte** : ils doivent permettre d'identifier rapidement les changements importants, afin de faciliter une réaction rapide.

⁸DJERBLI.Z, DURAND.X, & KUSZLA.C.(2014), "Contrôle de gestion", édition Dunod, Paris, P271.

⁹LEROY.M. (1998), "Le tableau de bord au service de l'entreprise", édition d'organisation, Paris, P87.

- ❖ **Cohérence** : les indicateurs doivent être cohérents entre les différentes fonctions et niveaux de l'organisation, pour que l'ensemble reste compréhensible et puisse être résumé à la direction générale.
- ❖ **Personnalisation et motivation** : chaque responsable doit pouvoir s'identifier à ses indicateurs, qui doivent refléter à la fois ses spécificités et les résultats de ses efforts.

2.2 Les outils du tableau de bord

Dans un tableau de bord, les données sont recueillies de manière systématique, rationnelle et organisée sous différentes formes : écarts, ratios, graphiques, clignotants etc... .Ces éléments permettent d'attirer rapidement l'attention du responsable sur les informations clés, facilitant ainsi la prise de décision :¹⁰

➤ **Les écarts**

Grâce au contrôle budgétaire, on calcule plusieurs écarts, puis on détermine lesquels sont significatifs pour le décideur qui consulte le tableau de bord.

➤ **Les ratios**

Un ratio croise deux indicateurs clés de l'entreprise, prenant sens uniquement dans son évolution (une hausse = amélioration). Sa pertinence dépend toujours du métier et du niveau hiérarchique de l'utilisateur.

¹⁰ALAZARD(C) et SEPARI (S). (2007),"Contrôle de gestion manuel et application", édition DUNOD, Paris, P641,P642.

➤ **Les tableaux¹¹**

Bien que les tableaux fournissent des données précises et permettent des calculs approfondis, leur densité peut rendre la lecture synthétique plus difficile, limitant ainsi la compréhension globale.

Tableau N°01 : La maquette d'un tableau de bord type

Tableau de bord du centre			
Indicateurs	Résultats	Objectifs	Ecarts
Rubrique 1 <ul style="list-style-type: none"> • Indicateur A • Indicateur B • • Rubrique 2			

Zone « paramètres économique »

Zone « Résultats »

Zone « objectifs »

Zone « écarts »

Source : ALAZARD(C) et SEPARI (S). (2007), "Contrôle de gestion manuel et application", édition DUNOD, Paris, P634 ,P635.

➤ **Les graphiques**

Les graphiques sont des outils visuels qui aident à mieux comprendre l'évolution des données. Ils permettent d'identifier rapidement les variations, les ruptures de tendance ou les changements de rythme dans l'activité de l'entreprise.

➤ **Les clignotants**

Les clignotants sont des indicateurs d'alerte. Lorsqu'ils dépassent les limites fixées par l'entreprise, ils obligent les responsables à prendre des mesures correctives.

¹¹BATOUCHE.F, BENHENNOU.A « Le Tableau de Bord : Outil de pilotage de la performance financière de l'entreprise » Cas de la SPA Général Emballage. Mémoire de fin étude en vue de l'obtention du diplôme de master en finance et comptabilité.Université Abderrahmane Mira-Bejaia. ALGÉRIE (2022)

Conclusion

Au terme de ce chapitre, nous avons pu comprendre que le contrôle de gestion occupe une place essentielle au sein de la structure de l'entreprise. Il s'agit d'un outil d'aide à la décision qui veille à ce que les orientations définies par la direction générale soient appliquées de manière efficace et efficiente, dans l'objectif d'optimiser la performance de l'entreprise. Le tableau de bord en tant qu'outil clé du contrôle de gestion, joue un rôle essentiel dans le pilotage de l'entreprise. Grâce à ses indicateurs pertinents et fiables, il permet de suivre efficacement les performances et contribue à l'atteinte des objectifs fixés par l'organisation.

Chapitre II :

**Elaboration d'un tableau de bord au sein de
l'Entreprise Portuaire de Bejaia.**

Introduction

La théorie et la pratique vont ensemble : sans pratique, la théorie ne sert à rien, et sans théorie, la pratique est moins efficace. C'est pourquoi, après avoir présenté la partie théorique dans le premier chapitre, nous abordons un cas pratique pour mieux illustrer notre travail.

Pour mettre en application nos connaissances sur le sujet de recherche intitulé "tableau de bord comme outil de pilotage de l'entreprise ", nous avons choisi l'Entreprise Portuaire de Bejaïa (EPB) comme terrain d'étude. Notre analyse portera sur l'élaboration d'un tableau de bord pour les exercices 2023 et 2024. Il est donc nécessaire de présenter cette entreprise, d'étudier son organisation et ses activités, afin de concevoir des tableaux de bord.

Ce chapitre est structuré en deux sections : la première est consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil, à savoir l'Entreprise Portuaire de Bejaïa, tandis que la seconde section porte sur l'élaboration d'un tableau de bord à partir des données internes de l'entreprise.

Section 01 : Présentation de l'entreprise portuaire de Bejaia

1. Historique

La ville de Bejaia, située au cœur de la Méditerranée, a joué un rôle majeur dans le commerce et la transmission du savoir grâce à son port dynamique et ses avantages stratégiques. Après la domination des Phéniciens et de la Saldæ romaine, qui en ont fait un port d'embarquement pour le blé, le port de Bejaia devient un centre commercial clé au 11ème siècle sous la dynastie berbère de Begaieth (Ennaciria). Il a établi des relations commerciales avec des villes comme Marseille, Genève et Naples.

Après les Hammadites, plusieurs dynasties musulmanes, telles que les Almohades, les Hafsides, et les Mérinides, ont prospéré à Bejaia. Cependant, sous la domination espagnole puis turque (1512-1833), l'activité portuaire se limita au transport de bois de construction pour la marine. Avec l'arrivée des Français en 1883, des ouvrages de protection et des travaux d'accostage ont été réalisés, posant les bases d'un véritable port.

Après l'indépendance en 1962, le port de Bejaia est devenu un port mixte, traitant à la fois des hydrocarbures et des marchandises générales.

Depuis le milieu des années 1990, le port a connu un développement majeur de ses infrastructures et superstructures, utilisant des technologies modernes de manutention et des techniques adaptées à l'évolution des navires, ce qui a permis au port de Bejaia de se classer aujourd'hui parmi les deux premiers ports d'Algérie.

Tableau N°02 : Informations générales sur l'EPB

Dénomination	Entreprise Portuaire de Bejaia -EPB-
Capital social	3 500.000.000 DA.
Forme juridique	Société Par Action (SPA).
Siège social	13, Avenue des frères AMRANI .Bejaia.
Date de constitution	L'EPB; entreprise socialiste; est transformée en Entreprise Publique Economique, Société par Actions (EPE-SPA) depuis le 15 Février 1989, son capital social fut fixé à Dix millions (10.000.000) de dinars algériens par décision du conseil de la planification n°191/SP/DP du 09 Novembre 1988.
La durée de vie de l'entreprise	La durée de la société est de quatre-vingt-dix-neuf années, sauf les cas de dissolution anticipée ou de prorogation prévus aux statuts.
Actionnaire	SERPORT SPA: 100 %

Source : Réalisé par nous-même à partir des données de l'EPB.

2. Les missions et les activités de l'entreprise portuaire de Bejaia

2.1 Missions de l'entreprise

- Organisation de l'accueil des navires.
- Assistance à la navigation, y compris le pilotage des navires.
- Gestion des opérations d'acconage, comprenant l'entreposage et la livraison des marchandises à l'importation et à l'exportation.
- Gestion du transit des passagers et de leurs véhicules.
- Développement et gestion du domaine portuaire.
- Coordination des opérations de chargement, de déchargement et de pré-évacuation des cargaisons.
- Maintien d'une disponibilité constante en termes de ressources humaines et matérielles.

- Amélioration continue des performances, qu'elles soient humaines, matérielles ou budgétaires.
- Optimisation de l'utilisation des infrastructures et des superstructures portuaires pour en maximiser la rentabilité.
- Gestion des systèmes de management de la qualité, de l'environnement, de la santé et de la sécurité.

2.2 Activités de l'entreprise

Les principales activités de l'entreprise sont :

- **L'acheminement des navires de la rade vers le quai** : Dans certains cas exceptionnels, d'arrivée massive en rade, les navires restent en attente dans la zone de mouillage (rade) jusqu'à obtention de l'autorisation de rejoindre un poste à quai. Cette dernière est délivrée après une conférence de placement qui se tient quotidiennement au niveau de la Direction Capitainerie.
- **Remorquage** : Il consiste à tirer ou à pousser le navire, pour effectuer les manœuvres d'accostage, de déhalage ou d'appareillage du navire. Il consiste également à effectuer les opérations de convoyage et d'aide dans l'exécution d'autres manœuvres.
- **Pilotage**: Il est assuré de jour comme de nuit par la Direction Capitainerie et est obligatoire à l'entrée et à la sortie du navire. Il consiste à assister le commandant dans la conduite de son navire à l'intérieur du port.
- **Lamanage**: Il consiste à amarrer ou désamarrer le navire de son poste d'accostage.

Les opérations de manutention et d'aconage pour les marchandises : elles consistent en :

- Les opérations d'embarquement et de débarquement des marchandises.
- La réception des marchandises.
- Le transfert vers les aires d'entreposage, hangars et terre-pleins, ports secs.
- La préservation ou la garde des marchandises sur terre-pleins ou hangar et hors port.
- Pointage des marchandises.

D'autres prestations sont également fournies aux navires et aux clients tels :

- Enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai.
- Pesage des marchandises (ponts bascules).

- Location de remorqueurs ou vedettes (pour avitaillement des navires, transport de l'assistance médicale, assistance et sauvetage en haute mer).

3. Organisation de l'entreprise

Un projet de réorganisation de l'entreprise a été présenté au Conseil d'administration en date du 17 février 2020, qui s'est soldé par une validation (résolution n°04).

Des ajustements ont été apportés à l'organisation actuelle par la fusion, la suppression ainsi que la création de certaines directions.

Vu la mise en place de cette nouvelle organisation, des décisions de mobilité ont été établies au profit du personnel concerné ; d'où la nécessité d'actualiser les fiches emplois avant de procéder à leur diffusion.

❖ Direction Générale :

- Le transfert du Département Affaires Juridiques à la Direction Générale ;
- Le rehaussement du Département Audit interne et Contrôle de Gestion en « Direction du Système de Contrôle Interne »

❖ Direction Générale Adjointe Fonctionnelle :

- La dissolution de la Direction du Management Intégré et le transfert du Département Mangement Intégré à la « Direction des Ressources Humaines » ;
- Le changement de dénomination de la Direction des Systèmes d'information en « Direction Digitalisation et Numérique ».

❖ Direction des Ressources Humaines :

La Direction des Ressources Humaines, rattachée à la Direction Générale Adjointe Fonctionnelle, comporte trois (03) départements ; à savoir :

- Département Ressources Humaines et Développement,
- Département Administration du Personnel et Moyens,
- Département Qualité de Vie au Travail.

❖ Direction Digitalisation et Numérique :

La Direction des Systèmes d'information est, désormais, dénommée Direction Digitalisation et Numérique, rattachée à la Direction Générale Adjointe Fonctionnelle.

La Direction comportera trois (03) départements :

- Département Numérique,
- Département Génie Logiciel,
- Département Infrastructures et Systèmes.

❖ Direction des Finances et Comptabilité :

La Direction des Finances et comptabilité comprend deux (02) départements :

- Département Finances,
- Département Comptabilité générale.

❖ Direction du Système de Contrôle Interne :

La Direction du Système de Contrôle Interne comprend trois (03) services :

- Service Audit Interne,
- Service Management des Risques,
- Service Contrôle de Gestion

❖ Direction Achats :

La Direction Achats comprend trois (03) départements :

- Département Passations de Commandes,
- Département Passation de Marchés,
- Département Approvisionnements,

Et la cellule Planification et Performance.

❖ Direction Générale Adjointe Opérationnelle :

- La création du « Service Gestion du Patrimoine », rattaché à la Direction Générale Adjointe Opérationnelle,
- Le rattachement du Bureau de Sûreté Portuaire B.S.P au DGAO,
- La création de la « Direction Exploitation » par la fusion des directions de la Manutention et Acconage, les Zones Logistiques Extra portuaires, le Département Exploitation des Engins de la Direction Logistique,
- La fusion des Directions : Remorquage et Capitainerie en «Direction Capitainerie»,
- La fusion de la Direction du Domaine et Développement et la Direction de la Gare Maritime en « Direction Domaine et Développement »,
- La centralisation des achats /approvisionnements et maintenances des différentes Structures en une seule «Direction Achats et Maintenances» : un groupe de travail a été mis en place ayant pour missions la proposition d'une organisation opérationnelle.

❖ Direction Exploitation :

La direction est composée de cinq (05) départements :

- Département Manutention et Acconage,
- Département Affectation de Moyens,
- Département Statistiques et Commercial,
- Département Logistique d'IGHIL OUBEROUAK,
- Département Logistique de TIXTER.

❖ Direction Domaine et Développement :

Cette Direction comporte quatre (04) départements et un (01) service ; à savoir :

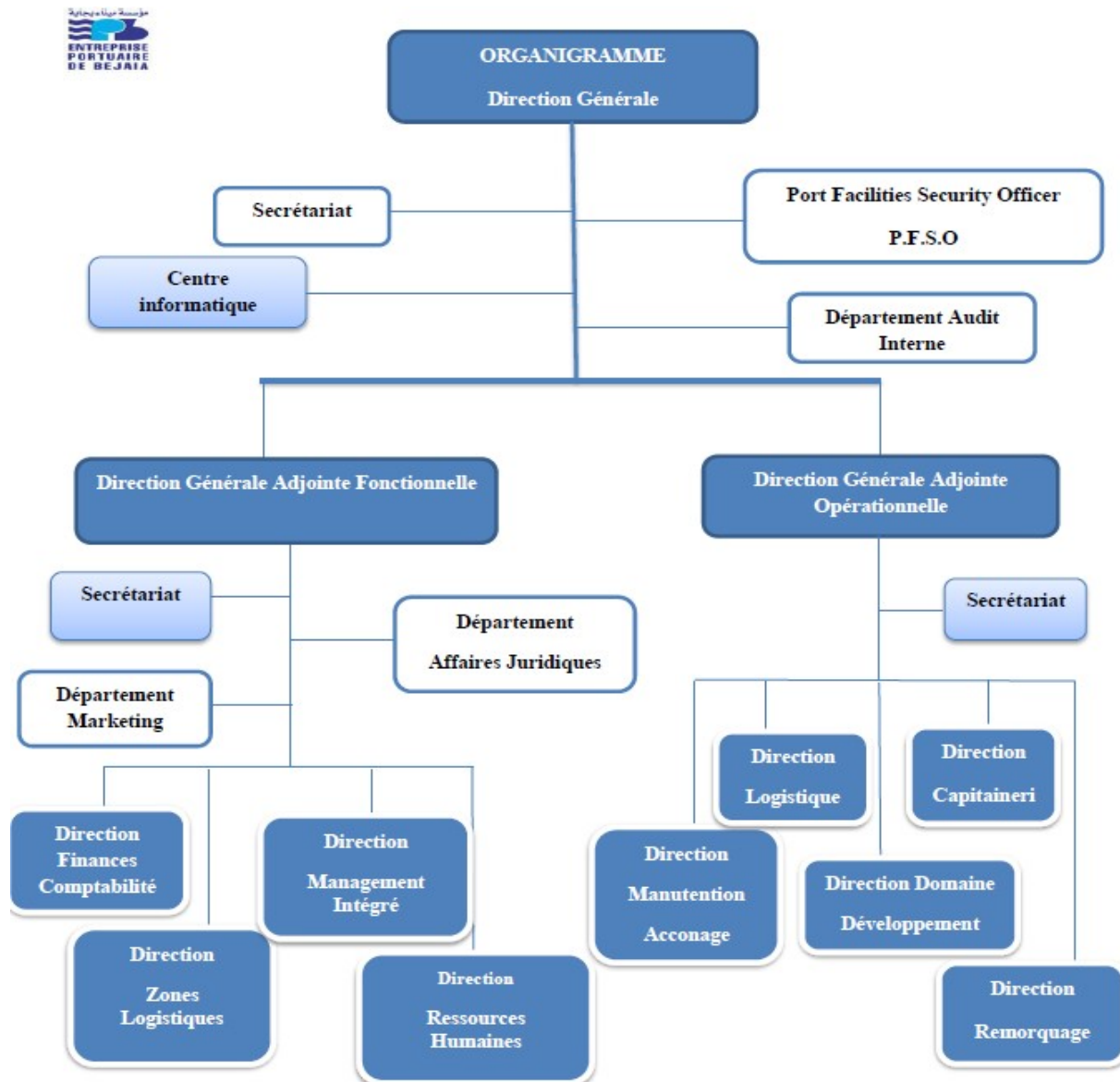
- Département Domaine,
- Département Entretien et Assainissement,
- Département Projets,
- Département Gestion du Transit des Passagers,
- Service Commercial.

❖ Direction Maintenance :

Cette Direction comporte deux (02) départements ; à savoir :

- Département Maintenance Engins.
- Département Maintenance Navale.

Figure N°1 : Organigramme de l'Entreprise portuaire de Bejaia



Source : Document interne de l'entreprise.

Section 02 : Elaboration et implémentation d'un tableau de bord au sein de l'Entreprise Portuaire de Bejaia

L'élaboration et implémentation d'un tableau de bord au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia représente une démarche stratégique visant à optimiser la prise de décision et à améliorer la performance organisationnelle.

Dans cette section, nous allons présenter une analyse approfondie des indicateurs de performance dans le secteur portuaire. Par la suite nous proposerons la mise en place d'un tableau de bord synthétique adapté à l'entreprise portuaire de Bejaia,

1. Analyse des indicateurs de performance dans le secteur portuaire

Le tableau de bord mis en place au sein de l'Entreprise Portuaire de Bejaia constitue un outil d'information à court et moyen terme. Il permet aux responsables de disposer d'une vision globale de l'entreprise et de suivre en temps réel l'évolution des résultats, tout en identifiant les écarts et les indicateurs clés à surveiller en priorité.

Avant de citer les indicateurs de performance, nous précisons que pour évaluer chacun d'eux, nous utilisons des outils tels que :

- **L'écart** : correspond à la différence constatée dans un indicateur entre deux périodes distinctes. Elle permet de suivre comment une situation change dans le temps, que ce soit à la hausse, à la baisse ou de manière stable. C'est un outil d'observation essentiel pour analyser les tendances au sein de l'entreprise. Il se calcule comme suit :

$$L'écart = Réalisations(n) - Réalisations (n - 1)$$

- **Taux d'évolution** : il permet de mesurer la variation d'un indicateur entre deux périodes. Sa formule est la suivante :

$$\text{Taux d'évolution} = \frac{\text{Réalisations}(n) - \text{Réalisations}(n-1)}{\text{Réalisations}(n-1)} * 100$$

Les indicateurs de performance constituent des outils essentiels permettant de mesurer l'activité, d'évaluer les résultats obtenus et de faciliter le pilotage de l'entreprise. Chacun de ces indicateurs joue un rôle spécifique dans l'évaluation globale de la performance. Nous allons les présenter ci-dessous de manière détaillée :

1.1 Les indicateurs du bilan :

1.1.1. Présentation des bilans financiers de grandes masses pour les années 2023 et 2024

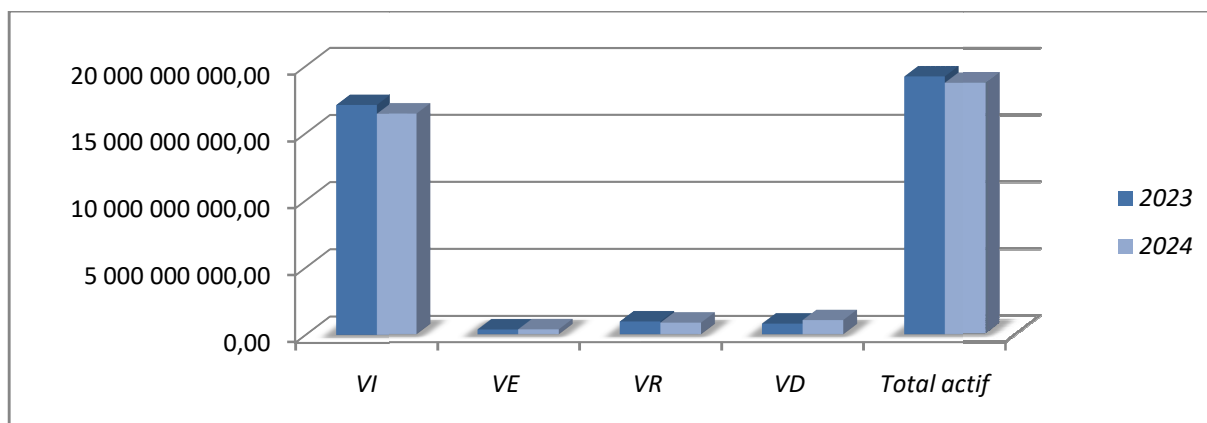
- **L'actif** : représente ce que l'entreprise possède. Il se compose de quatre grandes catégories : les valeurs immobilisées, les valeurs d'exploitation, les valeurs réalisables et les valeurs disponibles.

Tableau N°03 : Actif du Bilan en grandes masses de l'année 2023 et 2024

Structure actif					
Libellé		Valeur		Pourcentage %	
		2023	2024	2023	2024
Actif fixe	VI	17 122 716 689,73	16 461 292 361,46	89,03%	87,77%
Actif circulant	VE	358 258 883,10	370 262 366,77	1,86%	1,97%
	VR	956 705 733,79	864 737 030,96	4,97%	4,61%
	VD	795 616 991,90	1 059 568 212,99	4,14%	5,65%
	Σ	2 110 581 608,79	2 294 567 610,72	10,97%	12,23%
Total		19 233 298 298,52	18 755 859 972,18	100%	100%

Source : réalisé par nos soins à partir des documents internes

Graphique N°01 : Représentations graphique de l'évolution de l'actif du bilan en grandes masses



Source : Etablie par nous -même

Interprétation

À la lumière du graphique ci-dessus et en se fondant sur les données présentées dans le tableau n°3, il apparaît clairement que :

❖ **Actif fixe:**

Au cours des deux exercices, à savoir 2023 et 2024, les VI représentent une part significative du total de l'actif, soit 89,03 % en 2023 et 87,77 % en 2024. On constate une régression de la part des VI dans l'actif total, passant de 89,03 % à 87,77 %.

Cette diminution peut être attribuée principalement à la baisse :

- ✓ Des immobilisations corporelles.
- ✓ Des immobilisations incorporelles.
- ✓ Des immobilisations en cours.
- ✓ Des immobilisations financières.

❖ **Actif circulant :**

L'actif circulant regroupe les éléments de patrimoine pouvant être transformés rapidement en liquidités, tels que les stocks, les créances à court terme et la trésorerie. Entre 2023 et 2024, sa proportion dans la composition globale de l'actif est passée de 10,97 % à 12,23 %. Cette augmentation s'articule autour de trois composantes principales :

- ✓ **Valeurs d'exploitations :** Les Valeurs d'Exploitation (VE) ont connu une progression modérée entre 2023 et 2024, passant de 358 258 883,10 DZD à

370 262 366,77 DZD, soit une hausse de 12 003 483,67 DZD, équivalente à en 3,35 %. Cette amélioration est essentiellement liée à une augmentation des stocks et des encours d'exploitation.

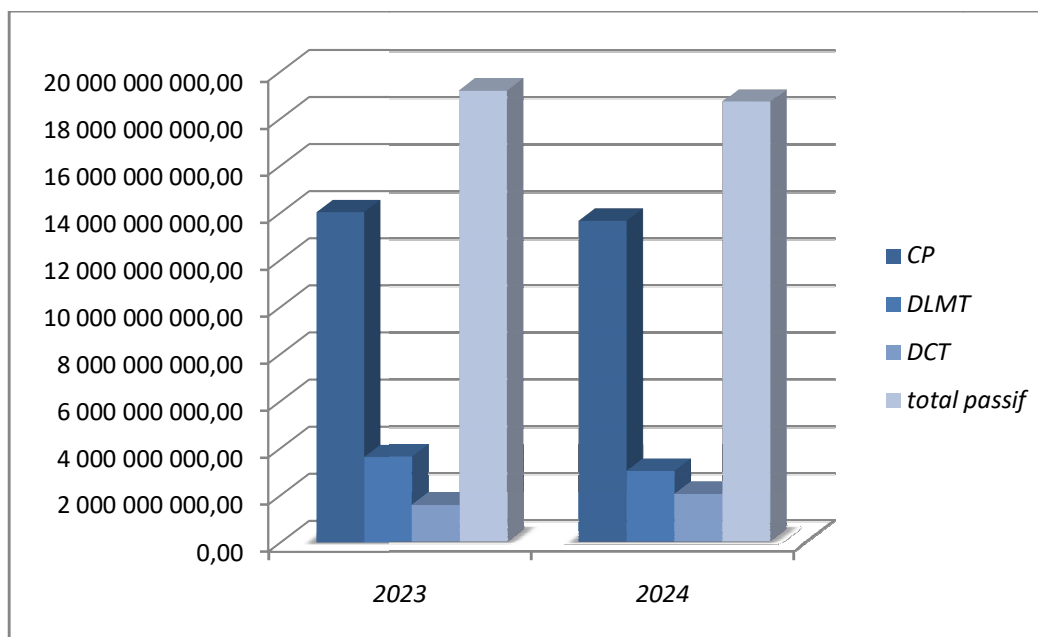
- ✓ **Valeurs disponibles :** Une évolution positive est constatée au niveau des valeurs disponibles, qui passent de 795 616 991,90 DZD en 2023 à 1 059 568 212,99 DZD en 2024, soit un gain de 263 951 221,09 DZD, correspondant à une croissance de 33,18 %. Cette progression résulte principalement d'un renforcement des liquidités, traduisant une meilleure position de trésorerie de l'entreprise à la clôture de l'exercice 2024.
- **Passif :** reflète les sources de financement de l'entreprise. Il regroupe les capitaux propres, les dettes à moyen et long terme ainsi que les dettes à court terme.

Tableau N°04 : Passif du Bilan en grandes masses de l'année 2023 et 2024

Structure passif					
Libellé		Valeur		Pourcentage%	
		2023	2024	2023	2024
C permanent	CP	14 031 029 527,57	13 693 346 975,83	72,95%	73,01%
	DLMT	3 628 855 830,20	3 021 187 626,43	18,87%	16,11%
Passif courant	DCT	1 573 412 940,74	2 041 325 369,92	8,18%	10,88%
Total		19 233 298 298,51	18 755 859 972,18	100%	100%

Source : réalisé par nos soins à partir des documents internes

Graphique N°02 : Représentations graphique de l'évolution du passif du bilan en grandes masses



Source : Etablie par nous -même

Interprétation

L'analyse du tableau N°4 relatif à la structure du passif permet de souligner les éléments suivants :

❖ **Capitauxpropres**

Au titre des années 2023 et 2024, les capitaux propres ont constitué l'élément central du passif, avec des proportions respectives de 72,95 % et 73,01 %. Malgré une baisse del'ordre de 3 376 8255174 DZD, leur part relative est restée quasi inchangée. Cette légère variation est due à la diminution du résultat de l'exercice et primes et réserves.

❖ **Les dettes à long et moyen terme :**

Entre 2023 et 2024, les dettes à long et moyen terme ont diminué de 161 781 933,40 DZD, passant de3 628 855 830,20 DZD à 3 021 187 626,43DZD. Leur part dans le passif total est légèrement passée de 18,87%à 16.11%. Cette baisse s'explique par la baisse de compte emprunts et dettes financières.

❖ **Les dettes à court terme :**Durant les exercices 2023 et 2024, les dettes à court terme ont représenté 8,18 % du passif total en 2023 et 10,88 % en 2024, soit une hausse de 467 912 429,18 DZD, passant de1 573 412 940,74 DZD à2 041 325 369,92DZD.

Cette progression s'explique par l'augmentation du compte fournisseurs et comptes rattachés et le compte autres dettes.

1.1.2. Les indicateurs de l'équilibre financier

- **Le fonds de roulement net** : désigne l'excédent des ressources stables sur les emplois durables. Il traduit la marge de sécurité financière dont dispose l'entreprise pour financer son activité courante et faire face à ses engagements à court terme.

Le fonds de roulement net peut être déterminé selon deux méthodes :

Par le haut du bilan

$$FRN = KP - VI$$

Tel que :

$$KP = C. propres - DLMT$$

$$VI = I. incorporelles + I. corporelles + I. financières$$

Par le bas du bilan

$$FRN = AC - DCT$$

Tel que :

$$AC = VE + VR + VD$$

En appliquant ces deux méthodes de calcul et en s'appuyant sur les données du bilan, nous dégageons :

Méthode 01 : (Haut du bilan)

$$FRN (2023) = 17\,659\,885\,357,77 - 17\,122\,716\,689,73 = \mathbf{537\,168\,668,04\,DZD.}$$

$$FRN (2024) = 16\,714\,534\,602,26 - 16\,461\,292\,361,46 = \mathbf{253\,242\,240,80\,DZD.}$$

Méthode 02 : (Bas du bilan)

$$FRN (2023) = 2\,110\,581\,608,79 - 1\,573\,412\,940,74 = \mathbf{537\,168\,668,04\,DZD.}$$

FRN (2024) = 2 294 567 610,72-2 041 325 369,92= 253 242 240,80 DZD.

Ecart= 253 242 240,80-537 168 668,04 = -283 926 427,24 DZD

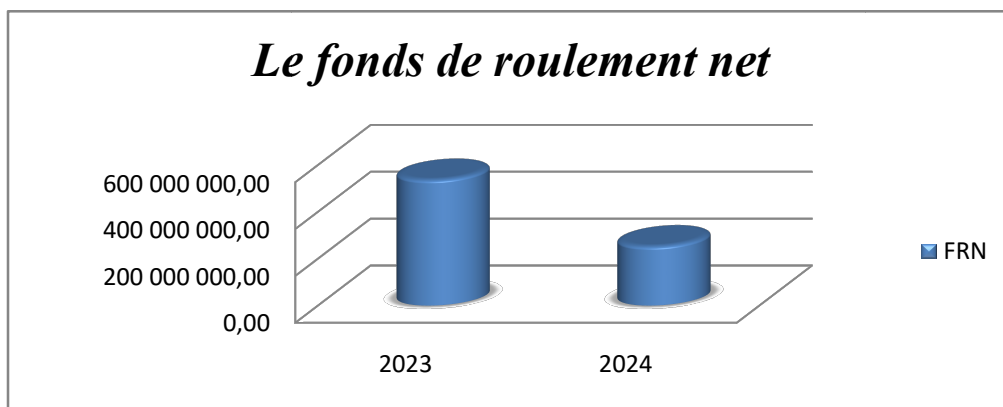
Var en %=[(253 242 240,80-537 168 668,04)/537 168 668,04]*100=-52,86%.

Tableau N°05 : L'évolution du fonds de roulement net

Intitulé	2023	2024	Ecart	Var en %
FRN	537 168 668,04	253 242 240,80	-283 926 427,24	-52,86%

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

Graphique N°3 : Représentation graphique de l'évolution du FRN



Source : Etablie par nous -même

Interprétation

Au cours des exercices 2023 et 2024 l'entreprise portuaire de Bejaia a maintenu un FRN positif s'élevant à 537 168 668,04 DZD en 2023, puis à 253 242 240,80 DZD en 2024.

Bien que le FRN reste positif on note une baisse importante de 283926427,24 DZD, soit une diminution de 52,86% entre les deux années.

Cette réduction significative du FRN peut indiquer une diminution de la capacité de l'entreprise à dégager une marge de sécurité financière. Le fait de garder un FRN positif signifie que l'entreprise parvient toujours à financer l'ensemble de ses actifs immobilisés avec ses ressources stables, tout en générant un excédent destiné à couvrir partiellement le besoin en fonds de roulement.

- **Le besoin en fonds de roulement :** désigne le financement nécessaire pour assurer le bon déroulement du cycle d'exploitation de l'entreprise ; représente la partie de l'actif circulant qui n'est pas couvert par les dettes à court terme et qui doit donc être financée par les ressources stables.

Il peut être calculé selon deux approches :

$$\text{BFR} = [(\text{Actif circulant-disponibilités}) - (\text{Dettes à court terme- trésorerie passif})]$$

$$\text{BFR} = [(\text{Valeur d'exploitation} + \text{Valeur Réalisable}) - (\text{DCT- trésorerie passif})]$$

A partir de ces deux méthodes et sur la base du bilan, nous obtenons :

Méthode 01 :

$$\text{BFR}(2023) = [(2\,110\,581\,608,79 - 795\,616\,991,90) - (1\,573\,412\,940,74 - 0)]$$

$$= -258\,448\,323,85 \text{ DZD.}$$

$$\text{BFR} (2024) = [(2\,294\,567\,610,72 - 1\,059\,568\,212,99) - (2\,041\,325\,369,92 - 0)]$$

$$= -806\,325\,972,19 \text{ DZD.}$$

Méthode 02 :

$$\text{BFR} (2023) = [(358\,258\,883,10 + 956\,705\,733,79) - (1\,573\,412\,940,74 - 0)]$$

$$= -258\,448\,323,85 \text{ DZD.}$$

$$\text{BFR} (2024) = [(370\,262\,366,77 + 864\,737\,030,96) - (2\,041\,325\,369,92 - 0)] =$$

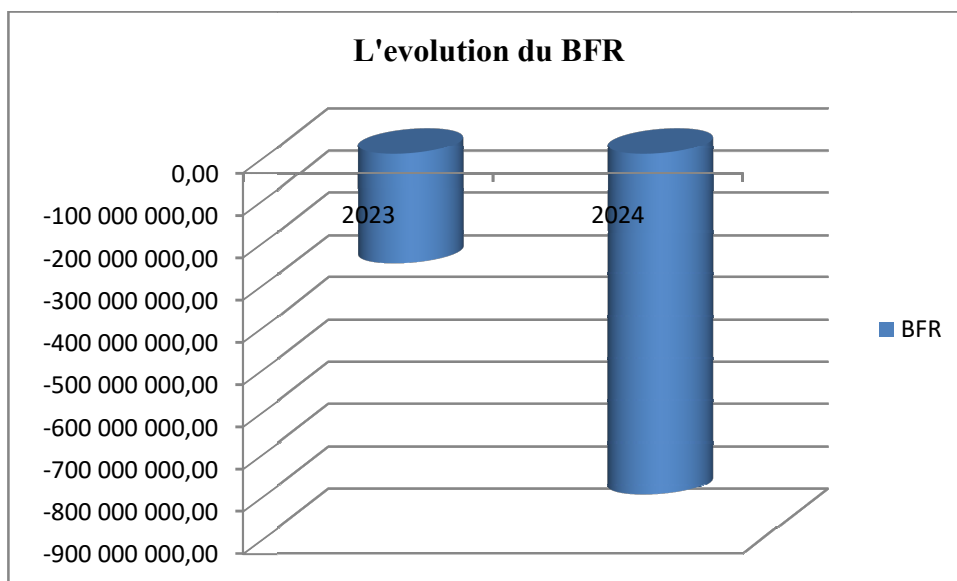
$$-806\,325\,972,19 \text{ DZD.}$$

Tableau N°06 : L'évolution du besoin en fond de roulement

Intitulé	2023	2024	Ecart	Var en %
BFR	-258448323,9	-806 325 972,19	-547 877 648,34	212%

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

Graphique N°4 : Représentation graphique de l'évolution du besoin en fonds de roulement



Source : Etablie par nous -même

Interprétation :

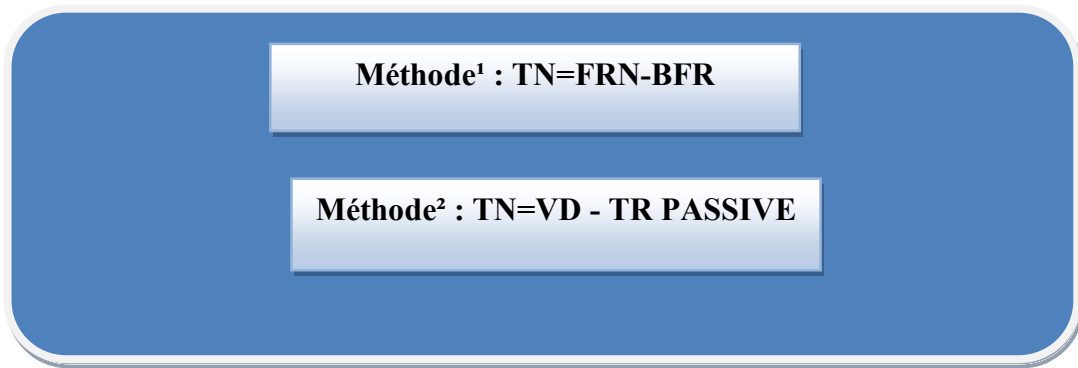
Le tableau N°6 présente l'évolution du besoin en fonds de roulement (BFR) de l'Entreprise Portuaire de Bejaia entre 2023 et 2024. En 2023, le BFR s'élevait à -258 483 323,9 DZD, ce qui signifie que l'entreprise bénéficiait d'un excédent de ressources à court terme. En 2024, ce BFR reste négatif mais s'améliore pour atteindre -806 325 972,19 DZD. La variation enregistrée est de -547 877 648,34 DZD, soit une amélioration de 212%. Cette évolution indique que l'excédent de financement à court terme s'est renforcé de manière significative. Cela peut refléter une meilleure gestion du cycle d'exploitation.

Cette tendance est globalement positive pour la santé financière de l'entreprise, car elle traduit une plus grande autonomie financière à court terme et une capacité accrue à autofinancer ses besoins d'exploitation

➤ **La trésorerie nette :**

Représente l'excédent ou le déficit de liquidités dont dispose une entreprise à un instant donné, après avoir financé son besoin en fonds de roulement avec son fonds de roulement.

La trésorerie nette peut être déterminée à partir de deux méthodes :



A partir de ces deux méthodes et sur la base du bilan, le résultat est :

Méthode 01 :

TR(2023) = $(537\,168\,668,04) - (-258\,448\,323,85) = 795\,616\,991,90 \text{ DZD.}$

TR(2024) = $(253\,242\,240,80) - (-806\,325\,972,19) = 1\,059\,568\,212,99 \text{ DZD.}$

Méthode 02 :

TR(2023) = $(795\,616\,991,90 - 0) = 795\,616\,991,90 \text{ DZD.}$

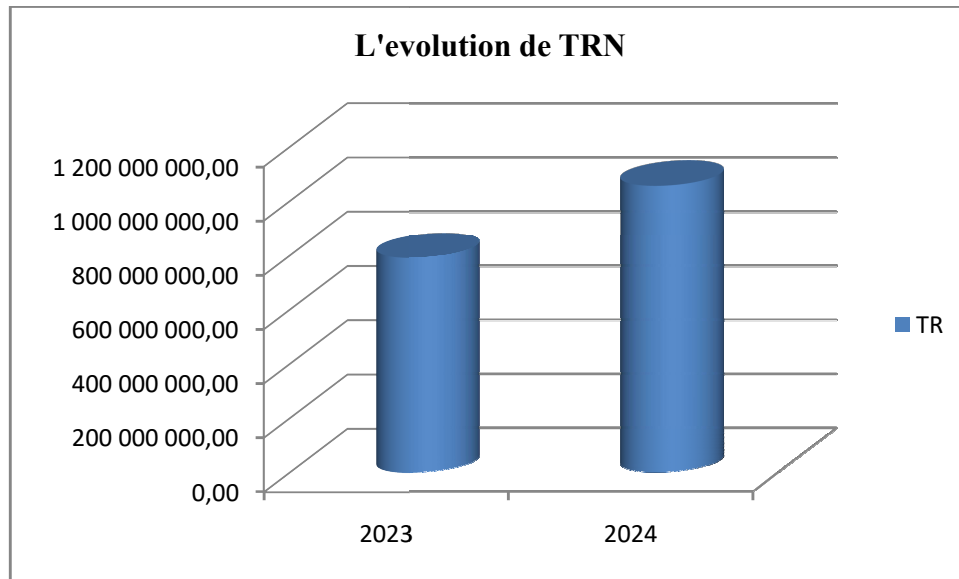
TR(2024) = $(1\,059\,568\,212,99 - 0) = 1\,059\,568\,212,99 \text{ DZD.}$

Tableau N °07: L'évolution de la trésorerie nette

Intitulé	2023	2024	Ecart	Var en %
TR	795616991,9	1059568213	263951221,1	33%

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

Graphique N°5 : Représentation graphique de l'évolution de la TRN



Source : Etablie par nous -même

Interprétation :

Le tableau N°7 met en évidence une amélioration notable de la trésorerie de l'Entreprise Portuaire de Bejaia entre 2023 et 2024. En effet, celle-ci passe de 795 616 991,9 DZD en 2023 à 1 059 568 213 DZD en 2024, soit une hausse de 263 951 221,1 DZD, représentant une augmentation de 33%.

Cette progression témoigne d'un renforcement de la situation de liquidité de l'entreprise. Elle peut résulter d'une gestion plus efficiente des flux de trésorerie, d'une amélioration de la rentabilité, d'une réduction des charges ou encore d'un encaissement plus rapide des créances.

Cette évolution positive est un indicateur rassurant de la solidité financière à court terme de l'entreprise, lui permettant de mieux faire face à ses engagements et de financer son exploitation sans recourir excessivement à l'endettement.

1.2 Les indicateurs économiques :

Ils se concentrent sur les soldes intermédiaires de gestion :

➤ Les soldes intermédiaires de gestion

Sont des indicateurs calculés à partir du compte de résultat d'une entreprise qui permettent d'évaluer la performance opérationnelle. Ils fournissent une vision détaillée de la manière dont l'entreprise a généré les revenus, géré ses coûts et obtenu une marge bénéficiaire.

Le calcul des soldes intermédiaires de gestion est un outil clé pour analyser la santé financière de l'Entreprise portuaire de Bejaia. Il révèle l'origine du résultat net, tout en mettant en lumière l'évolution des différents postes comptables d'un exercice à l'autre, permet ainsi d'identifier les forces et les axes d'amélioration dans la gestion portuaire.

Le tableau suivant présente les principaux soldes intermédiaires de gestion :

Exemple de calcul : (Chiffre d'affaires)

Ecart= Réalisations (2024)-Réalisations (2023)

Ecart=6 584 996 801,03-5 838 085 100,04=746 911 700,99DZD

Taux de variation(%)= [(Réalisations(2024)-Réalisations(2023))/Réalisations(2023)]*100

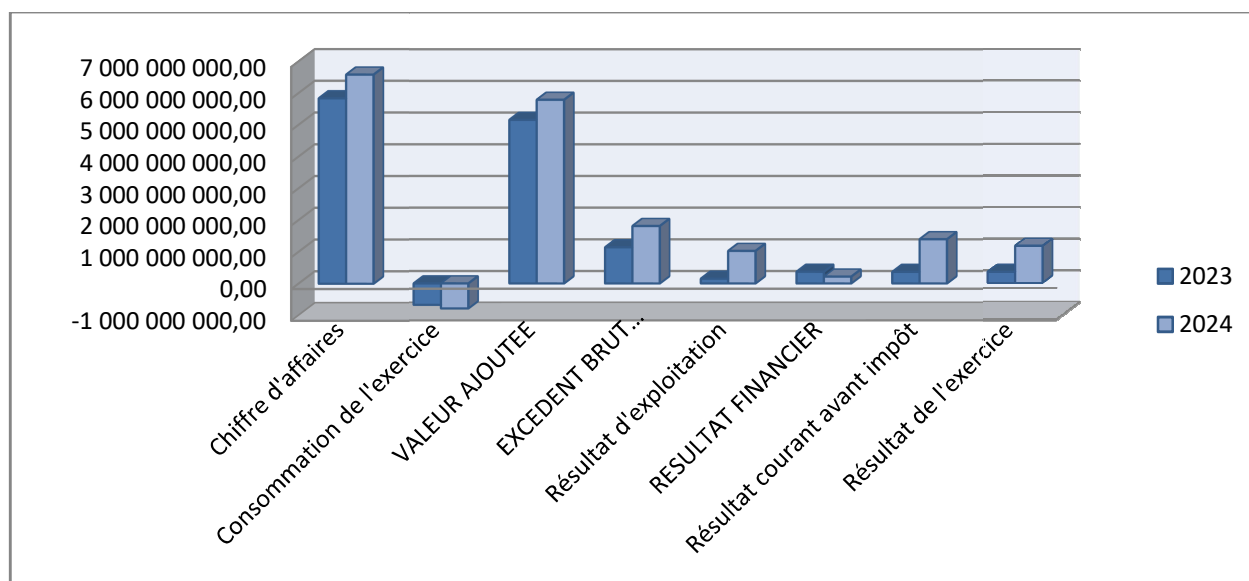
Taux de variation(%)= [(6 584 996 801,03-5 838 085 100,04) /5 838 085 100,04]*100=12,79%

Tableau N°08 : Evolution des soldes intermédiaires de gestion

Désignation	2023	2024	Ecart	Var %
Chiffre d'affaires	5 838 085 100,04	6 584 996 801,03	746 911 700,99	12,79%
Consommation de l'exercice	-675 307 860,38	-788 583 509,69	-113 275 649,31	16,77%
VALEUR AJOUTEE	5 162 777 239,60	5 796 413 291,34	633 636 051,74	12,27%
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	1 140 661 751,50	1 812 226 574,71	671 564 823,21	58,88%
Résultat d'exploitation	149 199 977,47	1 026 126 678	876 926 700,70	587,75%
RESULTAT FINANCIER	214 796 856,77	368 621 002,58	153 824 145,81	71,61%
Résultat courant avant impôt	363 996 834,24	1 394 747 680,75	1 030 750 846,51	283,18%
Résultat de l'exercice	343 542 188,12	1 164 111 928	820 569 739,44	238,86%

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

Graphique N°6 : Représentation graphique de l'évolution des SIG.



Source : Etablie par nous -même

Interprétation

❖ Chiffre d'affaires :

D'après le tableau N°7 et la représentation graphique, nous constatons que le CA réalisé durant l'exercice 2024 a progressé de **12,97%** comparé à l'exercice 2023, rehaussé par les volumes traités durant l'année. Cette croissance s'explique essentiellement par une augmentation significative des opérations d'importation, lesquelles ont largement compensé la baisse enregistrée au niveau des exportations.

❖ **La valeur ajoutée :** s'est considérablement appréciée de 12,27% résultant de l'augmentation du chiffre d'affaires, bien que le niveau des consommations intermédiaires de l'exercice, ait augmenté en parallèle.

❖ **L'excédent brut d'exploitation :** L'exercice 2023 présente un EBE de 1 140 661 751,50 DZD. En comparant avec l'exercice 2024, une hausse significative de 58,88 % est enregistrée, portant l'EBE à 1 812 226 574,71 DZD. Cette amélioration s'explique principalement par une diminution notable des impôts, taxes et versements assimilés. Cette réduction des charges fiscales a allégé le poids global des charges sur l'exploitation. Par ailleurs, les charges de personnel sont restées relativement stables entre les deux exercices, ce qui n'a pas eu d'impact significatif sur la rentabilité.

❖ **Le résultat d'exploitation:** affiche une forte augmentation de 587,75% résultat de l'enregistrement des autres produits de gestion à l'instar des pénalités de congestion appliquées sur les retards d'enlèvement de marchandises séjournant au port.

❖ **Le résultat financier :** l'encaissement de plus de dividendes durant l'exercice 2024 de la filiale BMT est à l'origine de cette forte hausse 71,61%.

❖ **Le RCAI :** L'Entreprise Portuaire de Bejaia a connu une amélioration remarquable de son Résultat Courant Avant Impôts entre 2023 et 2024. Le RCAI est passé de 363 996 834,24 DZD en 2023 à 1 394 747 680,75 DZD en 2024, soit une augmentation de 1 030 750 846,51 DZD, représentant une croissance de 283,18%.

Cette progression significative reflète la bonne santé économique et financière de l'entreprise.

Elle s'explique par la hausse du résultat d'exploitation et une gestion plus efficiente des charges financières.

❖ **Résultat de l'exercice :** Le résultat net de l'Entreprise Portuaire de Bejaia a fortement progressé entre 2023 et 2024. En effet, il est passé de 343 542 188,12 DZD en 2023 à 1164 111 928 DZD en 2024, soit une augmentation de 820 569 739,88 DZD, représentant une croissance d'environ 238,86%. Cette évolution positive traduit une amélioration globale de la performance de l'entreprise. Ce niveau de performance renforce la capacité bénéficiaire de l'entreprise, améliore sa rentabilité nette et augmente ses fonds propres à travers l'autofinancement.

1.3 Analyse par les ratios :

Un ratio est un indicateur clé obtenu par le rapport entre deux variables économiques et financières. Il permet une analyse objective de la santé financière d'une entreprise.

Notre analyse se concentrera sur les ratios les plus pertinents tels que :

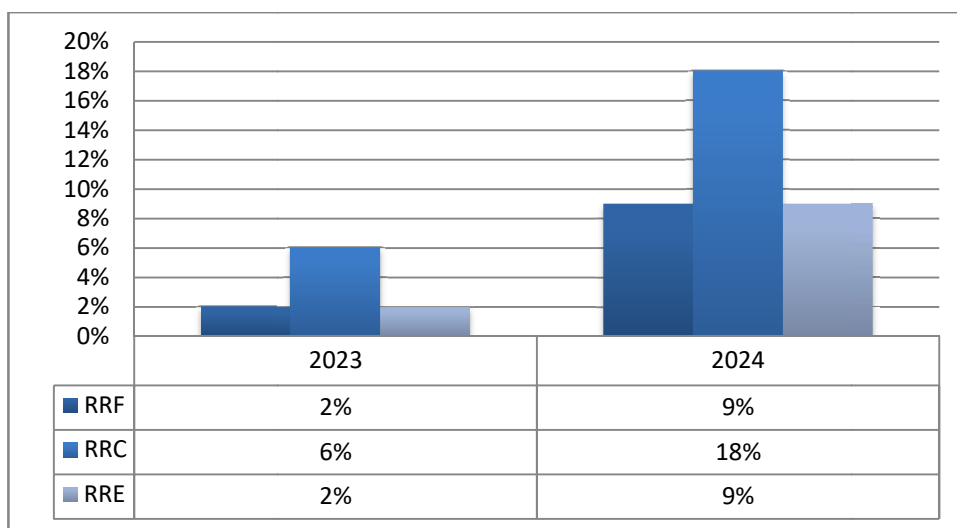
1.3.1. Ratios de rentabilité :

Tableau N°09 : Le calcul des ratios de rentabilité

Libellé	Formule de calcul	2023	2024
Ratio de rentabilité financière	$\frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$	$\frac{343542188,12}{14131029527,57} = 2,43\%$	$\frac{1164111928}{13693346975,83} = 8,5\%$
Ratio de rentabilité commerciale	$\frac{\text{Résultat net}}{\text{CAHT}}$	$\frac{343\,542\,188,12}{5838\,085\,100,04} = 6\%$	$\frac{1164111928}{6\,584\,996\,801,03} = 17,68\%$
Ratio de rentabilité économique	$\frac{\text{Rtnet} + \text{Impôt set taxes} + \text{Charges Financières} + \text{IBS}}{\text{Capitaux permanant}}$	$\frac{283299491,1}{14031029527,57} = 2\%$	$\frac{1183672147,13}{13693346975,83} = 9\%$

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

Graphique N°7 : Représentation graphique des ratios de rentabilité



Source : Etablie par nous -même

Interprétation :

- **Ratio de rentabilité financière :** Le ratio de rentabilité financière de l'EPB a connu une évolution positive entre **2023** et **2024**, passant de **2,43%** à **8,5%**. Cette progression reflète une amélioration de la capacité de l'entreprise à générer des profits à partir de ses fonds propres. Cette amélioration peut être le résultat d'une meilleure maîtrise des coûts, d'une hausse de l'activité portuaire ou encore d'une stratégie financière plus efficace.
- **Ratio de rentabilité commerciale :** Au cours de l'année **2023**, l'EPB a réalisé un résultat de **6%**, indiquant une faible capacité à gérer des profits à partir de son chiffre d'affaires. En **2024**, on remarque que le **RRC** a connu une hausse significative pour atteindre **17,68%** due à l'augmentation du résultat net, signifiant que l'entreprise a réussi à dégager un bénéfice.
- **Ratio de rentabilité économique :** En **2023**, l'EPB a affiché une rentabilité économique de **2%**, ce qui reflète une faible capacité à générer des profits à partir de ses investissements. En **2024**, ce ratio atteint **9%**, marquant une progression notable qui montre que l'entreprise a réussi à rentabiliser ses investissements en utilisant ses actifs de manière efficace.

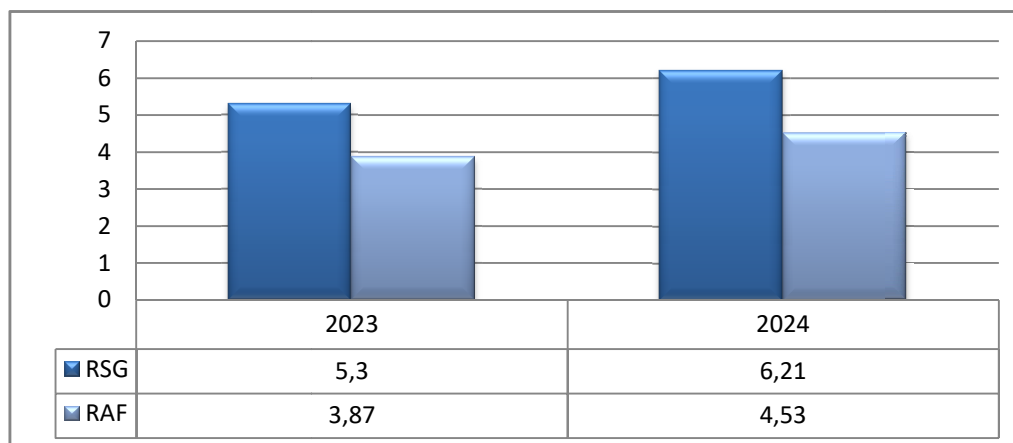
1.3.2. Ratios de solvabilité :

Tableau N°8 : Le calcul des ratios de solvabilité

Libellé	Formule de calcul	2023	2024
Ratio de solvabilité générale	$\frac{\text{Total del'actif}}{\text{Total des dettes}}$	$\frac{19\,233\,298\,298,52}{3\,628\,855\,830,20} = 5,30$	$\frac{18\,755\,859\,972,18}{3\,021\,187\,626,43} = 6,21$
Ratio d'autonomie financière	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Total des dettes}}$	$\frac{14\,031\,029\,527,57}{3\,628\,855\,830,20} = 3,87$	$\frac{13\,693\,346\,975,8}{3\,021\,187\,626,43} = 4,53$

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

Graphique N°8 : Représentation graphique des ratios de solvabilité



Source : Etablie par nous-même

Interprétation :

- **Ratio de solvabilité générale :** L'EPB a enregistré un ratio de solvabilité générale de **5,30** en **2023**, en hausse **6,21** en **2024**. Ces niveaux traduisent une solvabilité très élevée, indiquant que l'entreprise possède de largement de quoi couvrir l'ensemble de ses dettes avec ses actifs.
- **Ratio d'autonomie financière :** En **2023**, l'EPB atteint un ratio d'autonomie financière de **3,87** qui a progressé à **4,53** en **2024**. Ce résultat signifie que l'entreprise est capable de faire face à ses besoins sans recourir excessivement au financement extérieur.

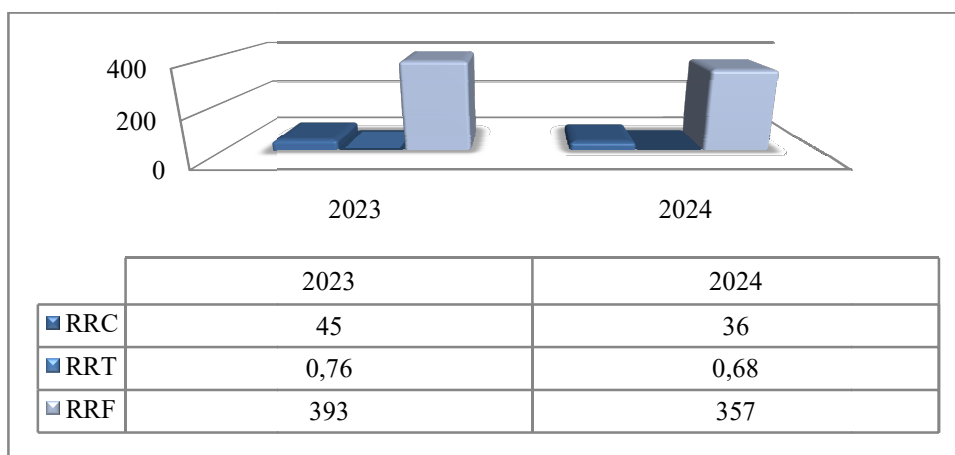
1.3.3. Ratios de rotation :

Tableau N°10 : Le calcul des ratios de rotations

Libellé	Formule de calcul	2023	2024
Ratio de recouvrement des créances (clients)	$\frac{\text{Créanceclients} * 360j}{\text{CATTC}}$	$\frac{870352822.25*360}{6947321269.05} = 45j$	$\frac{793726321.90*360}{7836146193.23} = 36j$
Ratio de rendement du travail	$\frac{\text{Chargedupersonnel}}{\text{VA}}$	$\frac{3902498007.97}{5162777239.66} = 0,76$	$\frac{3935253452.61}{5796413291.34} = 0,68$
Ratio de rotation crédit fournisseur	$\frac{\text{Dettesfournisseur} * 360j}{\text{AchatTTC}}$	$\frac{389957533.31*360}{-357057922.94} = 393j$	$\frac{425203394.34*360}{-42818541.98} = 357j$

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

Graphique N°9 : Représentation graphique des ratios de rotations



Source : Etablie par nous -même

Interprétation :

- **Ratio de recouvrement des créances (clients) :** Avec un délai de recouvrement passé de 45 jours à 36 jours, l'EPB a démontré une meilleure gestion de ses créances. Cette évolution contribue à améliorer la trésorerie de l'entreprise.
- **Ratio de rendement du travail :** Ce ratio définit le rapport entre la charge de personnel et la valeur ajoutée, il est passé de **0,76** en **2023** à **0,68** en **2024** à l'EPB. Cette baisse est due à la diminution des charges de personnel et à une augmentation de la valeur ajoutée.
- **Ratio de rotation crédit fournisseur :** Le **RRCF** de l'EPB est passé de **393 jours** en **2023** à **357 jours** en **2024**. L'entreprise paie ses fournisseurs un peu plus rapidement, ce qui peut renforcer la confiance de ces derniers. Tout fois délai reste élevé.

⇒ Cette situation montre que l'entreprise encaisse ses créances clients beaucoup plus rapidement qu'elle ne règle ses dettes fournisseurs, ce décalage entre les délai d'encaissement et de paiement est généralement favorable pour la trésorerie car elle signifie que l'entreprise dispose de liquidité plus longtemps avant devoir honorer ses paiements fournisseurs.

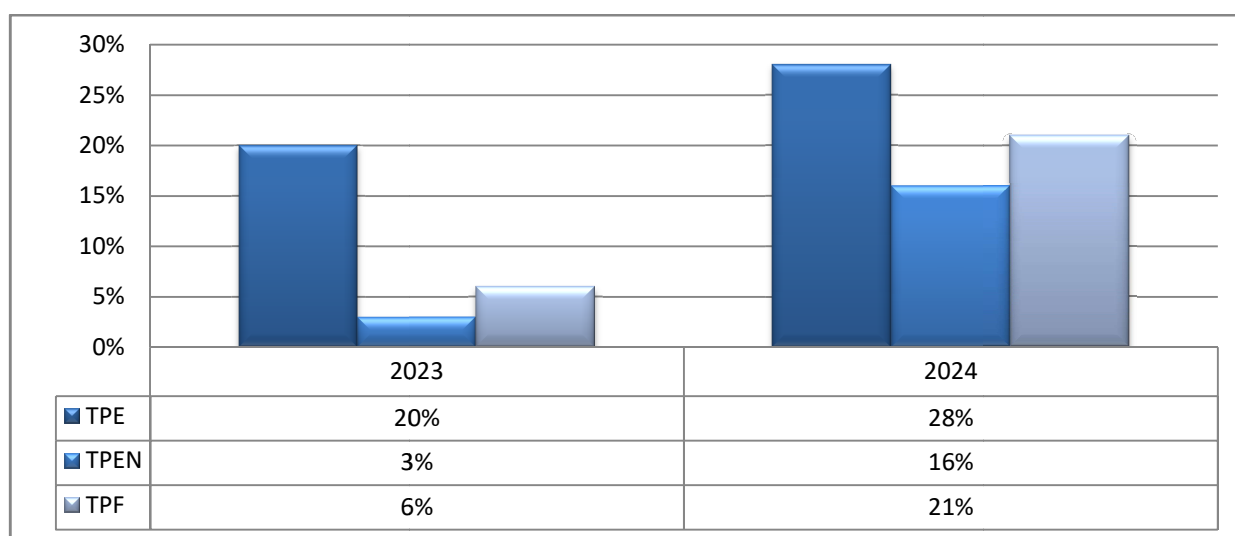
1.3.4. Ratios de profitabilité :

Tableau N°11 : Le calcul des ratios de profitabilité

Libellé	Formule de calcul	2023	2024
Taux de profitabilité économique	$\frac{EBE}{CA}$	$\frac{1140\ 661\ 751,50}{5838\ 085\ 100,04} = 20\%$	$\frac{1812\ 226\ 574,71}{6\ 584\ 996\ 801,03} = 28\%$
Taux de profitabilité économique nette	$\frac{Résultat\ d'exploitation}{CA}$	$\frac{149\ 199\ 977,47}{5838\ 085\ 100,04} = 3\%$	$\frac{1026\ 126\ 678,17}{6\ 584\ 996\ 801,03} = 16\%$
Taux de profitabilité financière	$\frac{RCAI}{CA}$	$\frac{363\ 996\ 834,24}{5838\ 085\ 100,04} = 6\%$	$\frac{1394\ 747\ 680,75}{6\ 584\ 996\ 801,03} = 21\%$

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

Graphique N°10 : Représentation graphique des ratios de profitabilité



Source : Etablie par nous -même

Interprétation :

- **Le taux de profitabilité économique :** mesure la rentabilité d'un investissement en comparant le bénéfice économique généré par celui-ci au capital investi. Dans notre cas, il a connu une augmentation où il est passé de **20%** en **2023** à **28%** en **2024**. Cette progression est essentiellement due à l'augmentation de l'EBE en **2024**.
- **Ratio de profitabilité économique nette :** En **2023**, le taux de profitabilité économique nette était de **3%**, ce qui montre une faible rentabilité de l'entreprise. En **2024**, il augmente à **16%**, ce qui traduit une amélioration de la capacité de l'entreprise à dégager un bénéfice à partir de son CA. Cette évolution reflète une meilleure performance économique et une gestion plus efficace des charges.
- **Taux de profitabilité financière :** au cours de l'exercice **2023**, le taux était de **6%** ce qui indique que l'entreprise a généré un résultat courant avant impôt (RCAI) relativement faible par rapport à son chiffre d'affaires cela signifie que bien que l'entreprise a dégagé un bénéfice, elle n'a pas réussi à maximiser l'efficacité de ses opérations financières. En **2023**, son taux a fortement progressé pour atteindre **21%** ce qui reflète une amélioration importante de RCAI. Cette hausse suggère que l'entreprise a optimisé sa gestion des coûts et des charges financières.

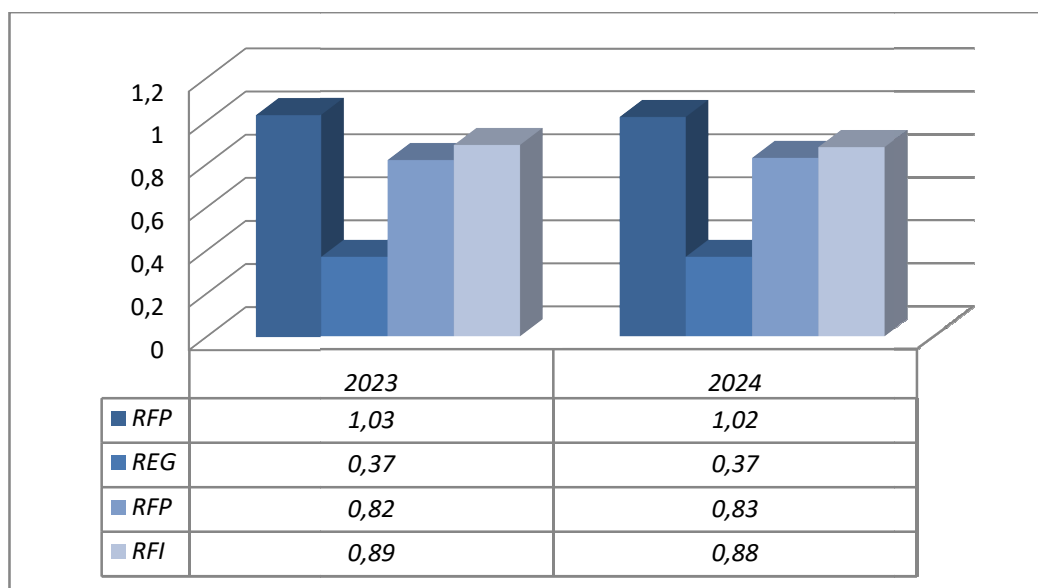
1.3.5. Ratios de structure financière :

Tableau N° 12:Le calcule des ratios de structure financière

Libellé	Formule de calcul	2023	2024
Ratio de financement permanent	$\frac{KP}{VI}$	$\frac{17659885357,77}{17122716689,77} = 1,03$	$\frac{16714534602,26}{16461292361,46} = 1,02$
Ratio d'endettement global	$\frac{Dettes}{Capitauxpropres}$	$\frac{3628855830,20 + 1573412940,74}{14031029527,57}$ = 0,37	$\frac{3021187626,43 + 2041325369,92}{13693346975,83}$ = 0,37
Ratio de financement propre	$\frac{Capitauxpropres}{Valeurdesimmobilisations}$	$\frac{14031029527,57}{17122716689,73} = 0,82$	$\frac{13693346975,83}{16461292361,46} = 0,83$
Ratio de financement d'investissement	$\frac{Valeurimmobilisées}{Totalactif}$	$\frac{17122716689,73}{19233298298,52} = 0,89$	$\frac{16461292361,46}{18755859972,18} = 0,88$

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

GraphiqueN°11 :Représentation de l'évolution des ratios de structure financière



Source : Etablie par nous -même

Interprétation :

- ❖ **Ratio de financement permanent >1:**Le ratio de financement permanent de l'Entreprise Portuaire de Bejaia est de 1,03 en 2023 et de 1,02 en 2024. Dans les deux cas, ce ratio est supérieur à 1, ce qui indique que les ressources stables (capitaux propres et dettes à long terme) couvrent entièrement les valeurs immobilisées. Cela signifie que l'entreprise utilise principalement des ressources à long terme pour financer ses investissements durables, ce qui est un signe de bonne santé financière.
- ❖ **Ratio d'endettement global <0,5:**Le ratio d'endettement global permet de mesurer la part des dettes dans les ressources de l'entreprise, en comparaison avec ses capitaux propres. Pour l'Entreprise Portuaire de Bejaia, ce ratio est de 0,37 en 2023 et 2024. Ce niveau d'endettement reste modéré ce qui signifie que l'entreprise n'est pas fortement dépendante des financements extérieurs. Elle arrive à financer une grande partie de ses activités avec ses propres fonds, ce qui traduit une structure financière équilibrée et un bon niveau de stabilité.
- ❖ **Ratio de financement propre >0,5 :** Le ratio de financement propre permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à financer ses immobilisations à partir de ses propres capitaux. Pour l'Entreprise Portuaire de Bejaia, ce ratio s'est établi à 0,82 en 2023 et 0,83 en 2024, ce qui signifie qu'il est largement supérieur à 0,5 sur les deux exercices.

Cela indique que l'entreprise dispose d'une base financière solide et d'une bonne capacité d'autofinancement. Elle parvient à couvrir une grande partie de ses investissements durables sans dépendre excessivement de l'endettement, ce qui renforce sa stabilité financière à long terme.

- ❖ **Ratio de financement de l'investissement >0,5:** Ce ratio permet de mesurer l'importance des investissements dans l'entreprise. Lorsqu'il est supérieur à 50%, cela signifie que l'entreprise accorde une place importante aux immobilisations dans la structure de son actif.

Pour l'Entreprise Portuaire de Bejaia, ce ratio est de 0,89 en 2023 et 0,88 en 2024, ce qui montre que la majorité de ses actifs sont constitués d'immobilisations. Cela reflète une politique d'investissement soutenue, traduisant la volonté de l'entreprise de renforcer ses équipements et d'assurer son développement à long terme.

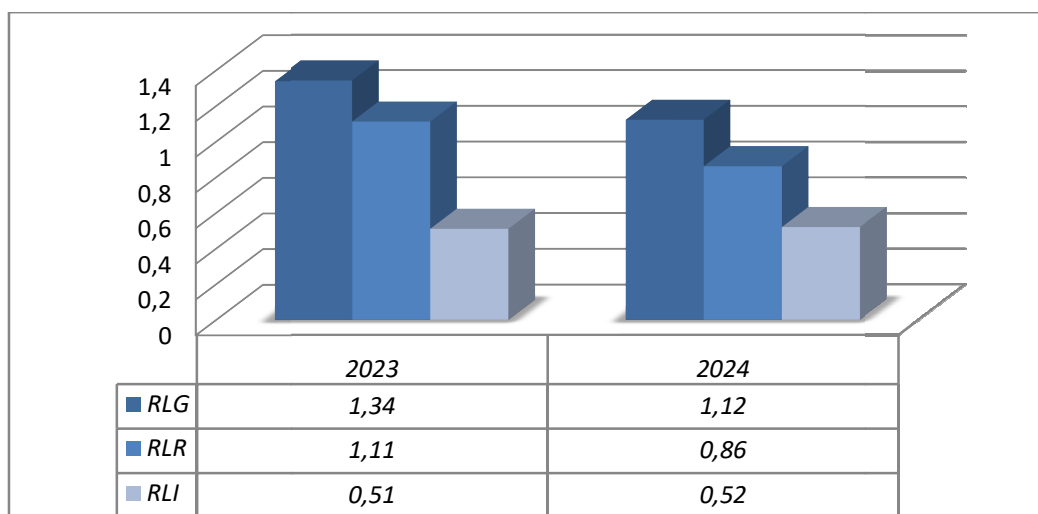
1.3.6. Ratios de liquidité :

Tableau N°13 :Le calcul des ratios de liquidité

Libellé	Formule de calcul	2023	2024
Ratio de liquidité générale	$\frac{\text{Actif circulant}}{DCT}$	$\frac{2110581608,79}{1573412940,74} = 1,34$	$\frac{2294567610,72}{2041325369,92} = 1,12$
Ratio de liquidité réduite	$\frac{(VR + VD)}{DCT}$	$\frac{956705733,79 + 795616991,90}{1573412940,74} = 1,11$	$\frac{864737030,96 + 1059568212,99}{2041325369,92} = 0,86$
Ratio de liquidité immédiate	$\frac{VD}{DCT}$	$\frac{795616991,90}{1573412940,74} = 0,51$	$\frac{1059568212,99}{2041325369,92} = 0,52$

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

Graphique N°12 : Représentation graphique de l'évolution des ratios liquidité



Source : Etablie par nous -même

Interprétation

- ❖ **Ratio de liquidité générale :** Ce ratio permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes à court terme en s'appuyant sur son actif circulant. Pour l'Entreprise Portuaire de Bejaia, ce ratio est de 1,34 en 2023 et de 1,12 en 2024, soit des valeurs supérieures à 1 sur les deux exercices. Cela signifie que l'entreprise dispose de ressources suffisantes à court terme pour couvrir ses engagements immédiats, ce qui reflète une bonne liquidité globale. Toutefois, la légère baisse du ratio en 2024 peut s'expliquer par une augmentation des dettes à court terme et une réduction relative de l'actif circulant.
- ❖ **Ratio de liquidité réduite :** Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à court terme par ses valeurs réalisables et ses valeurs disponibles. Pour l'entreprise portuaire de Bejaia, ce ratio est 1.11 en 2023 et 0.86 en 2024 soit des valeurs proches de 1 ce qui signifie que l'entreprise disposait de ressources liquides suffisantes pour faire face à ses obligations immédiates, ce qui reflète une situation financière saine à court terme.
- ❖ **Ratio de liquidité immédiate :** Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes à court terme à l'aide de ses disponibilités. Le RLI de l'EPB est de 0,51 en 2023 et de 0,52 en 2024 cela signifie que l'entreprise couvre environ la moitié de ses dettes à court terme par ses disponibilités.

2. Mise en place d'un tableau de bord synthétique pour l'entreprise portuaire de Bejaia :

Avant de procéder à la construction d'un tableau de bord il est indispensable de passer par une phase préparatoire qui garantit la pertinence et l'efficacité de l'outil. Cette étape vise à aligner la réalité de l'entreprise sur ses objectifs. Voici les étapes clés à mener avant sa construction : (Méthode OVAR)

⇒Étape 1 : Définir les objectifs :

- Revisiter les missions confiées au responsable de centre
- Identifier les objectifs prioritaires à atteindre.
- Définir des objectifs clairs et mesurables.
- Utiliser des indicateurs clés pour évaluer la performance (CA, les coûts...)

⇒Étape 2 : Déterminer les variables d'action :

- Identifier les variables qui influencent l'atteinte des objectifs.
- Sélectionner des indicateurs pertinents pour mesurer la performance.
- Choisir les indicateurs les plus représentatifs du comportement des variables.
- Veiller à la cohérence entre variables d'action et objectifs fixés.
- Responsabiliser les chefs de centre dans le choix des indicateurs.

⇒Étape 3 : Déterminer les responsabilités :

- Assigner chaque variable d'action à un responsable précis.
- Clarifier les rôles et missions de chaque manager dans le suivi des indicateurs.
- Veiller à une correspondance claire entre indicateur et responsable.
- Responsabiliser les managers sur l'atteinte des objectifs fixés.
- Favoriser un suivi régulier et personnalisé de la performance.

⇒Étape 4 : Sélection des indicateurs :

- Sélection d'indicateurs pertinents, qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs, en lien avec les résultats attendus ou les actions à mener.
- S'assurer que ces indicateurs reposent sur des données accessibles, fiables.

⇒Étape 5 : Mise en forme des tableaux de bord :

- Définir un format de présentation simple, lisible et adapté aux utilisateurs (tableaux, graphiques, indicateurs).

- Créer une maquette organisée qui permet une lecture rapide et efficace des informations.
- **Tableau N°14 : Tableau de bord synthétique pour l'entreprise portuaire de Bejaia**

Rubrique		Indicateurs/ Ratios	Unité	Réalisations 2023	Réalisations 2024	Ecart	23vs24 %	Pictogrammes
Indicateur Du Bilan	Structure Du Bilan	VI	DZD	17 122 716 689,73	16 461 292 361,46	-661 424 328,27	-3,86%	☹
		VE	DZD	358 258 883,10	370 262 366,77	12 003 483,67	3,35%	☺
		VR	DZD	956 705 733,79	864 737 030,96	-91 968 702,83	-9,61%	☹
		VD	DZD	795 616 991,90	1 059 568 212,99	263 951 221,09	33,18%	☺
		CP	DZD	14 031 029 527,57	13 693 346 975,83	-337 682 551,74	-2,41%	☹
		DLMT	DZD	3 628 855 830,20	3 021 187 626,43	-607 668 203,77	-16,75%	☺
		DCT	DZD	1 573 412 940,74	2 041 325 369,92	467 912 429,18	29,74%	☹
	Equilibre Financière	FRN	DZD	537 168 668,04	253 242 240,80	-283 926 427,24	-52,86%	☹
		BFR	DZD	-258448323,9	-806 325 972,19	-547 877 648,34	212%	☺
		TR	DZD	795616991,9	1 059 568 213,00	263951221,1	33%	☺
Indicateur du compte de résultat	Les soldes intermédiaires de gestion (SIG)	CA	DZD	5 838 085 100,04	6 584 996 801,03	746 911 700,99	12,79%	☺
		VA	DZD	5 162 777 239,60	5 796 413 291,34	633 636 051,74	12,27%	☺
		EBE	DZD	1 140 661 751,50	1 812 226 574,71	671 564 823,21	58,88%	☺
		RE	DZD	149 199 977,47	1 026 126 678	876 926 700,70	587,75%	☺
		RF	DZD	214 796 856,77	368 621 002,58	153 824 145,81	71,61%	☺
		RCAI	DZD	363 996 834,24	1 394 747 680,75	1 030 750 846,51	283,18%	☺
		Résultat de l'exercice	DZD	343 542 188,12	1 164 111 928	820 569 739,44	238,86%	☺

Chapitre II Elaboration d'un tableau de bord au sein de l'Entreprise Portuaire de Bejaia

Rentabilité	Rentabilité financière	%	0,02	0,09	0,07	350%	😊
	Rentabilité commerciale	%	0,06	0,18	0,12	200%	😊
	Rentabilité économique	%	0,009	0,08	0,071	789%	😊

Chapitre II Elaboration d'un tableau de bord au sein de l'Entreprise Portuaire de Bejaia

Solvabilité	S .Générale	%	5,3	6,21	0,91	17%	😊
	R autonomie financière	%	3,87	4,53	0,66	17%	😊
Rotation	Recouvrement des créances	Jours	45	36	-9	-20%	😊
	Rendement du travail	%	0,76	0,68	-0,08	-11%	😞
	Rotation crédit fournisseur	Jours	393	357	-36	-9%	😞
Profitabilité	Profitabilité Economique	%	0,2	0,28	0,08	40%	😊
	Profitabilité économique net	%	0,03	0,16	0,13	433%	😊
	Profitabilité Financière	%	0,06	0,21	0,15	250%	😊
Structure financière	Financement Permanent	%	1,03	1,0200	-1%	-0,97%	😞
	D'endettement Global	%	0,37	0,37	0%	0%	😊
	Financement Propre	%	0,82	0,83	1%	1,22%	😊
	Financement d'investissements	%	0,89	0,88	-1%	-1,12%	😞
Liquidité	L. générale	%	1,34	1,12	-0,22	-16%	😞
	L.réduite	%	1,11	0,86	-0,25	-23%	😞
	L.immédiate	%	0,51	0,52	0,01	2%	😊

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

Conclusion

Dans le cadre de notre étude pratique, nous avons progressivement présenté les étapes de conception et de mise en œuvre d'un tableau de bord de gestion, appliqué à l'Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB). Ce travail nous a permis de mieux comprendre l'organisation et le fonctionnement de cette structure.

Nous avons ensuite cherché à traduire concrètement les notions théoriques abordées dans la première partie du mémoire, en les appliquant à un cas réel.

L'étude des outils existants nous a permis d'évaluer la situation actuelle de l'entreprise, en identifiant ses points forts ainsi que les aspects à améliorer. Au terme de cette démarche, nous avons pu confirmer que le tableau de bord est un outil essentiel pour prendre des décisions rapides et pertinentes. Il permet également de suivre l'évolution globale des activités et d'adopter une gestion plus proactive.

L'analyse des indicateurs financiers met en évidence une situation globalement favorable pour l'EPB sur la période étudiée. En effet, l'entreprise bénéficie d'une bonne stabilité financière, illustrée par un FRN positif, garantissant la couverture des investissements durables par des ressources stables. De plus le BFR négatif montre que l'entreprise parvient à financer son cycle d'exploitation grâce à ses dettes à court terme.

Les SIG confirment une tendance positive. L'évolution de la valeur ajoutée et de l'excédent brut d'exploitation montre une maîtrise des charges et une amélioration de la productivité. Ces indicateurs traduisent une capacité accrue à générer de la richesse à partir de l'activité principale.

Sur le plan commercial, l'EPB a enregistré une progression notable de son chiffre d'affaires, reflet d'une croissance soutenue de l'activité. Cette évolution s'explique par une augmentation des ventes et un meilleur positionnement sur le marché ou une stratégie commerciale plus efficace.

La rentabilité s'est également renforcée, témoigne d'une utilisation plus efficace des actifs pour générer des résultats. Cette amélioration est le fruit d'une meilleure gestion des ressources et d'une politique d'investissement plus rentable.

Parallèlement, la solvabilité de l'entreprise s'est améliorée, traduisant une capacité accrue à faire face à ses engagements à long terme. Cela renforce la confiance des partenaires financiers et crédibilise la stratégie de développement de l'entreprise.

Cependant, quelques signes de fragilité méritent d'être soulignés. Les ratios de liquidité ont enregistré une baisse, ce qui peut signaler des tensions de trésorerie. De plus, la diminution de ratio de rotation fournisseurs indique un ralentissement dans la gestion du cycle d'exploitation, pouvant affecter l'efficacité opérationnelle.

Conclusion générale

Conclusion générale

À travers une approche à la fois théorique et pratique, ce mémoire analyse le rôle et l'efficacité du tableau de bord comme outil de pilotage au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia.

La véritable mesure de la performance ne se limite à compiler des indicateurs, mais consiste à comprendre comment ils interagissent pour créer de la valeur. Le tableau de bord joue ici un rôle central, il transforme une collection des données en un système cohérent, mettant en lumière les relations entre les différents aspects de l'entreprise. Bien plus un outil de suivi, il devient ainsi un guide pour l'action permettant aux managers d'identifier les leviers d'améliorations et de prendre des décisions éclairées.

Une conception pertinente du tableau de bord permet de visualiser en un instant les résultats globaux obtenus par rapport aux objectifs fixés.

L'objectif central de notre étude réside dans la conception d'un outil de pilotage synthétique structuré sous forme de tableau de bord au sein de l'EPB tout en mesurant son efficacité en tant qu'instrument d'aide à la décision.

Au sein du département des finances de l'EPB, notre mission a consisté à concevoir et analyser un tableau de bord de gestion afin d'évaluer la performance de l'entreprise. Pour ce faire, nous avons procédé à l'analyse des états financiers, sélectionné des indicateurs clés pertinents, et utilisé des outils d'analyse quantitative pour mesurer et suivre la performance, ce qui nous a permis de saisir pleinement l'importance du tableau de bord comme outil de pilotage de l'entreprise.

Dans le but de guider notre démarche et de donner une orientation claire à notre travail, nous avons formulé deux hypothèses principales. La première postulait que le tableau de bord joue un rôle central dans l'amélioration de la performance d'une entreprise, en permettant aux décideurs de suivre les indicateurs clés, de repérer rapidement les écarts par rapport aux objectifs et de prendre les mesures correctives nécessaires. La seconde avançait que l'utilisation des tableaux de bord au sein de l'EPB a une influence positive sur la prise de décision, en fournissant aux gestionnaires des données fiables, synthétiques et actualisées, favorisant ainsi des décisions plus pertinentes, plus rapides et mieux ciblées.

Les résultats de notre recherche confirment ces deux hypothèses. En effet, il ressort que les tableaux de bord représentent un véritable outil stratégique, facilitant la visualisation des performances, la détection des anomalies, ainsi que la réactivité des responsables face aux écarts constatés. Leur utilisation à l'EPB permet non seulement de mieux suivre les objectifs

fixés, mais aussi de renforcer la capacité d'adaptation et d'ajustement des actions à entreprendre. En cela, le tableau de bord contribue directement à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle et à une meilleure maîtrise des processus internes.

L'analyse approfondie menée dans le cadre de cette étude a permis de dégager plusieurs conclusions majeures concernant la situation financière et la performance de l'entreprise. Ces résultats mettent en lumière différentes dimensions de son activité et de sa gestion au cours de la période examinée :

- ✓ L'EPB bénéficie d'une bonne stabilité financière, comme en témoignent un FRN positif et un BFR négatif, assurant ainsi une gestion efficace de ses besoins en fonds de roulement.
- ✓ Les soldes intermédiaires de gestion révèlent une tendance globale à l'amélioration, traduisant une évolution favorable des performances économiques sur la période analysée.
- ✓ L'EPB a enregistré une progression marquée de son chiffre d'affaires, témoignant d'une croissance de son activité.
- ✓ La rentabilité et la solvabilité de l'entreprise s'améliorent, montrant une gestion efficace et une meilleure stabilité financière. Cependant, la baisse des ratios de liquidité et de rotation signale des tensions sur la trésorerie et l'efficacité opérationnelle.

Ces constats mettent en évidence la pertinence de concevoir un tableau de bord adapté, reposant sur des indicateurs clés, afin de suivre, évaluer et piloter efficacement la performance de l'entreprise.

Cette analyse globale permet de dégager plusieurs recommandations visant à améliorer les performances et corriger les faiblesses observées :

- ✓ Choisir des indicateurs représentatifs de la santé globale, comme le chiffre d'affaires, la marge bénéficiaire et les ratios de liquidité.
- ✓ Définir clairement les objectifs.
- ✓ Utiliser des graphiques et diagrammes pour faciliter la lecture et l'analyse des données.
- ✓ Veiller à ce que le tableau de bord soit accessible, simple à comprendre et à utiliser par tous les acteurs concernés.
- ✓ Mettre à jour régulièrement le tableau de bord pour maintenir sa pertinence face aux changements de l'entreprise.

Cette expérience nous a offert l'opportunité de renforcer nos compétences théoriques et pratiques dans le secteur de la gestion d'entreprise. Nous espérons que nos résultats serviront à orienter les décisions stratégiques de l'EPB pour assurer sa croissance et sa pérennité

Nous avons rencontré deux principaux problèmes durant notre stage. Premièrement, la partie théorique était limitée à seulement 5 pages, alors que notre thème est très vaste et contient beaucoup d'informations importantes. Cette limite a rendu difficile la présentation complète et détaillée de la théorie liée aux tableaux de bord. Deuxièmement, la durée du stage était très courte.

Nous proposons aux futurs étudiants de porter une attention particulière à ce thème, car il est très important pour comprendre le pilotage des entreprises à travers les tableaux de bord.

Bibliographie

Ouvrages :

1. ALAZARD(C) et SEPARI (S). (2007),"Contrôle de gestion manuel et application", édition DUNOD, Paris, P634,P635.
2. ALAZARD(C) et SEPARI (S). (2007),"Contrôle de gestion manuel et application", édition DUNOD, Paris, P641, P642.
3. ALAZARD(C) et SEPARI (S). (2010) " Contrôle de gestion manuel et application ", DUNOD, 2ème édition, Paris, P 20/21.
4. BERLAND.N & ROUNGE.Y. (2012),"Contrôle de gestion, perspectives stratégiques et managériale», édition Pearson Education, France, P420.
5. DJERBL.Z, DURAND.X, & KUSZLA.C. (2014),"Contrôle de gestion", édition Dunod, Paris, P271.
6. GERVAIS. M. (2000),"Contrôle de gestion", Economica, 7ème édition, Paris, P 12.
7. LEROY.M.(1998), "Le tableau de bord au service de l'entreprise" ,édition d'organisation, Paris ,P14.
8. LEROY.M.(1998), "Le tableau de bord au service de l'entreprise" ,édition d'organisation, Paris ,P87.

Sites internet :

<https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/le-tableau-de-bord/15.03.2025>.

Mémoires :

1. F.BATOUICHE, A.BENHENNOU « Le Tableau de Bord : Outil de pilotage de la performance financière de l'entreprise » Cas de la SPA Général Emballage. mémoire de fin étude en vue de l'obtention du diplôme de master en finance et comptabilité. université Abderrahmane Mira-Bejaia. ALGÉRIE (2022)
2. O.BENYAHIA, K.NEDJMA, «Meilleur tableau de bord de gestion comme meilleur outil de contrôle de gestion» cas SARL IFRI, mémoire de fin étude en vue de l'obtention du diplôme de master en finance et comptabilité. Université Abderrahmane Mira-Bejaia. ALGÉRIE (2022).

ANNEXES

ENTREPRISE PORTUAIRE BEJAIA
ENTREPRISE PORTUAIRE BEJAIA
Exercice 2024

DATE: 30/04/2025
 HEURE: 14:13
 PAGE: 1

Bilan Actif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >
 Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		59 119 114,78	58 875 364,81	243 749,97	549 325,75
Immobilisations corporelles		22 548 327 309,78	10 509 320 480,69	12 039 006 829,09	12 701 131 735,40
<i>Terrains</i>		69 440 800,00		69 440 800,00	69 440 800,00
<i>Bâtiments</i>		3 608 055 142,33	845 494 865,14	2 762 560 277,19	2 825 449 710,89
<i>Autres immobilisations corporelles</i>		18 731 627 367,45	9 663 825 615,55	9 067 801 751,90	9 667 037 224,51
<i>Immobilisations en concession</i>		139 204 000,00		139 204 000,00	139 204 000,00
Immobilisations en cours		1 174 759 023,14		1 174 759 023,14	1 226 860 579,46
Immobilisations financières		2 838 440 000,00	17 000 000,00	2 821 440 000,00	2 772 341 033,20
<i>Titres mis en équivalence</i>					
<i>Autres participations et créances rattachées</i>		255 000 000,00		255 000 000,00	255 000 000,00
<i>Autres titres immobilisés</i>		6 368 000,00		6 368 000,00	6 750 080,00
<i>Prêts et autres actifs financiers non courants</i>		2 577 072 000,00	17 000 000,00	2 560 072 000,00	2 510 590 953,20
<i>Impôts différés actif</i>		425 842 759,26		425 842 759,26	421 834 015,92
TOTAL ACTIF NON COURANT		27 046 488 206,96	10 585 195 845,50	16 461 292 361,46	17 122 716 689,73
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		370 295 793,46	33 426,69	370 262 366,77	358 258 883,10
Créances et emplois assimilés					
<i>Clients</i>	01	1 065 246 804,40	271 520 482,50	793 726 321,90	870 352 822,35
<i>Autres débiteurs</i>		178 607 496,98	113 095 809,96	65 511 687,02	81 184 072,90
<i>Impôts et assimilés</i>		5 499 022,04		5 499 022,04	5 168 838,54
<i>Autres créances et emplois assimilés</i>					
Disponibilités et assimilés					
<i>Placements et autres actifs financiers courants</i>					50 000 000,00
<i>Trésorerie</i>		1 059 568 212,99		1 059 568 212,99	745 616 991,90
TOTAL ACTIF COURANT		2 679 217 329,87	384 649 719,15	2 294 567 610,72	2 110 581 608,79
TOTAL GENERAL ACTIF		29 725 705 536,83	10 969 845 564,65	18 755 859 972,18	19 233 298 298,52

ENTREPRISE PORTUAIRE BEJAIA
ENTREPRISE PORTUAIRE BEJAIA
Exercice 2024

DATE: 30/04/2025
 HEURE: 14:13
 PAGE: 2

Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >
 Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital émis		3 500 000 000,00	3 500 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))		9 140 837 694,51	9 474 645 430,88
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		1 052 509 281,32	1 056 384 096,69
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		13 693 346 975,83	14 031 029 527,57
<u>PASSIFS NON-COURANTS</u>			
Emprunts et dettes financières		1 310 698 234,01	1 985 687 275,91
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes		139 204 000,00	139 204 000,00
Provisions et produits constatés d'avance		1 571 285 392,42	1 503 964 554,30
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		3 021 187 626,43	3 628 855 830,21
<u>PASSIFS COURANTS</u>			
Fournisseurs et comptes rattachés		425 203 394,34	389 957 533,31
Impôts		258 984 401,02	281 997 908,17
Autres dettes		1 357 137 574,56	901 457 499,26
Trésorerie passif			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		2 041 325 369,92	1 573 412 940,74
TOTAL GENERAL PASSIF		18 755 859 972,18	19 233 298 298,52
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

ENTREPRISE PORTUAIRE BEJAIA
 ENTREPRISE PORTUAIRE BEJAIA
 Exercice 2024

DATE: 16/04/2025
 HEURE: 15:12
 PAGE: 1

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : 13ème mois < Etat Définitif >

Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		6 584 996 801,03	5 838 085 100,04
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		6 584 996 801,03	5 838 085 100,04
Achats consommés		-359 815 673,93	-300 048 674,74
Services extérieurs et autres consommations		-428 767 835,76	-375 259 185,64
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-788 583 509,69	-675 307 860,38
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		5 796 413 291,34	5 162 777 239,66
Charges de personnel		-3 935 253 452,61	-3 902 498 007,97
Impôts, taxes et versements assimilés		-48 933 264,02	-119 617 480,19
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		1 812 226 574,71	1 140 661 751,50
Autres produits opérationnels		165 017 239,57	56 731 363,66
Autres charges opérationnelles		-4 325 142,79	-32 068 670,95
Dotations aux amortissements et aux provisions		-1 027 970 717,99	-1 042 649 654,62
Reprise sur pertes de valeur et provisions		81 178 724,67	26 525 187,88
V. RESULTAT OPERATIONNEL		1 026 126 678,17	149 199 977,47
Produits financiers		437 420 609,99	318 704 435,62
Charges financières		-68 799 607,41	-103 907 578,85
VI. RESULTAT FINANCIER		368 621 002,58	214 796 856,77
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		1 394 747 680,75	363 996 834,24
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-137 293 091,00	-163 282 362,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-93 342 662,19	142 827 715,88
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		7 268 613 375,26	6 240 046 087,20
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-6 104 501 447,70	-5 896 503 899,08
VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 164 111 927,56	343 542 188,12
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		1 164 111 927,56	343 542 188,12
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

Table des matières

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des graphiques

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Le Tableau De Bord Comme Outil Du Système De Contrôle de Gestion	5
Introduction.....	5
Section 01 : Notions de base sur le contrôle de gestion	5
1. Définition du contrôle de gestion	6
2. Les objectifs du contrôle de gestion.....	7
2.1 La performance de l'entreprise	7
2.2 L'amélioration permanente de l'organisation.....	7
2.3 La gestion des risques.....	7
Section 2 : Notions de base sur le tableau de bord.....	8
1. Eléments fondamentaux du tableau de bord	8
1.1 Définition du tableau de bord	8
1.2 Rôle du tableau de bord	8
1.3 Les différents types des tableaux de bord	9
2. Indicateurs, outils du tableau de bord	10
2.1 Les indicateurs du tableau de bord	10
2.2 Les outils du tableau de bord	11
Conclusion.....	13
Chapitre II : Elaboration d'un tableau de bord au sein de l'Entreprise Portuaire de Bejaia	15
Introduction.....	15
Section 01 : Présentation de l'entreprise portuaire de Bejaia	15
1. Historique	15
2. Les missions et les activités de l'entreprise portuaire de Bejaia.....	16
2.1 Missions de l'entreprise	16
2.2 Activités de l'entreprise.....	17
3. Organisation de l'entreprise.....	18
Section 02 : Elaboration et implémentation d'un tableau de bord au sein de l'Entreprise Portuaire de Bejaia	22
1. Analyse des indicateurs de performance dans le secteur portuaire.....	22
1.1 Les indicateurs du bilan :	23

1.1.1. Présentation des bilans financiers de grandes masses pour les années 2023 et 2024	23
1.1.2. Les indicateurs de l'équilibre financier	27
1.2 Les indicateurs économiques :	33
1.3 Analyse par les ratios :	35
1.3.1. Ratios de rentabilité :	35
1.3.2. Ratios de solvabilité :	37
1.3.3. Ratios de rotation :	39
1.3.4. Ratios de profitabilité :	40
1.3.5. Ratios de structure financière :	43
1.3.6. Ratios de liquidité :	45
2. Mise en place d'un tableau de bord synthétique pour l'entreprise portuaire de Bejaia :	47
Conclusion	51
Conclusion générale	54
Bibliographie	55
Annexes	57
Résumé	

Le tableau de bord comme outil de pilotage de l'entreprise

Cas de l'entreprise portuaire de Bejaia

Résumé

L'objectif principal de notre étude est de souligner l'importance cruciale du tableau de bord en tant qu'outil d'aide à la décision et de pilotage de la performance de l'entreprise.

Ce mémoire, qui allie aspects théorique et pratiques est structuré en deux parties. La première partie s'attache à explorer de manière approfondie les notions clés liées au contrôle de gestion ainsi qu'au tableau de bord. La seconde partie est dédiée à la mise en place d'un tableau de bord synthétique au sein de l'EPB, en s'appuyant rigoureusement sur les étapes de la méthode OVAR.

Au terme de cette étude, l'élaboration d'un tableau de bord synthétique intégrant des indicateurs pertinents tant économique et financiers, nous avons pu constater qu'il s'agit d'un outil central pour apprécier la performance global de l'organisation et orienter les décisions de gestion de manière pertinente.

Mots clés : Performance, Contrôle de gestion, tableau de bord, EPB, OVAR, Indicateurs.

Abstract

The main objective of our study is to highlight the crucial importance of the dashboard as a decision-making and performance management tool for the company.

This thesis, which combines theoretical and practical aspects, is structured in two parts. The first part focuses on an in-depth exploration of key concepts related to management control and dashboards. The second part is dedicated to the implementation of a synthetic dashboard within the EPB, rigorously based on the steps of the OVAR method.

At the end of this study, through the development of a synthetic dashboard incorporating relevant economic and financial indicators, we found that it is a central tool for assessing the overall performance of the organization and guiding management decisions effectively.

Keywords: Performance, Management control, Dashboard, EPB, OVAR, Indicators.

ملخص

الهدف الرئيسي من دراستنا هو إبراز الأهمية الحاسمة للوحة القيادة كأداة للمساعدة على اتخاذ القرار وتوجيه أداء المؤسسة.

يتكوّن هذا البحث، الذي يجمع بين الجانبين النظري والتطبيقي، من جزئين. الجزء الأول يهدف إلى دراسة معمقة للمفاهيم الأساسية المرتبطة بالرقابة الإدارية ولوحة القيادة. أما الجزء الثاني، فيخص تنفيذ لوحة قيادة تركيبية داخل مؤسسة ميناء بجاية (EPB)، استناداً بشكل صارم إلى مراحل منهجية OVAR.

وفي ختام هذه الدراسة، من خلال إعداد لوحة قيادة تركيبية تتضمن مؤشرات اقتصادية ومالية ذات صلة، تبين لنا أنها أداة محورية لتقييم الأداء العام للمؤسسة وتوجيه قرارات التسيير بشكل فعال.

الكلمات المفتاحية: الأداء، الرقابة الإدارية، لوحة القيادة، مؤسسة ميناء بجاية، OVAR، المؤشرات.