

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA - BEJAIA



Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion
Département des sciences financières et comptabilité

Mémoire

En vue de l'obtention du diplôme de

MASTER EN SCIENCES FINANCIERES ET COMPTABILITE

Option : Comptabilité et Audit

L'INTITULE DU MEMOIRE

**L'évaluation de la Performance Financière à travers le Tableau de Bord
Financier : Cas de la SPA CO. G.B LABELLE**

Préparé par :

Melle Tadjine Ahlam

Mme Mesroua Kenza

Dirigé par :

M. A.AMIMER

Année universitaire : 2024/2025

Remerciements

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

*Nous remercions infiniment **Monsieur AMIMER Amar** pour sa grande contribution à l'aboutissement de ce travail, sa disponibilité, ses judicieuses remarques pour tout cela nous tenons à lui exprimer nos profondes gratitude.*

Nous tenons à remercier également tout le personnel de la société CO.G.B LA BELLE, particulièrement le Service Finances et Comptabilité.

Nous en profitons pour remercier tous ceux qui ont contribués de près ou de loin à l'accomplissement de ce travail de recherche.

Dédicaces

Avec une gratitude sincère, je dédie ce travail a ceux qui m'ont soutenu et réconforté lors de cette étape cruciale de ma vie.

À mes chers parents, Vous êtes ma boussole. Merci pour vos prières, vos sacrifices, vos Conseils et votre amour sans limite. Vous m'avez appris la patience, la foi et la persévérance.

À mon époux, merci pour ta présence rassurante, ton soutien constant, ton écoute et ta patience et m'encourager dans les instants difficiles

Amon fils, mes frères et ma sœur, Merci pour votre soutien, vos encouragements constants. Que ce travail soit un exemple de persévérance et d'engagement pour vous.

A ma binôme, (Ahlam) pour son soutien, sa collaboration précieuse et les efforts partagés tout au long de cette aventure, merci pour ta patience, ton esprit d'équipe.

MESROUA Kenza

A mon très Cher Père, à ma très Chère Mère pour leur tendresse, leurs conseils, leur sacrifices, leur présence à mes coté et leur soutiens.

Je leurs dois ce que je suis, et à qui je souhaite une longue vie pleine de bonheur et santé. Qu'ils trouvent ici l'expression de mon éternelle reconnaissance et de ma profonde affection.

A mes frères, ma sœur, mes neveux, et mes nièces pour leurs présences affectueuses et soutien permanent.

A Mme MESRAOUA Kenza, ma Binôme et affectueuse complice avec laquelle j'ai passé d'agréables moments pleins de gentillesse et d'émotion et à qui je souhaite une pleine réussite dans sa vie.

TADJINE Ahlam

Liste des abréviations

AC: Actif Courant

ANC: Actif Non Courant

CA: Chiffre d'affaire

CAF: Capacité d'autofinancement

COGB: Corps Gras Bejaïa

CP: Capitaux Propres

KP : Capitaux permanents

DA: Dinar Algérien

DCT: Dettes à Court Terme

DLMT: Dette à Long et Moyen Terme

EBE: Excédent Brut d'Exploitation

FRN: Fonds de Roulement Net

BFR : Besoin en fond de Roulement

TR : Trésorerie

GIMSI : Généralisation, Information, Méthode et Mesure, Systémique, Individualité et Initiative

BSC : Balanced Scorecard

HT: Hors Taxes

INVEST : Investissement

MC: Marge Commerciale

P: Page

PICTO: Pictogramme

RCAI: Résultat Courant Avant Impôt

Liste des abréviations

RE: Résultat d'Exploitation

RN: Résultat Net de l'Exercice

RFP : Ratio de financement permanent

RFI : Ratio de financement des investissements

RFT : Ratio de financement total

RF Propres : Ratio de financement propre

RLG : Ratio de liquidité générale

RLR : Ratio de liquidité réduite

RLT : Ratio de liquidité immédiate

RSG : Ratio de solvabilité générale

RSF : Ratio d'autonomie financière

RRC: Ratio De Rentabilité Commerciale

RRE: Ratio De Rentabilité Economique

RRF: Ratio De Rentabilité Financière

SIG: Soldes Intermédiaires De Gestion

SPA : Société Par Action

TDB : Tableau De Bord

UM : Unité Monétaire

VA : Valeur Ajoutée

VD : Valeurs Disponibles

VE : Valeur D'exploitation

VR : Valeurs Réalisables

Liste des tableaux

Tableau N°01 : Les étapes de la méthode GIMSI

Tableau N°02 : Représentation du bilan de grande masse « Active »

Tableau N°03 : Représentation du bilan de grande masse « Passive »

Tableau N°04 : Indicateurs de l'équilibre financier

Tableau N°05 : Ratios de structure

Tableau N°06 : Ratios de structure financière

Tableau N°07 : Ratios de liquidité

Tableau N°08 : Ratios de liquidité

Tableau N°09 : Ratios de rentabilité

Tableau N°10 : Ratios de rentabilité

Tableau N°11 : Ratios de solvabilité

Tableau N°12 : Ratios de solvabilité

Tableau N°13 : Tableau récapitulatif des soldes intermédiaires de gestion

Tableau N°14 : Les soldes intermédiaires de gestion

Tableau N°15 : Calcul la CAF avec la méthode additive

Tableau N°16 : Calcul la CAF par la méthode additive

Tableau N°17 : Calcul la CAF avec la méthode soustractive

Tableau N°18 : Calcul la CAF par la méthode soustractive

Tableau N°19 : Le tableau de bord financier de l'entreprise SPA COGB LA BELLE

Liste des figures

Figure N°01 : Composant de la performance

Figure N°02 : Le contrôle de gestion aujourd'hui

Figure N°03 : La démarche de la méthode BALANCED SCORECARD

Figure N°04 : Organigramme de l'entreprise SPA CO.G.B LA BELLE

Figure N°05 : Représentation graphique de la comparaison des masses du bilan

Figure N°06: Représentation simplifiée du fond de roulement net

Figure N°07 : Représentation graphique des indicateurs d'équilibre financier

Figure N°08 : Représentation graphique des ratios de structure

Figure N°09 : Représentation graphique des ratios de liquidité

Figure N°10 : Représentation graphique des ratios de rentabilité

Figure N°11 : Représentation graphique des ratios de solvabilité

Figure N°12 : Représentation graphique les soldes intermédiaires de gestion

Figure N°13 : Représentation graphique de l'évolution de la CAF

Sommaire

Introduction générale.....	7
Chapitre 01 : Les fondements théoriques	10
Section 1 : Les fondements de la performance.....	10
Section 2 : Généralité sur contrôle de gestion.....	15
Section3 : Le cadre conceptuel sur tableau de bord.....	17
Chapitre 02 : Mise en place d'un tableau de bord financier de CO.G.B LA BELLE... ..	26
Section 1 : Présentation l'organisme d'accueil.....	26
Section 2 : cadre théorique sur les outils de mesure de la performance financière et la Conception d'un tableau de bord financier pour la SPA CO.G.B LA BELLE.....	30
Conclusion générale.....	63

Introduction Générale

Introduction générale

Une entreprise est une organisation économique indépendante, dotée d'une personnalité juridique propre, dont la mission est de créer des biens et ou des services qui sont destinés au marché. Leurs trajectoires de croissance varient considérablement, certaines prospérant rapidement tandis que d'autres disparaissent. Pour assurer leurs pérennités, elles doivent s'appuyer sur des ressources humaines compétentes, des équipements adéquats et des financements solides. Les entreprises jouent un rôle crucial dans le développement économique d'un pays, car elles sont les principaux moteurs de la production de richesses et de la création d'emplois. Une entreprise cherche à maximiser sa rentabilité de renforcer sa position sur le marché, d'accroître sa productivité et de stimuler l'innovation technologique etc..... la pérennité et la croissance sont deux piliers de la réussite d'une entreprise. Elles nécessitent une vision stratégique, un contrôle de gestion efficace et une capacité d'adaptation constante.

Le contrôle de gestion, reconnu depuis longtemps comme un pilier stratégique, est essentiel pour le progrès et l'amélioration continue des entreprises. Il offre des outils pour optimiser les performances, aide à la prise de décisions éclairées, et assure une utilisation efficace des ressources, permettant ainsi aux entreprises de s'adapter et de rester compétitives dans un environnement en constante évolution. Le contrôle de gestion est le processus par lequel un manager s'assure de l'utilisation efficace des ressources pour atteindre les objectifs de l'organisation. Il aide également à définir et mesurer les outils de pilotage de la performance.

La performance est un élément crucial pour toute entreprise, influençant ces décisions et stratégies. Elle est essentielle pour l'équilibre économique, financier et social de l'organisation. Une bonne performance financière se manifeste par une rentabilité solide, une croissance favorable et une création de valeur tangible pour ses parties prenantes, visant à garantir la stabilité financière de l'entité. Cela est réalisé par l'identification et l'analyse d'une gamme d'indicateur financier.

Le tableau de bord est un outil de pilotage essentiel pour toute entreprise souhaitant mesurer et optimiser sa performance. Il fournit une vue d'ensemble claire et synthétique des indicateurs clés, permettant ainsi aux décideurs de disposer d'information pertinentes pour orienter leurs choix stratégiques. En d'autres termes, le tableau de bord sert de support informationnel, favorisant une prise de décision éclairée et une gestion plus efficace de l'organisation. Ainsi le tableau de bord financier qui a pour objectif de maintenir l'équilibre financier et la performance

de l'entreprise permet à chaque direction d'avoir des indicateurs clés avec une vision claire sur la santé de chaque processus.

Dans le cadre de cette étude, nous nous concentrons sur la conception et la mise en œuvre d'un tableau de bord financier au sein de la SPA CO.G.B La Belle. Ce dispositif sera spécifiquement conçu pour servir d'outil d'évaluation rigoureux de la performance financière

de l'entreprise. Ce thème et ce lieu de stage ont été choisis pour étudier l'influence du tableau de bord et son rôle dans la performance organisationnelle.

Notre démarche de recherche s'attache à résoudre la problématique suivante :

« Peut-on mesurer et suivre efficacement la performance financière de l'entreprise à l'aide de son tableau de bord financier ? »

« Comment analyser et évaluer la performance financière de l'entreprise CO.G.B La Belle à travers la mise en place d'un tableau de bord financier et quels sont les indicateurs clés à suivre »

Pour une analyse plus précise de notre problématique, il est nécessaire de considérer les questions secondaires suivantes :

- Quels sont les indicateurs de performance financière que l'entreprise CO.G.B La Belle a sélectionnés pour intégrer son tableau de bord ?
- Le tableau de bord financier de l'entreprise est-il un outil efficace pour le pilotage de sa performance financière ?

Pour guider notre travail de manière plus efficace, nous nous basons sur les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : Le TDB financier de l'entreprise CO.G.B La Belle est un outil de gestion essentiel qui permet de mesurer et de suivre sa performance financière à travers l'évolution visuelle ou graphique d'indicateurs clés.

Hypothèse 2 : pour mesurer efficacement la performance financière de l'entreprise CO.G.B La Belle, il est essentiel d'utiliser des indicateurs financiers pertinents.

Afin de bien conduire notre travail de recherche. Nous avons structuré notre travail en deux grandes parties : dans la première partie nous allons découvrir un chapitre théorique qui s'intéresse au concept de TDB et aux différentes méthodes de mise en œuvre de tableau de bord. Elle traitera aussi de la notion de la performance financière de manière globale, et une généralité sur le contrôle de gestion. Dans la suite de cette présentation nous aborderons les indicateurs clés de la performance financière. La deuxième partie sera consacrée à une étude de cas au sein de l'entreprise CO.G.B La Belle, nous y appliquant les concepts théoriques abordés, notamment en élaborons un TDB financier. Ce dernier nous permet d'évaluer la performance financière de l'entreprise.

Chapitre1 : Les fondements théoriques

Chapitre 01 : Les fondements théoriques

Ce premier chapitre est important car il établit les fondements essentiels de ce thème. Il est subdivisé en trois sections, en premier les notions de base sur la performance, le deuxième englobe les généralités sur le contrôle de gestion, et le troisième un cadre conceptuel sur le tableau de bord.

Section 01 : les fondements de la performance

1.1 Concept de performance au sein de l'entreprise :

La performance est une notion complexe et aux multiples facettes, pouvant prendre diverses formes. Il n'existe pas une définition unique et universellement acceptée de ce concept.

1.1.1 Définition de la performance :

D'après **Claude ALAZARD** et **Sabine SEPARI**, « la performance n'existe que si on peut la mesurer, c'est-à-dire qu'on peut la décrire par un ensemble ou un vecteur (ou d'indicateurs) plus ou moins complexes. La mesure de la performance ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. »¹ En gestion, le terme de performance est défini comme l'association de l'efficacité et de l'efficience et la pertinence.

1.1.2 Les critères de la performance :

La performance est la concordance de plusieurs critères qui sont :

- **L'efficacité** : selon **BOISLANDELLE**, la vision de l'efficacité est :
« Comme le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés, plus le système sera efficace. Nous exprimerons donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système. »² . La formule suivante résume la notion d'efficacité :

$$\text{Efficacité} = \text{Résultat atteint} / \text{objectifs visés}$$

L'efficience : elle vise à dégager un rapport optimal entre les ressources employées et le résultat obtenus. **Pour GRANSTED.I**, l'efficience est : « Le rapport entre l'effort et les moyens totaux déployés dans une activité d'une part et l'utilité que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage d'autre part »³ donc, l'efficience est la capacité à atteindre les objectifs tout en minimisant les ressources (les moyens).

- On résume alors la formule de l'efficience :

$$\text{Efficience} = \text{Résultats obtenus} / \text{moyens mis en œuvre}$$

- **La pertinence** : la notion de pertinence reste très subjective et difficile à mesurer. Toutefois, on pourra admettre que la pertinence est la conformité des moyens et des

¹ Claude ALAZAR et sabine SEPARI, « contrôle de gestion », Edition DUNOD, 6em édition, paris, 2004, page16

² H.M. BOISLANDELLE, « gestion des ressources humaine de la PME », Edition ECONOMICA, PARIS, 1998, Page139

³ I.GRANSTER, « l'impasse industrielle », Edition du seuil,1980, page33.

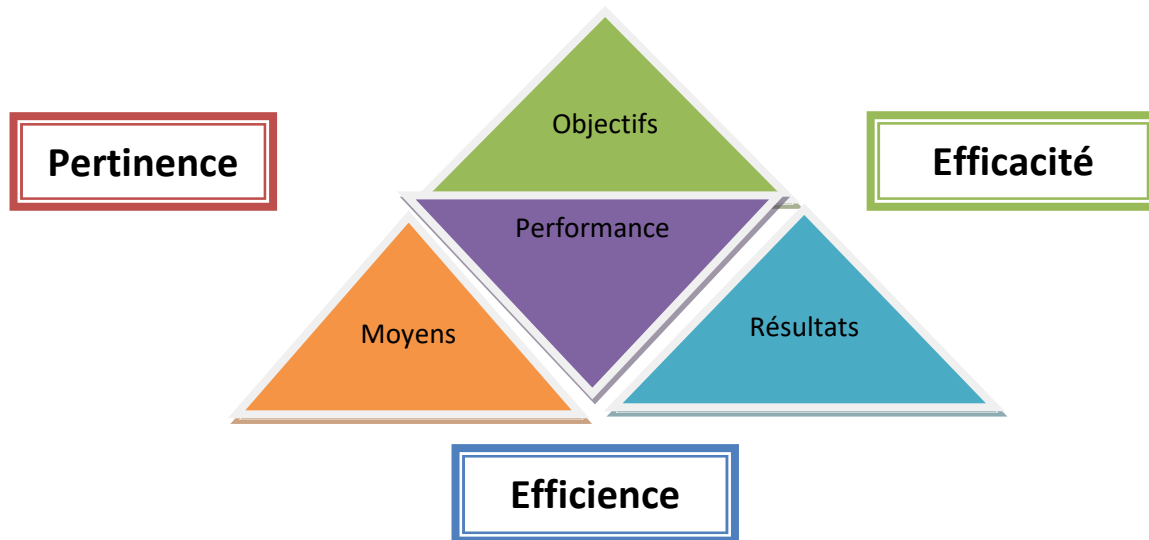
Chapiter1 : les fondements théoriques

actions mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné. Autrement dit, être pertinent c'est atteindre efficacement et d'une manière efficiente l'objectif fixé, aussi la pertinence permet de savoir si l'organisation s'est munie des moyens adéquats d'atteindre les objectifs.

Enfin, nous pouvons alors donner la formule générale de la performance :

$$\text{Performance} = \text{Efficacité} + \text{Efficiency} + \text{Pertinence}$$

Figure N°1 : 01 Composants de la performance



Source : Bouin. X, « Les nouveaux visages de contrôle de gestion : outils et comportements », 2^{ème} édition, DUNOND, paris, p77.

- La relation qui existe entre les objectifs et les résultats, est l'efficacité qui Correspond à la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs.
- L'efficiency met en relation quant à elle, les résultats et les moyens ou ressources, qui expriment le principe d'économie.

1.1.3 Les outils de la performance :

Les indicateurs prennent tout leur sens lorsqu'ils sont utilisés pour mesurer l'atteinte des objectifs fixés. Le cadre d'évaluation de la performance d'un programme repose sur la définition de sa stratégie, la présentation de ses objectifs et les indicateurs spécifiques qui permettent de suivre leur réalisation.

1.1.3.1 La stratégie :

La stratégie représente l'étape initiale, basée sur une analyse des observations pertinentes, qui précède le choix des objectifs et des ressources indispensables à la performance de l'entreprise et à la réalisation de ses ambitions. C'est à partir de cette stratégie que l'entreprise peut déterminer ses priorités, en s'appuyant sur un diagnostic complet de sa situation interne et externe, en considérant ses finalités, les besoins de l'organisation et les moyens à sa disposition.

1.1.3.2 Les objectifs :

Un objectif représente la cible spécifique d'une action, traduisant la finalité recherchée. Chaque programme se voit assigner plusieurs objectifs stratégiques, alignés sur les orientations de l'organisation. L'atteinte de ces objectifs est évaluée à l'aide d'un ou plusieurs indicateurs.

Les principes fondamentaux guidant l'élaboration des objectifs sont les suivants :

- Ils doivent être définis clairement et en nombre limité, en tenant compte du temps et des orientations stratégiques du management;
- Ils doivent représenter les aspects essentiels du programme et être formulés en termes clairs, simples et compréhensibles par tous ;
- Leur réalisation ne doit pas être excessivement dépendante de l'environnement socio-économique ;
- Ils doivent se traduire en leviers d'action spécifiques, relevant de la responsabilité de l'entité concernée, et être mesurables grâce à des indicateurs chiffrés auxquels sont associées des valeurs cibles.

D'une manière générale, les objectifs visent à minimiser les effets négatifs, à améliorer la qualité des services et à optimiser l'utilisation des ressources, en accord avec les principes d'efficacité, d'efficience et d'économie.

1.1.3.3 les indicateurs :

« Un indicateur est une information, ou un regroupement d'informations, précis, utile, pertinent pour le gestionnaire, contribuant à l'appréciation d'une situation, exprimé sous des formes et des unités diverses. »⁴

⁴ Charles T.Horngren, Alnoor Bhimani, Srikant Datar, George Foster « contrôle de gestion et gestion budgétaire », 3eme édition, paris 2002, page 36 .

1.2 La performance financière :

1.2.1 Définition :

Selon **M. Ahmed Zaidi**, « les entreprises qui cherchent à augmenter leurs productivités doivent s'assurer qu'un suivi rigoureux de la performance par la mise en place d'un système de mesure et d'évaluation efficace. »⁵

La performance globale d'une entreprise se mesure par sa capacité à générer des profits, à créer de la valeur ajoutée et à atteindre ses objectifs stratégiques.

Pour déterminer cette performance financière, les entreprises doivent établir à la fin de chaque exercice comptable des documents essentiels comme le bilan et le compte de résultat, ainsi que leurs annexes. Ces documents fournissent les données nécessaires au calcul d'indicateurs importants tels que :

- La rentabilité ;
- La profitabilité ;
- L'autofinancement ;
- Les dividendes versés aux actionnaires.

1.3 Les Indicateur de la performance :

Un indicateur est un instrument qui permet de mesurer le niveau de la performance qui est atteint, selon un certain nombre de critères d'appréciations bien définis.

Pour **Pascal FABRE et Sabine SEPARI** « Un indicateur de performance est une donnée quantifiée qui exprime l'efficacité et ou l'efficience de tout ou partie d'un système, par rapport à une norme déterminée et acceptée dans le cadre d'une stratégie d'entreprise. »⁶

Pour **Alain FERNANDEZ**, il existe deux définitions pour cette notion d'indicateur :

« **Définition générale** : un indicateur est une information ou un ensemble d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur.»

« **Définition spécifique** : un indicateur de performance est une mesure ou un ensemble de mesures braquées sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation. Il n'est jamais muet et entraîne toujours à la maniéré d'un schéma, une action ou une réaction du décideur. Cette action ou cette réaction peut être de ne rien faire.

Mais il s'agit là d'une démarche active et non passive, l'indicateur portant une signification conduisant à l'action zéro. L'indicateur ne se limite pas au constat et permet une gestion dynamique en temps réel. »⁷

⁵ M. Ahmed Zaidi, « contribution de la performance financière et performance sociale dans les entreprises » paris, 2013, page 80.

⁶ Pascal FABRE, Sabine SEPARI, Guy SOLLE, Hélène CHARRIER et Catherine THOMAS « Management et contrôle de gestion », édition FRANCIS LEFEBVRE DUNOD, paris 2014, page 32

1.3.1 Caractéristiques d'un bon indicateur :⁸

Les caractéristiques essentielles d'un bon indicateur ou de tout instrument de mesure sont les mêmes, nous cherchons à respecter plusieurs critères qui sont regroupés en quatre volets que sont :

- **La pertinence** : c'est-à-dire l'indicateur doit permettre de mesurer, il doit être spécifique au contexte étudié et avoir une signification pour l'utilisation et pour l'objet.
- **La faisabilité ou disponibilité des données** : cela signifie qu'on doit avoir les informations nécessaires pour produire l'indicateur, et il doit être facile à déterminer et au moindre coût.
- **La qualité et la précision de mesure** : l'indicateur doit être précis, clair et bien formulé. En outre, il doit faire ressortir toute variation significative de l'objet de mesure dans le temps et dans l'espace.
- **La convivialité** : Elle représente la possibilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser correctement et confortablement l'indicateur. C.-à-d., simple, clair et bien illustré.

1.3.2 Critères de choix d'un indicateur :

Selon FERNANDEZ, il existe cinq critères essentiels pour choisir un indicateur :⁹

- **Il doit être utilisable en temps réel** : Il faut disposer de l'information nécessaire en temps voulu.
- **Il doit mesurer un ou plusieurs objectifs** : les indicateurs choisis devront mesurer la performance, selon les objectifs fixés.
- **Il doit induire l'action** : les indicateurs doivent permettre aux utilisateurs de prendre les décisions nécessaires pour corriger une dérive, amplifier une action ou saisir une opportunité avant qu'il ne soit trop tard.
- **Il doit être constructible** : l'indicateur choisi doit pouvoir être construit. On vérifiera l'accessibilité et la fiabilité des informations nécessaires.

1.3.3 Les rôles d'un indicateur :

Les indicateurs de performance mesurent l'efficacité des actions pour atteindre les objectifs à court, moyen et long terme.

- **L'information** : ils permettent à l'entreprise d'évaluer les résultats de ses politiques ;
- **Diagnostic** : ils mettent en évidence l'écart entre la mesure et la valeur normale ;

⁷ Alain FERNANDEZ, «Les nouveaux tableaux de bord des managers »,6eme édition, Edition d'organisation, paris 2010, page 259.

⁸ SAOU O, ABBACHE K, « l'appréciation de la performance de l'entreprise à travers l'analyse financière : cas de « EPB, mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en science de gestion, 2017, mémoire en ligne

⁹ Alain FERNANDEZ, «Les nouveaux tableaux de bord des managers »,6eme édition, Edition d'organisation, paris 2010, page274

- **Prévision** : les indicateurs d'alerte détectent les causes d'échec, précisent les actions correctives et suivent leur évolution positive.

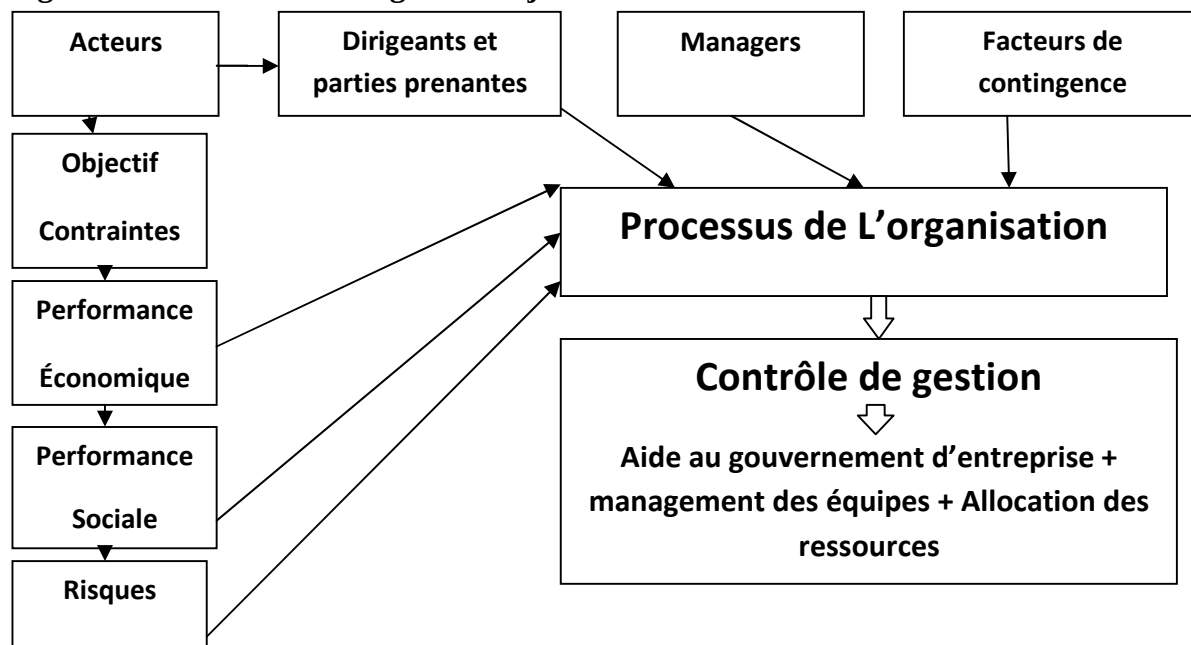
Section 2 : Généralités sur le contrôle de gestion :

2.1 Définition : De nombreuses définitions ont été attribuées à cette notion de contrôle de gestion, nous en retiendrons quelques-unes :

Selon **B et F.GRANDQUILLOT** « le contrôle est défini comme le pilotage de la performance de l'entreprise. Il vise à atteindre les objectifs que l'entreprise s'est fixée d'après une stratégie déterminée, tout en recherchant à atteindre à optimiser les moyens mis en œuvre. Une analyse régulière des écarts entre la réalisation et la prévision permet de prendre des mesures correctives, de s'adapté aux évolutions imprévues. Le contrôle de gestion constitue une aide à la prise de décision. »¹⁰

Selon **Claude. ALAZARD et Sabine. SEPARI** « le contrôle de gestion est un processus ; comprenant un ensemble d'outils de calcul , d'analyse , d'aide à la décision (quantitatifs et qualitatifs), pour piloter les produits, les activités et les processus d'une organisation, en fonction de ses objectifs, pour aides à la gestion de l'organisation et de ses acteurs (management des équipes et socialisation des acteurs), pour aider à la réflexion, aux décision et aux actions des managers à tous les niveaux hiérarchiques . »¹¹

Figure N°2 : Le contrôle de gestion aujourd'hui



Source : Claude.ALAZAR eT Sabrne.Sépari « contrôle de gestion », édition DUNOD, PARIS, 2004, Page 32

¹⁰ Béatrice & Francis GRANDQUILLOT, « l'essentiel du contrôle de gestion », 4eme édition, paris, 2009, page 15

¹¹ Claude ALAZAR et sabine SEPARI, « contrôle de gestion », Edition DUNOD, 6em édition, paris, 2004, page 31

2.2 L'Objectif de contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion possède quatre principaux :

- ✓ Analyser les tendances du marché, les données historiques et les facteurs internes pour élaborer des prévisions financières, opérationnelles et stratégiques ;
- ✓ Contribuer à établir des budgets réalistes et cohérents, en tenant compte des objectifs stratégiques des ressources disponibles, et permet d'identifier et d'anticiper les risques potentiels, afin de mettre en place des mesures préventives ;
- ✓ Evaluer l'efficacité des systèmes d'information, et les comportements organisationnels (respect des procédures, collaboration) ;
- ✓ Aider l'organisation à s'adapter aux évolutions de l'environnement, et piloter les projets de changement (couts, délais, résultats) ;
- ✓ Il permet de suivre la performance grâce à des indicateurs clés, et analyser les écarts entre les résultats réels et prévus.

L'objectif actuel du contrôle de gestion est d'être un système d'information et de pilotage permanent de l'ensemble de l'organisation.¹²

2.3 Les mission et rôles du contrôle de gestion :

2.3.1 Mission du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion consiste à traduire les ambitions de l'entreprise en objectifs clairs et à élaborer une stratégie permettant de les réaliser rapidement et à moindre cout.

- Le contrôle de gestion doit planifier, définir les moyens, et prévoir des plants de secours pour atteindre les objectifs fixés.
- Le contrôle de gestion fournit des informations essentielles aux responsables, leur permettant ainsi de renforcer et d'améliorer leurs pratiques de gestion.
- Il incombe au contrôle de gestion de clarifier les responsabilités et de garantir le suivi régulier des opérations de l'entreprise.
- Pour permettre des comparaisons homogènes avec son environnement, le contrôle de gestion est chargé de développer et d'ajustait des indicateurs pertinents

2.3.2 Le rôle de contrôle de gestion :

Le **rôle du contrôle de gestion** est fondamental dans la performance et la pérennité d'une organisation. Il s'agit d'un ensemble de pratiques et d'outils visant à **piloter les activités, maîtriser les coûts et atteindre les objectifs stratégiques**.

Et doit toujours :

¹² Claude ALAZAR et sabine SEPARI, « contrôle de gestion », Edition DUNOD, 6em édition, paris, 2004, page 21

1. Suivi de la performance : Le contrôle de gestion permet de mesurer l'efficacité et l'efficience de l'organisation à travers des indicateurs clés de performance (**KPI**).

Analyse des écarts entre les prévisions et les réalisations

Évaluation de la rentabilité des activités, produits ou services

Identification des dysfonctionnements

2. Aide à la décision : Il fournit des **informations fiables et pertinentes** aux décideurs pour orienter leurs choix :

Élaboration de tableaux de bord

Prévisions budgétaires

Simulations et scénarios (ex : plan de trésorerie, analyse de sensibilité)

3. Élaboration et suivi du budget : Le contrôle de gestion établit des **budgets prévisionnels** et assure leur suivi :

Construction budgétaire annuelle ou pluriannuelle

Révisions budgétaires en fonction des réalités du terrain

Analyse des écarts budgétaires

4. Coordination et animation du dialogue de gestion : Le contrôleur de gestion joue un rôle de **médiateur** entre la direction et les différents services opérationnels :

Animation de réunions de performance

Explication des résultats financiers aux opérationnels

Incitation à l'atteinte des objectifs

5. Contribution à la stratégie : Il assure l'alignement entre les objectifs opérationnels et les objectifs stratégiques :

Traduction de la stratégie en objectifs quantifiables

Participation à la planification stratégique

Suivi des plans d'actions

Section 3 : le cadre conceptuel sur tableau de bord :

3.1. Définitions :

Plusieurs auteurs ont essayé de donner une définition au tableau de bord, voici quelques-unes qui sont avérées intéressantes et plus adaptées :

Selon (B.DORIATH ,2008), le tableau de bord : « Est un ensemble d'indicateurs de pilotage, construits de façon périodique, à l'intention d'un responsable, afin de guider ses décisions et ses actions en vue d'atteindre les objectifs de performance »¹³

Selon (C.ALAZARD et S.SEPARI) : « Un tableau de bord est un document rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'information organise sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction, d'une équipe ». ¹⁴

3.2. Le rôle du tableau de bord :

Le tableau de bord de pilotage n'est pas un simple panneau d'affichage présentant les derniers résultats, pour cela, un rapport est bien suffisant. Un tableau de bord de pilotage est un outil à la fois bien plus complexe et subtil. Il réduit l'incertitude des décisions en stabilisant l'information et contribue ainsi à une meilleure maîtrise du risque. C'est aussi un outil facilitant la communication et dynamisant la réflexion.¹⁵

a) Réduire l'incertitude :

Le tableau de bord offre une meilleure perception du contexte de pilotage. Il contribue à réduire un tant soit peu l'incertitude qui handicape toute prise de décision.

b) Stabiliser l'information :

L'entreprise ne s'arrête pas, et l'information est changeante par nature. Stabiliser l'information et ne présenté que l'essentiel, voilà des services indispensables pour le décideur.

c) Contribuer à une meilleure maîtrise du risque :

Toute décision est une prise de risques. Avec un tableau de bord bien conçu, chaque responsable en situation de décider dispose d'une vision stable et structurée de son environnement, selon l'éclairage des axes de développement choisis. Le tableau de bord offre une meilleure appréciation du risque de la décision.

d) Faciliter la communication :

Lorsque le tableau de bord est utilisé par un groupe de travail, il remplit aussi le rôle de référentiel commun en offrant une perception unifiée de la situation. Il facilite autant les échanges à l'intérieur du groupe qu'avec le reste de l'entreprise.

e) Dynamiser la réflexion :

Le tableau de bord ne se contente pas de gérer les alertes. Il propose aussi des outils d'analyse puissants pour étudier la situation et suggérer des éléments de réflexion.

3.3. Les typologie de tableau de bord :

Le tableau de bord est un outil très prisé des responsables, car il les accompagne dans leur prise de décision, mais aussi il sert à mesurer la performance de l'entreprise à tous ces niveaux. Alors, nous pouvons distinguer trois types de tableau de bord :

¹³ Doriath. Brigitte, « contrôle de gestion en 20 fiches », 5^{ème} édition, paris, 2008, page 13.

¹⁴ c. Alazard et S. Separi , « contrôle de gestion, manuel et applications », 2^{ème} édition DUNOD, Paris, 2010, page 591.

¹⁵ Alain Fernandez. « L'essentiel du tableau de bord », Group Eyrolles, Paris, 5^{ème} tirage 2007, Page 14.

3.3.1. Tableau de bord de gestion

Ce premier type de tableau de bord est un outil de pilotage à court terme pour l'entreprise, appelé également tableau de bord budgétaire, il synthétise les indicateurs clés que le dirigeant doit maîtriser pour piloter l'activité. Ce document est préparé par le chef d'entreprise, le chef de projet ou le directeur administratif et financier. Le tableau de bord de gestion regroupe des indicateurs financiers, commerciaux, techniques et humains utiles au pilotage de la performance à court terme. Il est lieu d'établir un tableau de bord par centre de responsabilité, par niveau hiérarchique avec ses spécificités ou encore par activité ou processus.

3.3.2. Le tableau de bord stratégique

Ce deuxième type de tableau de bord également appelé par certains auteurs tableau de bord prospectif, ou tableau de bord équilibré (BALANCED SCORCARD), c'est un outil de pilotage à long terme, selon KAPLAN et NORTON, « le tableau de bord prospectif traduit la mission de la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance qui constituent la base d'un système de pilotage de la stratégie. Ce système ne perd pas de vue les objectifs financiers, mais il tient compte également des moyens pour les atteindre. Il mesure la performance selon quatre axes : les résultats financiers, la performance vis-à-vis des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel ».

3.3.3. Le tableau de bord opérationnel

Ce dernier type de tableau de bord est un outil de pilotage à court terme, il suit l'avancement des plans d'actions mis en place par le responsable opérationnel pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise et de prendre les actions correctives essentielles. Ce type de tableau de bord permet de mettre l'opérationnel au service de la stratégie, ainsi il permet d'ajuster et de valider la stratégie.

Dans ce genre de tableau de bord, l'indicateur décrit une situation qualitative afin de vérifier des résultats qualitatifs par rapport à des valeurs de références établies.

3.4. Les caractéristiques du tableau de bord :

Le tableau de bord doit posséder quelques caractéristiques pour répondre au besoin de son concepteur et être en mesure de l'utiliser.

- **Anticiper les événements :** Le tableau de bord permet à son utilisateur de se projeter dans l'avenir et d'envisager les conséquences en cours. Il permet ainsi de prendre des mesures correctives en fonction des différentes situations possibles. Grâce à son contenu pertinent, il aide les responsables à identifier les problèmes potentiels et à agir avant que les résultats finaux ne soient connus, car une fois ces résultats obtenus, il est trop tard pour apporter des modifications.
- **Des indicateurs simples :** Un tableau de bord doit être pratique et facile à utiliser. Pour cela, les indicateurs doivent être simples et directs. Évitez les indicateurs complexes, car ils seraient difficiles à obtenir et à interpréter, rendant le tableau de bord moins utile.

- **Une animation interne :** Le tableau de bord ne se contente pas de présenter des indicateurs. Il inclut également des commentaires qui permettent d'interpréter ces indicateurs et d'enrichir l'analyse. Ces commentaires ne doivent pas être rédigés par une seule personne, comme un contrôleur de gestion. Si une seule personne est responsable des commentaires elle risque d'oublier des informations ou de ne pas identifier tous les aspects importants, ce qui rendrait les commentaires insuffisants.
- **Une présentation convenable :** Un tableau de bord efficace repose sur une présentation claire et interprétable des informations. La manière dont les indicateurs sont présentés est cruciale pour leur compréhension et leur utilisation.
- **La conformité à la règle des trois « U » :** Le tableau de bord doit en premier être « Utile » afin de permettre aux responsables de faire l'évaluation d'une situation, pour prendre des décisions et exécuter des actions. Ensuite, il devra être « Utilisable », c'est-à-dire, le responsable en extrait facilement les informations exploitables. Enfin, il doit être « utilise », le tableau de bord peut être un véritable allié au service du management d'une structure au travers la dimension d'animation.

3.5. Les méthodes d'élaborations d'un tableau de bord

Pour l'élaboration des tableaux de bord, Il faut s'appuyer sur les méthodes bien précises, encadrées et structurées qui permettent de suivre régulièrement le processus d'élaboration du TDB. Il existe plusieurs méthodes de conception des tableaux de bord à savoir la méthode **GIMSI**, la méthode **BALANCED SCORECARD** :

3.5.1. La méthode GIMSI :

Cette première méthode a été mise en place par Alain FERNANDEZ pour la conception des tableaux de bord de pilotage de la performance.

3.5.1.1. Significations de l'acronyme GIMSI :¹⁶

- **G : Généralisation** ce qui veut dire qu'elle est utilisée dans des domaines différents comme la production, la vente, les services.....etc. et dans différentes entreprises, qu'elles soient de petites, de moyennes ou de grande tailles ;
- **I : Information** c'est-à-dire, l'accès à l'information pertinente est fondamentale dan d l'aide à la prise de décision ;
- **M : Méthode** et **Mesure** est le principe de la méthode GIMSI ;
- **S : Système** et **Systémique** cette méthode permet de construire le système de pilotage et de l'intégrer au cœur du système d'information ;
- **I : Individualité** et **initiative** cette méthode privilégie l'autonomie des individus pour une prise d'initiative plus naturellement.

Ce qui donne : « Généralisation de l'accès aux informations décisionnelles en s'appuyant sur une Méthodologie d'inscription Systémique facilitant l'expression des Individualités de l'entreprise »¹⁷

¹⁶ Alain Fernandez, « Les nouveaux tableaux de bord des managers. », 3èmedition ORGANISATION. Paris 2007.

¹⁷ Alain Fernandez, « Les nouveaux tableaux de bord des managers. » 6èmedition ORGANISATION .Paris ,2013.

Source : A.FERNANDEZ, « Les nouveaux tableaux de bord des managers »,5ème édition d'ORGANITAION, Paris, page 121»,5ème édition d'ORGANITAION, Paris, page 121

Cette méthode ne se limite pas a la présentation d'un guide de conception de tableau de bord et du choix des indicateur de performance.

Elle permet également de couvrir tous les aspects décisionnels, depuis l'élaboration de la stratégie jusqu'au choix de la mise en œuvre des progiciels. Elle s'occupe entre des aspects technologiques et des questions managériales au politico-sociologiques propres à l'organisation.

3.5.1.2. Les étapes de la méthode GIMSI :

Cette première approche de conception de tableau N°01 : est structurée en 10 étapes, chaque étape traite une préoccupation particulière et marque un seuil identifiable Dans l'avancement du système.

Tableau N°01 : Les étapes de la méthode GIMSI

Phases	N°	Etapes	Objectifs
Identification	1	Environnement de l'entreprise.	Analyse de l'environnement économique et la stratégie de l'entreprise afin de définir le périmètre et la portée du projet.
	2	Identification de L'entreprise.	Analyse des structures de l'entreprise pour identifier les processus, activités et acteurs concernés.
Conception	3	Définition des objectifs.	Sélection des objectifs tactiques de chaque équipe.
	4	Construction du tableau de bord.	Définition du tableau de bord de chaque équipe.
	5	Choix des indicateurs.	Choix d'indicateurs en fonction des objectifs choisis.
	6	Collecte des informations.	Identification des informations nécessaires à la construction des indicateurs
	7	Système de tableau de bord.	Construction du système de tableau de bord, contrôle de la cohérence globale.
Mise en œuvre	8	Choix des progiciels.	Elaboration de la grille de sélection pour le choix des progiciels adéquats.
	9	Intégration et déploiement de la solution.	Implantation des progiciels, déploiement à l'entreprise.
Suivi Permanent	10	Audit du système.	Suivi permanent du système.

Source : A.FERNANDEZ, « Les nouveaux tableaux de bord des managers », 5ème édition d'ORGANITAION, Paris, page 121», 5ème édition d'ORGANITAION, Paris, page 121

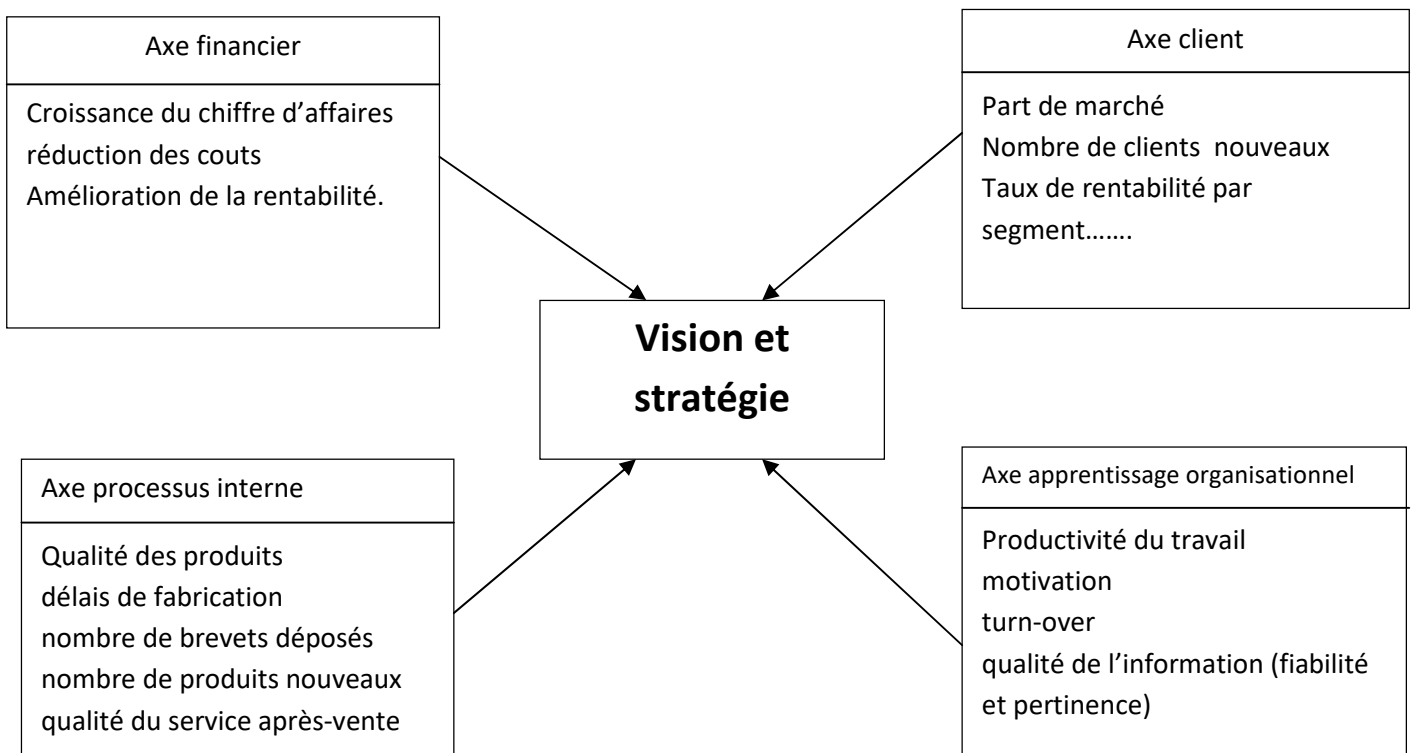
3.5.2. Le tableau de bord équilibré (BALANCED SCORCARD) :

3.5.2.1. Définition :

Le tableau de bord équilibré exprime la vocation et la stratégie de l'organisation par un ensemble complet d'indicateurs de performance. Il fournit le cadre de la mise en œuvre de la stratégie (Kaplan et Norton, 1990). Il ne s'intéresse pas seulement à la réalisation d'objectifs financiers. Il éclaire aussi les objectifs non financiers qu'une organisation doit atteindre afin de réaliser ses objectifs financiers.

Il mesure la performance de l'organisation sur quatre axes fondamentaux : (1) le financement, (2) les clients, (3) les processus internes et (4) l'apprentissage et l'innovation.

Figure N°03 : La démarche de la méthode BALANCED SCORECARD



Source : Robert Kaplan et David Norton, « Using the Balanced Scored as a Strategic Management Système », HBR, janvier- février 1996, p 76.

Conclusion

Ce premier chapitre a permis de poser les fondements essentiels autour du thème de la performance, du contrôle de gestion et des tableaux de bord, en clarifiant leurs concepts clés, leurs rôles et leur articulation dans le pilotage stratégique et opérationnel de l'entreprise.

Chapiter1 : les fondements théoriques

Dans une première étape, nous avons démontré que la **performance** est une notion multidimensionnelle qui repose sur l'efficacité, l'efficience et la pertinence. Elle ne peut être appréhendée sans des **indicateurs** fiables, bien choisis et bien interprétés, qui permettent de mesurer l'atteinte des objectifs à travers une stratégie claire.

Nous avons ensuite mis en lumière le rôle central du **contrôle de gestion** comme un système d'aide à la décision, de pilotage de la performance et de coordination des activités. Il permet de transformer la stratégie en actions concrètes, tout en s'assurant du suivi et de l'ajustement continus face aux écarts constatés.

Enfin, nous avons exploré le **tableau de bord** comme outil structurant du pilotage. Qu'il soit opérationnel, stratégique ou budgétaire, le tableau de bord fournit une vision synthétique, fiable et actualisée de la performance, facilitant ainsi la communication, la réactivité et la maîtrise des risques. Les méthodes d'élaboration comme **GIMSI** ou le **Balanced Scorecard** offrent des cadres rigoureux et adaptés pour sa mise en œuvre.

En somme, ce chapitre a permis de comprendre que la gestion de la performance repose sur une interaction cohérente entre des objectifs clairement définis, des outils de mesure pertinents et un système de pilotage agile et structuré. Ces éléments constitueront une base indispensable pour les développements des chapitres suivants.

Chapitre 02

Mise en place d'un tableau de bord financier au sein de la SPA CO.G.B LABELLE

Chapitre 02 : Mise en place d'un tableau de bords financier au sein de la SPA CO.G.B LABELLE

Ce deuxième chapitre se divise en deux sections. La première présentera l'organigramme d'accueil, tandis que la seconde détaillera les principaux indicateurs et ratios qui nous aideront à élaborer un tableau de bord financier pour évaluer la performance financière de la SPA COGB LA BELLE.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

Cette section sera destinée à la présentation générale de l'entreprise des corps gras nommée CO.G.B LABELLE, ou on va trancher sa carte d'identité, son objectif, ses services, activités, ainsi que le potentiel de production et les moyens consacrés pour les différents départements.

1.2. Présentation de la SPA CO.G.B LABELLE

La société des corps gras de Bejaia CO.G.B/SPA est une filiale de l'entreprise nationale des corps gras ENCG. Cette dernière a été créée au début du 20ème siècle, à l'issue de la restructuration de l'entreprise mère SO.G.E.D.I.A. L'ENCG a accédé au statut d'entreprise autonome en 1989, devenue ainsi une société par actions sous le sigle CO.G.B/SPA.

Le groupe ENCG qui découle du holding Agro-alimentaire avait procédé à une nouvelle forme d'organisation en 1995 qui porte sur le principe de la filialisation. Ainsi le groupe ENCG s'est éclaté en cinq filiales et ces dernières ont été éclatées en neuf unités de production. C'est ainsi que cette entreprise devient une filiale sous le statut CO.G.B/SPA qui se compose de trois unités de production des huiles alimentaires, le savon de toilette et le ménage, la margarine pour le marché national et enfin la glycérine destinée à l'exportation. Le 14/05/2006 la société des corps gras de Bejaïa entre en partenariat avec la société agro-alimentaire La Belle en lui cédant 70% des parts de complexe de CO.G.B.

1.3. Carte d'identité de la SPA CO.G.B LABELLE

- **Raison social** : CO.G.B LABELLE.
- **Création** : 1902 Extension 1984 COGB LABELLE.
- **Statut juridique** : Société Par Actions.
- **Capital** : 1 000 000 000 DZD.
- **Activité** : Transformation des huiles brutes.
- **Siège sociale** : Route des Aurès Bejaïa Algérie.

1.4. Les objectifs de l'entreprise

- ✓ Les objectifs tracés par l'entreprise du groupe La Belle sont :
- ✓ Satisfaire dans une large mesure les besoins nationaux des produits alimentaires.
- ✓ Répondre aux besoins des consommateurs en termes de qualité.
- ✓ Accroître les capacités de production par la création d'autre unité de production.
- ✓ Lancement de nouveaux produits et élargir sa gamme de production.
- ✓ Affiner, gérer et développer principalement les activités de production d'huile alimentaire et industrielle du savon de margarine et d'autres activités industrielle liées à son objet.

1.5. Les activités de l'entreprise

- Fabrication de l'huile végétale.
- Fabrication de margarine de table, de feuilletage et pâtisserie.
- Fabrication des produits végétaux aromatisés.
- Fabrication de savon de ménage et de toilette.
- Fabrication de graisse végétale à usage industriel de glycérine d'acide gras industriels et du savon industriel.

1.6. Les principaux produits de l'entreprise

L'entreprise est spécialisée dans la fabrication des corps gras suivant :

- Usage alimentaire :
 - Huile de table ; Margarine ; Shartenings.
- Usage domestique :
 - Savon de ménage Savonnette
- Usage industriel :
 - Savon industriel type lubrification, Acide gras distillé peinture, détergents
- Usage pharmaceutique :
 - Glycérine codex
- Sous-produits valorisables :
 - Résidu de distillateur des acides gras, Résidu de distillateur de la glycérine

1.7. Les différents départements et services

- ❖ **Département de production :**
 - Service raffinage,
 - Service conditionnement des huiles
 - Atelier plastique,
 - Atelier conditionnement,
 - Service savonnerie,
 - Service margarine,
- ❖ **Département technique :**
 - Service étude et méthodes
 - Service électricité
 - Service mécanique
 - Service utilité
- ❖ **Département des ressources humaines :**
 - Section personnel :
 - Section paie :
 - Section moyen généraux :
 - Section social :
- ❖ **Département sécurité :**

Département comptabilité et finances: Lieu de notre stage.

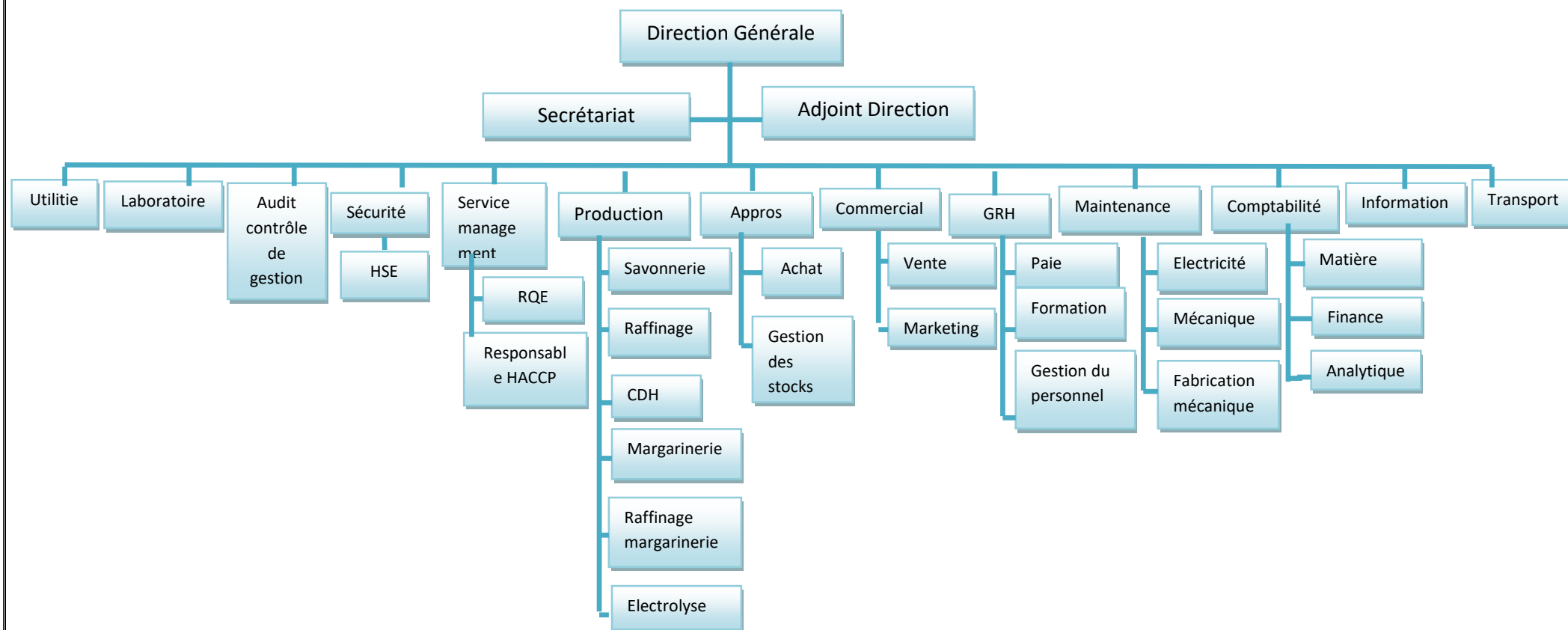
Ce département est chargé d'enregistrer, d'analyser et de contrôler toutes les opérations comptables réalisées par l'entreprise et de connaître les mouvements des stocks et les existants en magasin.

❖ **Département d'approvisionnement :**

- Service laboratoire :
- Direction commerciale :
- Service transport :
- Contrôleur de gestion :

Qui a pour principale mission de veille à l'élaboration au suivi de l'exécution des budgets de société et la réalisation de situation. États et rapports statistiques de gestion.

Figure N°4 : organigramme de la SPA CO.G.B LA BELLE



Source : document interne à la SPA CO.G.B LABELLE

Section 02 : Cadre théorique sur les outils de mesure de la performance financière et la conception d'un tableau de bord financier pour la SPA CO.G.B LA BELLE.

Pour évaluer et améliorer la performance d'une organisation, il est essentiel de mettre en place des indicateurs de performance permettant une appréciation globale de sa santé. Ces indicateurs facilitent la réflexion stratégique et la prise de décision, en aidant à résoudre les défis financiers. En utilisant ces informations, il est alors possible d'analyser la performance de l'entreprise de manière efficiente et de prendre les mesures adéquates pour favoriser sa croissance.

Dans cette section, nous baserons sur les états financiers des exercices 2021, 2022 et 2023 afin d'évaluer la performance économique et financière de l'entreprise et à partir de cette analyse, d'élaborer un tableau de bord financier spécifiquement pour la SPA CO.G.B LA BELLE.

2.1. Présentation du bilan de grandes masses

La présentation du bilan en grandes masses est une méthode adoptée pour rendre plus accessible l'analyse de l'équilibre financier d'une entreprise. Elle consiste à segmenter le bilan en deux catégories principales : les éléments du cycle long (ayant une durée supérieure à un an) et ceux du cycle court, liés à l'activité d'exploitation (inférieurs à un an). Nous commencerons par détailler la première section du bilan, l'actif, avant de nous pencher sur passif. Après cette mise en évidence de leurs composants, nous passerons à l'interprétation globale de l'ensemble de leurs composants, nous passerons à l'interprétation globale de l'ensemble des postes figurant dans ce bilan.

Tableau N° 02 : Représentation du bilan de grande masse « actif ».

Source : réalisé par nous-mêmes.

		Structure de l'actif							
	Méthode de calcul	Année 2021	En %	Année 2022	En %	Année 2023	En %	Variation en DZD	En %
ACTIF FIXES	$\sum$ Immob	2275149436.74	12.07%	1 570 720 340.49	8.04%	1 503 983 473.32	7.64%	-66 736 867.17	-4.25
Immob incorp		250 418 379.70	1.33%	250 270 039.84	1.28%	250 141 501.51	1.27%	-128 538.33	-0.05
Immob corp		1 211 924 433.53	6.43%	1 298 377 327.65	6.65%	1 214 736 482.8	6.17%	-83 640 844.85	-6.44
Immob fin		812 806 623.5	4.31%	22 072 973	0.11%	39 105 489.01	0.19%	17 032 516.01	77.16
ACTIFS CIRCULANTS	VE+VR+VD	16573939333.43	87.93%	17 952 362 400.13	91.95%	18167858364.84	92.35%	215 495 964.71	1.20
VE		26766638197.29	14.20%	5 355 877 168.03	27.43%	3 883 900 502.26	19.74%	-1 471 976 665.77	-27.48
VR		12645576427.78	67.09%	9 842 653 300.91	50.41%	1 255 477 655.31	63.81%	-8 587 175 645.6	-87.24
VD		1 251 724 708.36	6.64%	2 753 831 931.19	14.11%	1 729 480 207.27	8.79%	-1 024 351 723.92	-37.20
TOTAL ACTIF	AF+AC	18 849 088 770.17	100%	19 523 082 740.62	100%	19 671 841838.16	100%	148 759 097.54	0.76

Tableau N° 03 : Représentation du bilan de grandes masses « passif ».

		Structure du passif							
Libellé	Méthode de calcul	Année 2021	En %	Année 2022	En %	Année 2023	En %	Variation en DZD	En %
CAPITAUX PERMANENTS	CP + DLMT	89 994 408 736.8	47.71%	6 248 781 724.46	32%	65 771 97 561.31	33.43%	328 415 836.85	5.25
Capitaux propre		3 923 357 545.79	20.81%	3 985 973 643.28	20.41%	5 580 655 825.31	28.36%	1 594 682 182.03	40
DLMT		5 071 051 191.01	26.90%	2 262 808 081.18	11.59%	996 541 736.00	5.07%	-1 266 266 345.18	-55.96
PASSIF COURANTS	DCT	9 854 680 033.37	52.28%	13 274 301 016.16	67.99%	13 094 642 776.85	66.56%	-179 658 239.31	-1.35
DCT		9 854 680 033.37	52.88%	13 274 301 016.16	67.99%	13 094 642 776.85	66.56%	-179 658 239.31	-1.35
TOTAL ACTIF		18 849 088 770.17	100%	19 523 082 740.62	100%	19 671 841 838.16	100%	148 759 097.54	0.76

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Interprétations :

- **Actif non courant** : Il représente les investissements à long terme de l'entreprise. En 2022, on observe une baisse de **704 429 096,25 DZD** par rapport à 2021, et une diminution de **66 736 867,17 DZD** par rapport à 2022.

- **Actif courant** : L'actif courant a connu une augmentation. Il est passé de **1 657 393 933,43 DZD** en 2021 à **17 952 362 400,13 DZD** en 2022, puis à **18 167 858 364,84 DZD** en 2023. Il se répartit en trois sous-catégories : valeurs d'exploitation (VE), valeurs réalisables (VR) et valeurs disponibles (VD) :

- **Valeurs d'exploitation** : On constate une diminution significative, passant de **26 766 638 197,29 DZD** en 2021 à **5 355 877 168,03 DZD** en 2022, puis à **2 388 390 050,26 DZD** en 2023. Cette baisse est principalement due à la diminution du compte stock et en cours.
- **Valeurs réalisables** : Une baisse a été observée durant les trois exercices (2021, 2022 et 2023).
- **Valeurs disponibles** : L'entreprise a enregistré une augmentation importante en 2021 et 2022, respectivement de **2 753 831 931,19 DZD** et **1 251 724 708,36 DZD**, en raison de l'augmentation de la trésorerie.

- **Capitaux propres** : Les capitaux propres ont augmenté au cours des trois années :

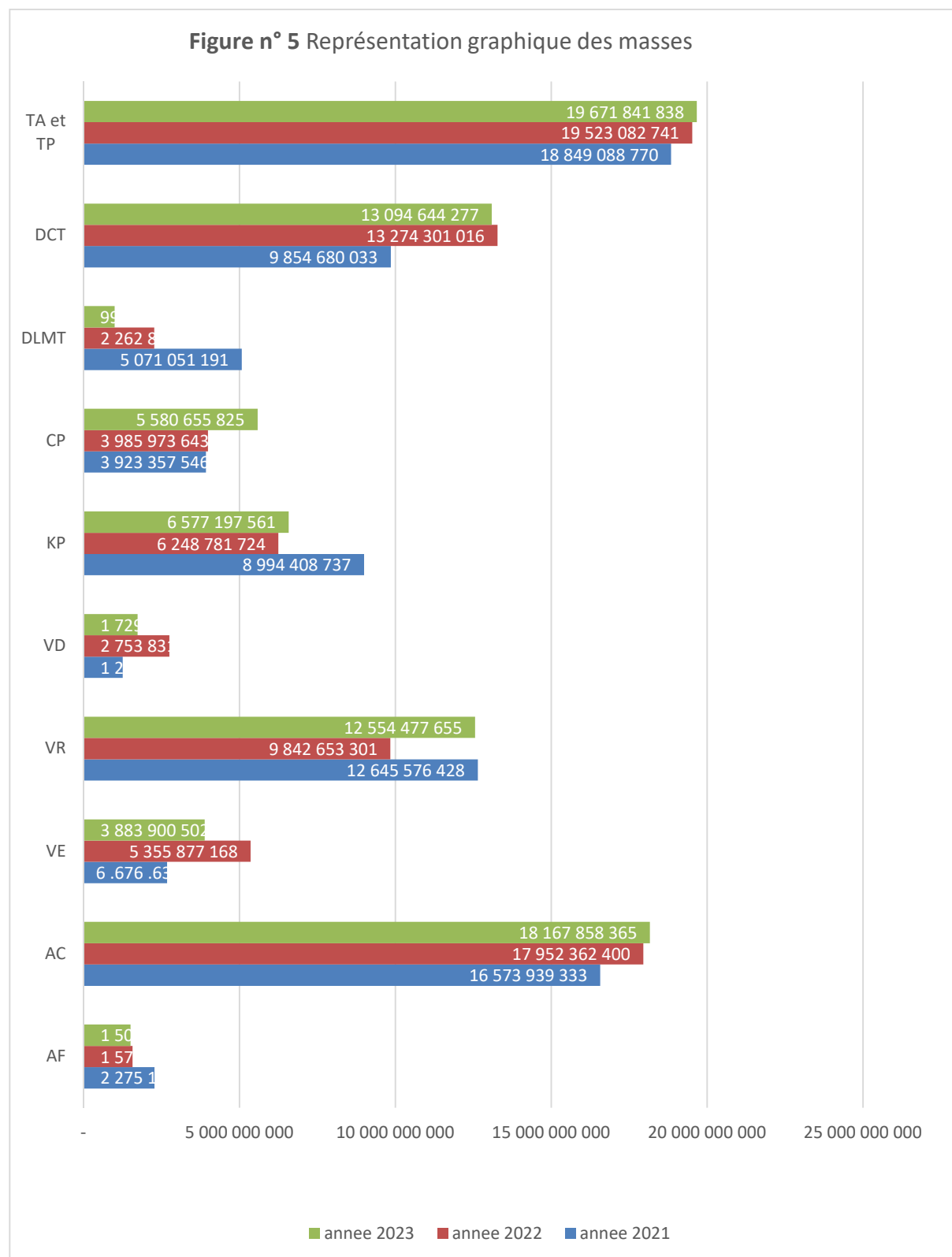
- **2021** : 3 923 357 545,79 DZD
- **2022** : 3 985 973 643,28 DZD
- **2023** : 5 580 655 825,31 DZD

- **Dettes à long et moyen terme** : Elles étaient estimées à **5 071 051 191,01 DZD** en 2021. On note une baisse de **2 808 243 109,83 DZD** par rapport à 2021, et de **1 266 266 345,18 DZD** par rapport à 2022.

- **Dettes à court terme** : Au cours des exercices 2021, 2022 et 2023, les dettes à court terme ont évolué comme suit :

- **2021** : 9 854 680 033,37 DZD
- **2022** : 13 274 301 016,16 DZD
- **2023** : baisse de **179 658 239,31 DZD** par rapport à 2022

Grâce aux analyses et aux calculs réalisés, nous allons tracer le **graphe n°6** pour présenter la comparaison des différentes masses du bilan sur les trois années.



Source : Réalisé par nous-mêmes.

2.2 Mesurer la performance par les indicateurs d'équilibre financier du bilan

La règle de l'équilibre financier est perçue suivant la règle de l'équilibre financier minimum C'est-à-dire les ressources durables doivent financer les emplois stables et les emplois circulants (d'exploitation) devront être financés par les ressources cycliques, ce qui permettra d'éviter d'éventuels problèmes de trésorerie. Trois indicateurs permettent de juger du degré d'équilibre financier d'une entreprise se sont : le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette.

2.2.1 Le fonds de roulement net (FRN)

Il est défini comme étant le surplus des ressources durable après financement des emplois stables ; ce surplus permet de financer par la suite l'exploitation. Nous pouvons le schématiser comme suit :

Figure N°6 : Représentation simplifiée du fonds de roulement net.

Actifs fixes	Capitaux permanents ----- FRN
Actifs circulants	DCT

Afin de calculer le FRN, il est nécessaire d'organiser le bilan en grandes masses qui regroupe les éléments de l'actif et ceux du passif sur la base d'un critère de durée. Il peut s'obtenir suivant deux formules :

- A partir du haut du bilan :
$$\text{FRN} = \text{Capitaux permanents} - \text{Actifs fixes}$$
- A partir du bas du bilan :
$$\text{FRN} = \text{Actifs circulant} - \text{Dette à court terme}$$

L'interprétation du FRN :

- Lorsque $\text{FRN} > 0$ (Positif) : Cela veut dire dans un premier temps que les capitaux permanents (KP) sont supérieurs aux actifs fixes (AF), ce qui signifie que l'entreprise a une marge de sécurité pour l'entreprise à court terme.
- Lorsque $\text{FRN} < 0$ (négatif) : Cela indique que le KP sont inférieurs aux AF, ce qui implique, les immobilisations n'ont pas été financées en totalité par les ressources stables
- mais en partie par les DCT. Dans cette situation, la marge de sécurité n'existe pas et l'entreprise se trouve vulnérable.

- Lorsque $FRN = 0$ (nul) : Cela indique que les KP sont égales aux AF, ce qui veut dire que les ressources à long terme ont pu financer l'intégralité des emplois stables ou AF de justesse, c'est-à-dire sans dégager de marge de sécurité, de même pour les emplois cycliques (actifs circulants) qui ont été entièrement financés par les ressources cycliques (ou DCT).

2.2.2 Le besoin en fonds de roulement (BFR)

Il est défini comme suit : « Il arrive bien souvent qu'un écart apparaisse entre l'actif et le passif circulant. Cet écart est appelé besoin en fonds de roulement. Il correspond à l'argent (gelé) par l'entreprise pour financer son cycle d'exploitation. Il est égal à la différence entre l'actif circulant et le passif circulant, sans prendre en considération la trésorerie ». Le BFR peut être déterminé par deux formules :

- Première formule :

$$BFR = (\text{Valeurs d'exploitation} + \text{Valeurs réalisables}) - DCT$$

- Deuxième formule :

$$BFR = (\text{Actif circulant} - \text{Valeurs disponibles}) - DCT$$

L'interprétation du BFR :

- Quand $BFR > 0$ (positif) : dans ce cas, nous allons dire que l'entreprise a un besoin en financement d'exploitation et donc que les actifs circulants sont plus importants que les ressources cycliques.
- Quand $BFR < 0$ (négatif) : cela veut dire qu'il y a un excédent des ressources d'exploitation, dans ce cas les DCT sont supérieurs aux emplois cycliques.
- Quand $BFR = 0$ (nul) : cela signifie que les DCT arrivent à couvrir de justesse les emplois cycliques sans dégager d'excédent.

2.2.3 La trésorerie nette (TR)

La trésorerie est un indicateur synthétique qui permet de donner le niveau des liquidités à la disposition d'une entreprise. Elle s'obtient également par deux méthodes différentes :

- La première méthode :

$$TR = FRN - BFR$$

- La deuxième méthode :

$$TR = \text{trésorerie active} - \text{trésorerie passive}$$

L'interprétation de la trésorerie nette :

- Lorsque la $TR > 0$ (positive) : cela veut nécessairement dire que le FRN est supérieur au BFR, ce qui signifie que l'entreprise a pu financer la totalité de son besoin en fonds de roulement et dégager un excédent qui se retrouve dans ses disponibilités. Cette situation est la plus recherchée par les entreprises.
- Lorsque la $TR < 0$ (négative) : cela veut logiquement dire que le FRN est inférieur au BFR, ce qui veut dire que le fonds de roulement n'a financé qu'une partie du besoin en

fonds de roulement exprimé par l'entreprise. Donc, dans cette situation, l'entreprise ne dispose pas d'une liquidité suffisante.

- Lorsque la $TR = 0$ (nulle) : cela veut que le FRN et le BFR sont égaux, cette situation représente une harmonisation parfaite entre la structure des ressources et celle des emplois, de sorte que ces derniers ont été financés de justesse.

Tableau N° 04 : Ratios de l'équilibre financier

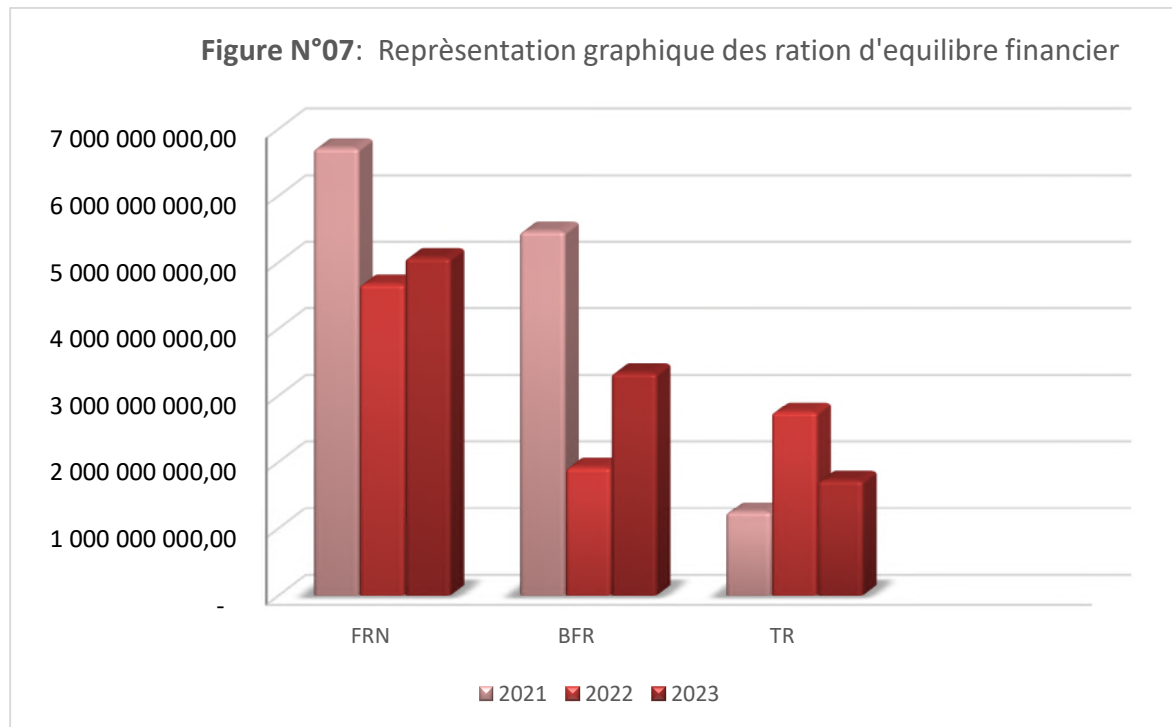
Libellé	Méthode de calcul	Année 2021	Année 2022	Année 2023
FRN	$KP - AF = AC - DCT$	+6 719 256 300.06	+4 678 061 383.97	+5 073 214 087.99
BFR	$(VE+VR) - DCT = (AC - VD) - DCT$	+5 467 534 591.7	+1 924 229 452.78	+3 343 733 880.72
TR	$FRN - BFR = TR$ $ACTIF - PASSIVE$	+1 251 721 708.36	+2 753 831 931.19	+1 729 480 207.27

Source : Réalise par nous-mêmes

- **Interprétations :**

A partir du tableau N° 04, nous remarquons que le FRN est d'une valeur positive, cela signifie que actifs fixe a été financé par les capitaux permanents l'entreprise à enregistre un BFR positive ,ce qui explique les besoins d'exploitation sont plus important que les ressources d'exploitation, enfin nous constatons que la trésorerie dégagé par l'entreprise « LA BELLE » est satisfaisants le FRN est supérieur au BFR ce qui implique que l'entreprise a été capable de financer la totalité de son besoins de fonds de roulement générant ainsi un excédent de liquidité , une configuration financier idéale pour les entreprises.

Le graphique N°7 : présente l'ensemble des indicateurs de l'équilibre financier pour les trois années de notre étude 2021 et 2022 et 2023 :



Source : réalisé par nous-mêmes

2.3 Mesurer la performance par les ratios

De plus, nous pouvons également mesurer la performance de l'entreprise à l'aide de ratios. Ces dernier désigne le rapport entre deux valeurs caractéristiques du bilan, qui sont exprimées par un pourcentage ou par un coefficient. Un ratio est défini comme étant un indicateur qui permettant de porter un jugement objectif sur le fonctionnement d'une entreprise. Nous verrons dans ce qui suit quatre catégories de ratios :

2.3.1 Ratios de structure

Ils sont également appelés ratios de structure financière ; ils permettent d'exprimer un jugement sur la solidité de ratio de la structure financière de l'entreprise.

Tableau N° 05: Ratios de structures.

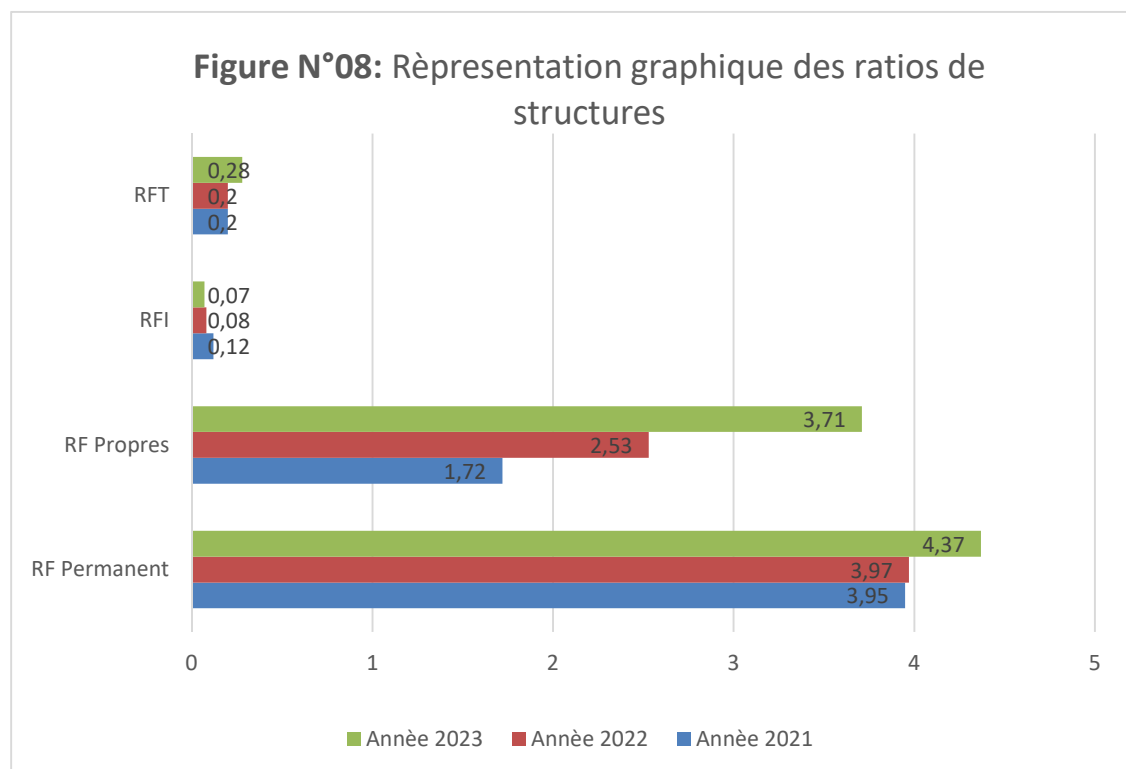
Ratios de structure	Interprétation
Ratio de financement permanent = $\frac{\text{Capitaux permanents}}{\text{Actif fixe}} \geq 1$	Il permet de savoir si l'entreprise à pu financer la globalité de ses immobilisations grâce à ses ressources permanentes.
Ratio de financement propres = $\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Actif fixe}} \geq 0.5$	L'intérêt de ce ratio est de connaître le degré de financement des immobilisations par les moyens propres de l'entreprise.
Ratio de financement des investissements = $\frac{\text{Valeurs immobilisées}}{\text{Total actif}} \geq 0.5$	L'objectif du calcul de ce ratio est de connaître l'importance de la politique d'investissement de l'entreprise.
Ratio de financement total = $\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Total passif}} \geq 0.5$	Il permet d'estimer la part des ressources propres qui est représentée dans la structure globale de l'entreprise.

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Tableau N° 06 : Ratios de structures.

Libellé	Méthode de calcul	Année 2021	Année 2022	Année 2023
RF permanent	KP/AF	8994408736.8/ 2275149436.74 =3.95	6248781724.46/ 1570720340.49 =3.97	6577197561.31/ 1503983473.32 =4.37
RF propre	CP/AF	39233575445.79/ 2275149436.74 =1.72	3985973643.28/ 1570720340.49 =2.53	5580655825.31/ 1503983473.32 =3.71
RFI	AF/TA	2275149436.74/ 18849088770.17 =0.12	1570720340.49/ 19523082740.62 =0.08	1503983473.32/ 19671841838.16 =0.28
RFT	CP/TP	3923357545.79/ 18849088770.17 =0.20	3985973643.28/ 19523082740.62 =0.2	5580655825.31/ 19671841838.16 =0.28

Source : Réalisé par nous-mêmes.



.Source : réalisé par nous-mêmes.

Interprétations :

- **Ratio de financement permanent** : Il est recommandé que ce ratio soit supérieur à 1. Nous constatons qu'il est égal à 3,95 la première année, 3,97 la deuxième année, et 4,37 la troisième année. Cela signifie que l'entreprise parvient à financer l'intégralité de ses immobilisations à l'aide de ressources stables au cours de ces trois années.
- **Ratio de financement propre** : Ce second ratio permet de connaître le degré de financement des immobilisations par les moyens propres de l'entreprise. Il est préférable que ce ratio soit supérieur ou égal à 0,5. Nous constatons que cette condition est remplie durant les trois années étudiées : 2021, 2022 et 2023.
- **Ratio de financement des investissements** : Ce ratio vise à évaluer la capacité de l'entreprise à financer ses investissements. L'objectif de son calcul est de déterminer l'importance de la politique d'investissement de l'entreprise ainsi que le poids des immobilisations. Dans le cas de **LA BELLE**, une entreprise industrielle, la valeur de ce ratio devrait être supérieure ou égale à 0,5. Toutefois, durant les années 2021, 2022 et 2023, la valeur observée est inférieure à ce seuil.
- **Ratio de financement total** : Ce dernier ratio de structure permet d'évaluer la part des ressources propres dans le financement global de l'entreprise. En général, une valeur supérieure ou égale à 0,5 est recommandée. Or, nous observons qu'elle est rest  e inférieure à ce seuil durant les années 2021, 2022 et 2023. La figure n  8 illustre graphiquement les variations des ratios de structure au cours de ces trois années d'étude.

2.3.2 Ratios de liquidités :

Ils permettront de nous informer sur la capacité de l'entreprise à faire face à ses échéances à court terme, et à transformer ses actifs courants en liquidités pour faire face à ses dettes.

Tableau N° 07 : Ratios de liquidité.

Ratios de liquidité	Interprétation
Ratio de liquidité générale $= \frac{\text{Actif circulants}}{\text{Dette à court terme}} \geq 1$	Il permet d'estimer le degré de liquidité de l'actif du bilan. Ainsi, Plus sa valeur est élevée, plus l'entreprise considérée comme liquide.
Ratio de liquidité réduite $= \frac{\text{Valeurs réalisables} + \text{Valeurs disponibles}}{\text{Dette à court terme}} \geq 0.5$ Incluse entre 0.3 et 0.5	C'est un indicateur par excellence pour estimer la capacité de remboursement à court terme de l'entreprise, en comparant les éléments les plus liquides de l'actif aux dettes à court terme (DCT).
Ratio de liquidité immédiate $= \frac{\text{Valeurs disponible}}{\text{Dettes à court terme}} \geq 0.5$ Incluse entre 0.2 et 0.3	Il mesure la capacité de remboursement instantanée. Son intérêt est d'évaluer la part des dettes échues qui pourra être honorées immédiatement.

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Tableau N° 08 : Ratios de liquidité.

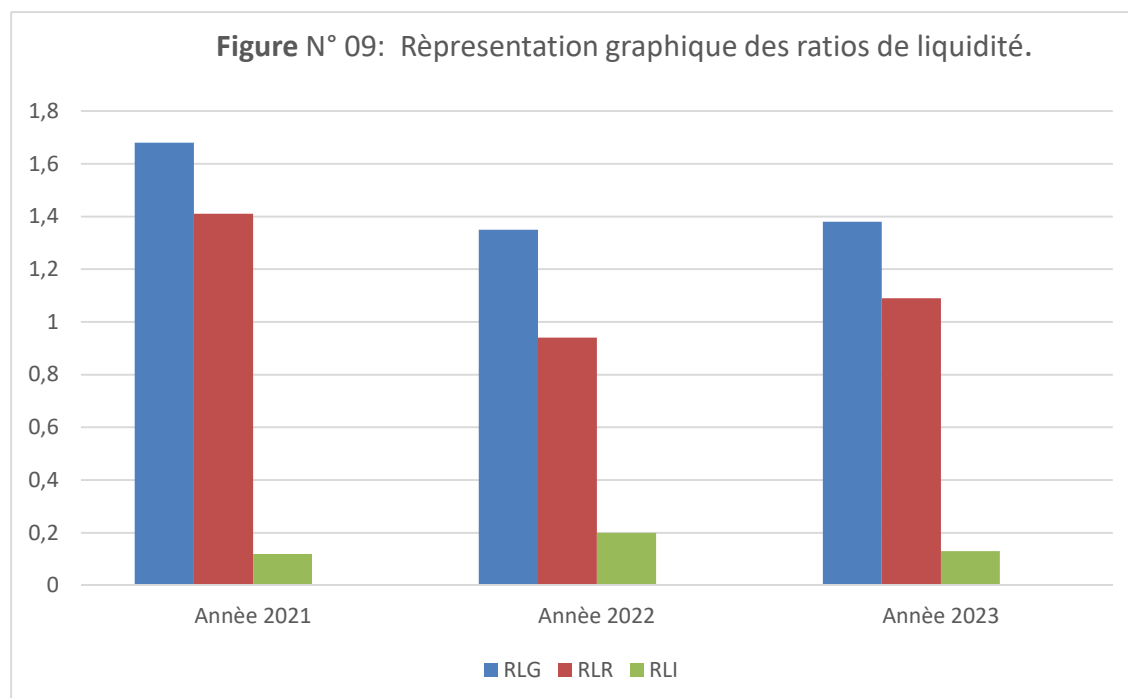
Libellé	Méthode de calcul	Année 2021	Année 2022	Année 2023
RLG	AC / DCT	16573939333.43 /98544680033.37 =1.68	17952362400.13 /13274301016.16 =1.35	18167858364.84 /13094644276.85 =1.38
RLR	(VR + VD) / DCT	(12645576427.78 +1251724708.36) /9854680033.37 =1.41	(9842653300.91 +2753831931.19) /13274301016.16 =0.94	(12554477655.31 +1729480207.27 /13094644276.85 =1.09
RLI	VD / DCT	1251724708.36/ 9854680033.37 =0.12	2753831931.19/ 13274301016.16 =0.20	1729480207.27/ 13094644276.85 =0.13

Source : Réalisé par nous-mêmes.

➤ **Interprétations :**

- **Ratio de liquidité générale :** Ce ratio permet d'évaluer si l'entreprise dispose d'un actif à court terme suffisant pour couvrir son passif exigible. Il est généralement recommandé que ce ratio soit supérieur ou égal à 1. Dans notre étude, cette condition est respectée sur l'ensemble des trois années analysées.
- **Ratio de liquidité réduite :** Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes à court terme à l'aide de ses actifs les plus liquides. La norme ne veut que ce ratio soit supérieur ou égal à 0,5. Les résultats obtenus pour l'entreprise **LA BELLE** durant les années 2021, 2022 et 2023 attestent du respect de ce seuil, ce qui témoigne de sa capacité à honorer ses obligations financières à court terme.
- **Ratio de liquidité immédiate :** Ce ratio évalue la capacité de l'entreprise à régler ses dettes à très court terme en mobilisant ses liquidités disponibles. La fourchette recommandée se situe entre 0,2 et 0,3. Or, les données pour les années 2021 à 2023 révèlent que ce critère n'a pas été satisfait. Il en découle que la trésorerie de l'entreprise **LA BELLE** ne permet pas d'assurer le règlement immédiat de ses dettes à court terme.

Le graphique n°9 illustre de manière synthétique l'évolution des indicateurs de liquidité de l'entreprise **LA BELLE** au cours de la période 2021-2023.



Source : Réalisé par nous-mêmes.

2.3.3 Ratios de rentabilité :

Ils traduisent la capacité de l'entreprise à générer un profit. Ils sont calculés en mettant en relation le résultat obtenu avec les moyens mobilisés pour l'atteindre. Ces ratios constituent des indicateurs privilégiés tant pour l'évaluation de la performance des entreprises que pour les parties prenantes.

Tableau N°09 : Ratios de rentabilité.

Ratios de rentabilité	Interprétation
Ratio de rentabilité financière $= \frac{\text{Résultatnet}}{\text{capitaux propres}}$	Il évalue la rentabilité des capitaux propres. Ce ratio permet de savoir si l'entité a généré de la rentabilité à partir de ses fonds propres.
Ratio de rentabilité commerciale $= \frac{\text{Résultatnet}}{\text{Chiffre d'affaire}}$	Il exprime la rentabilité de l'entreprise par rapport à son volume d'activité. Il traduit l'efficacité commerciale
Ratio de rentabilité économique $= \frac{\text{Résultatd'exploitation}}{\text{Total actif}}$	Il permet de mesurer la rentabilité des actifs investis dans l'entreprise. Cela en comparant le revenu aux moyens mis en œuvre pour générer des revenus.

Source : Réalisé par nous-mêmes.

- Si la rentabilité financière ou économique est ≤ 0 , Alors l'entreprise n'est pas rentable ;
- Si $0 \leq \leq 5\%$ alors la rentabilité de l'entreprise est faible ;
- Si $5\% \leq \leq 10\%$ alors la rentabilité de l'entreprise est moyenne ;
- Si $\leq 10\%$ alors la rentabilité est bonne.

Tableau N° 10 : Ratios de rentabilité

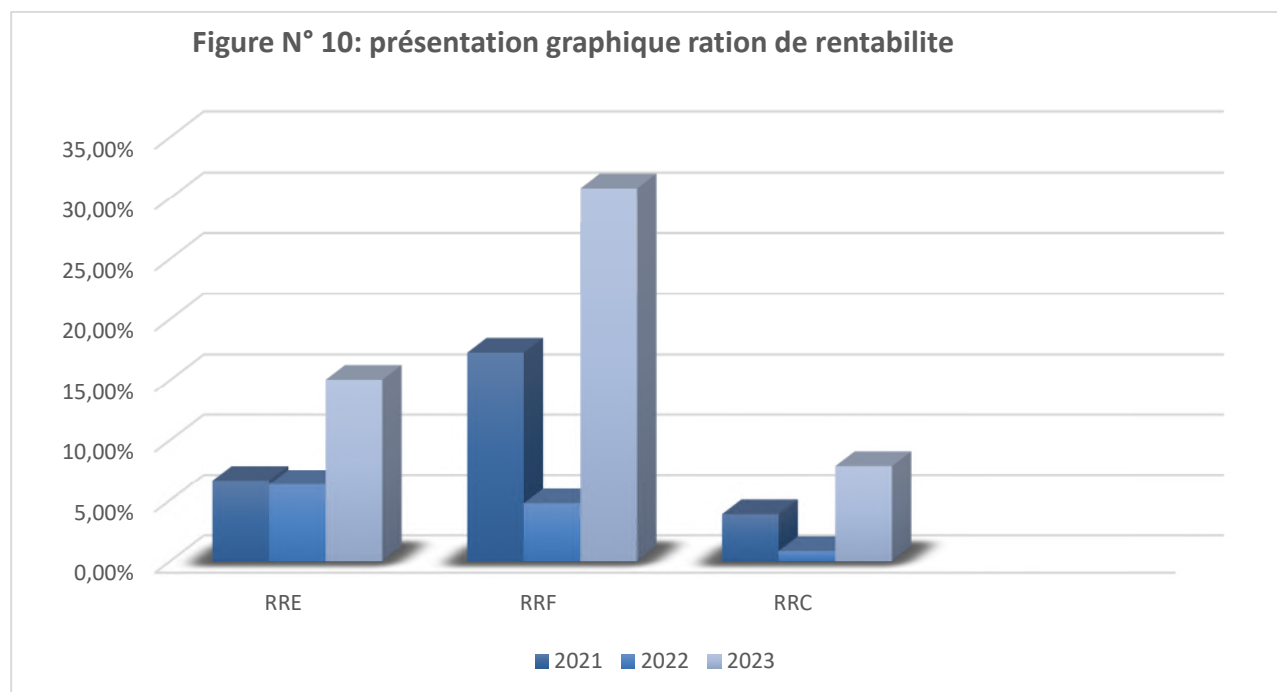
Libellé	Méthode de calcul	Année 2021	Année 2022	Année 2023
RRE	Résultat d'exploitation/ TA	1 235 287 087.86/ 18 849 088 770.17 =6.65%	1 191 891 594.13/ 18 849 088 770.17 =6.32%	2 837 651 185.60/ 18 849 088 770.17 =15.05%
RRF	Résultat net / CP	677 640 287.61/ 3 923 357 545.79 = 17.27%	188 804 097.49/ 3 985 973 643.28 = 4.74%	1 720 870 182.03/ 5 580 655 825.31 = 30.83%
RRC	Résultat net/ CA	677 640 287.61/ 17 586 197 203.62 = 3.85%	188 804 097.49/ 22 498 756 948.20 = 0.84%	1 720 870 182.03/ 21 868 326 552.72 = 7.87%

Source : réalisé par nous-mêmes

➤ **Interprétations :**

- **Ratio de rentabilité économique** : Ce ratio mesure la rentabilité des actifs de l'entreprise. Nous observons une légère baisse entre 2021 et 2022, suivie d'une augmentation en 2023.
- **Ratio de rentabilité financière** : Ce ratio permet de mesurer la rentabilité des capitaux propres. Pour les années 2021 et 2023, les taux enregistrés sont respectivement de 17,27 % et 30,83 %, deux niveaux jugés satisfaisants. En revanche, la rentabilité a été relativement faible durant l'année 2022.
- **Ratio de rentabilité commerciale** : Ce ratio était faible lors des deux premières années. Cependant, il a connu une progression en 2023, dépassant le seuil de 5 %. On peut donc considérer que la rentabilité commerciale de l'entreprise COGB LA BELLE est moyenne.

La figure n°10 illustre l'évolution de ces ratios de rentabilité sur les années 2021, 2022 et 2023 dans le cadre de notre étude.



Source : Réalisé par nous-mêmes.

2.3.4 Ratios de solvabilité :

La solvabilité désigne la capacité d'une entreprise à faire face à ses engagements financiers à moyen et long terme.

Tableau N° 11 : Ratios de solvabilité.

Ratios de solvabilité	Interprétation
Ratio de solvabilité générale $= \frac{\text{Totalactif}}{\text{Totaldettes}} \geq 1$	Il permet de mesurer la rentabilité des actifs investis dans l'entreprise en comparant le revenu généré aux moyens mis en œuvre pour l'obtenir.
Ratio d'autonomie financière $= \frac{\text{Capitauxpropres}}{\text{Totaldettes}} \geq 1$	Il évalue la rentabilité des capitaux propres de l'entreprise. Ce ratio permet de déterminer si l'entité a su générer un rendement à partir des ressources apportées par les actionnaires.
Ratio de capacité de remboursement $= \frac{\text{dettesàlongtermoyenterme}}{\text{CAF}} \leq 3 \text{ ou } 5$	Il exprime la rentabilité de l'entreprise au regard de son volume d'activité. Ce ratio reflète ainsi l'efficacité de la performance commerciale de l'entreprise.

Tableau N° 12 : Ratios de solvabilité.

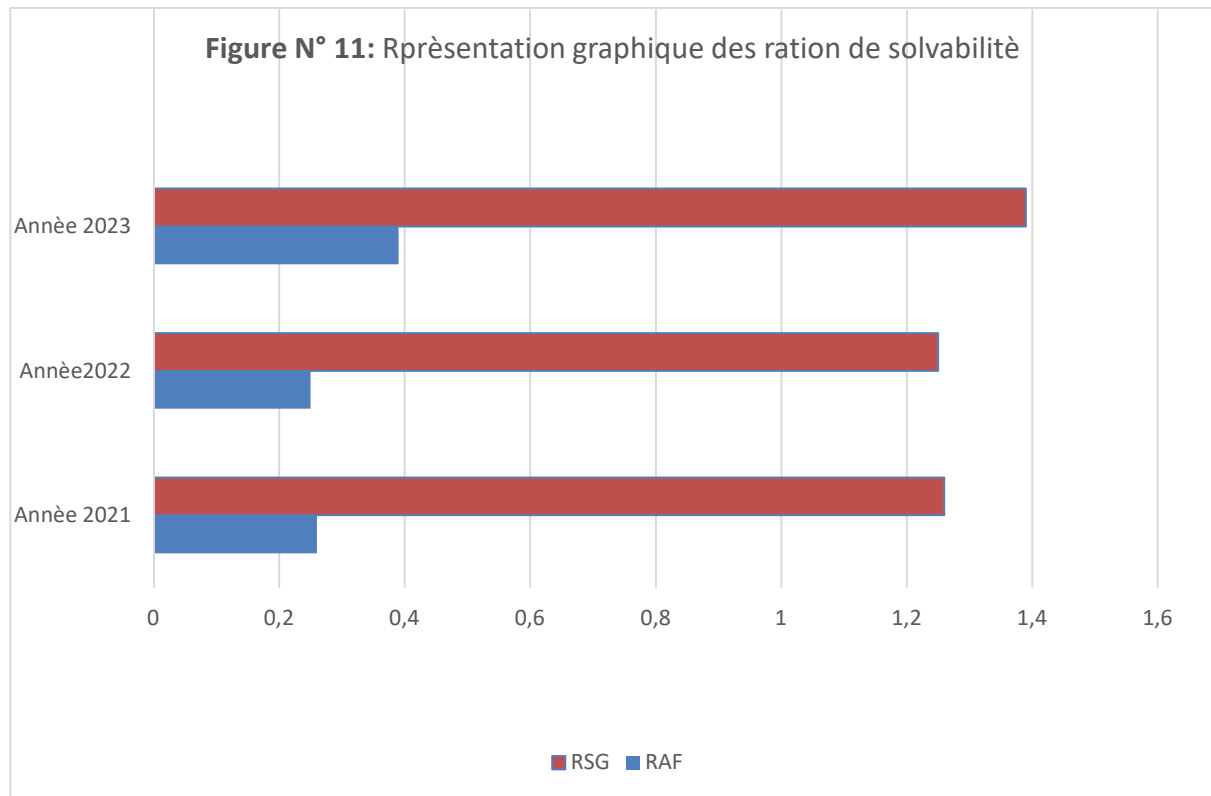
Libellé	Méthode de calcul	Année 2021	Année 2022	Année 2023
RSG	TA/ (DLMT+DCT)	18849088770.17/ (5071051191.01+ 9854680033.37) =1.26	18849088770.17/ (2262808081.18+ 13274301016.16) =1.25	19671841838.16/ (996541736+ 13094644276.85) =1.39
RAF	CP/ (DLMT+DCT)	3923357545.79 / (5071051191.01+ 9854680033.37) =0.26	3985973643.28/ (2262808081.18+ 13274301016.16) =0.25	18849088770.17/ (5071051191.01+ 9854680033.37) =0.39

Source : Réalisé par nous-mêmes.

➤ **Interprétations :**

- **Ratio de solvabilité générale :** Ce ratio permet d'évaluer la capacité d'une entreprise à rembourser ses dettes dans les délais impartis. Pour l'entreprise **CO.G.B LA BELLE**, ce ratio a été supérieur à 1 durant les trois années étudiées, ce qui indique qu'elle est en mesure d'honorer ses engagements financiers de manière satisfaisante.
- **Ratio d'autonomie financière :** Ce ratio mesure le degré de dépendance de l'entreprise vis-à-vis de ses créanciers. Dans le cas de **LA BELLE**, les capitaux propres représentent respectivement 0,26 fois, 0,25 fois et 0,39 fois le montant des dettes en 2021, 2022 et 2023. Ces résultats montrent que l'entreprise est majoritairement financée par l'endettement, ce qui traduit une faible autonomie financière.

La figure n°11 présente une représentation graphique de l'évolution des ratios de solvabilité au cours des exercices 2021, 2022 et 2023.



Source : Réalisé par nous-mêmes.

2.4 Mesurer la performance par les indicateurs du compte de résultat

L'objectif principal de l'analyse de la performance de l'entreprise par le compte de résultat est d'évaluer le volume et la progression des charges, des produits et des résultats de l'entreprise. Pour ce faire et pour bien connaître l'activité de l'entreprise, il est impératif de calculer un certain nombre d'agrégats financiers appelés soldes intermédiaires de gestion ainsi que la capacité d'autofinancement.

2.4.1 Les soldes intermédiaires de gestion

Ils sont définis par le plan comptable général et sont déterminés à partir du compte de résultat de l'entreprise. Le calcul de ces soldes permet de faire une synthèse sur l'activité de l'entreprise, ils expliquent la formation du résultat de l'exercice en analysant les différentes étapes de création de valeur dans l'entreprise.

Solde N°01 : la marge commerciale : Son calcul concerne les entreprises commerciales ou mixtes. Il représente l'excédent des ventes sur le cout d'achat des marchandises vendues.

$$MC = \text{Ventes des marchandises} - \text{Cout d'achat des marchandises vendues}^*$$

Solde N°02 : la production de l'exercice : Ce deuxième solde concerne les entreprises industrielles. Il permet de mesurer l'ensemble de l'activité de production au cours d'un exercice.

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

Solde N°03 : Valeur ajoutée : La VA détermine le montant de la création de valeur apportée par l'entreprise à son exploitation. C'est un indicateur de l'efficacité des moyens de production mises en œuvre.

$$\text{VA} = (\text{Production de l'exo} + \text{marge commerciale}) - \text{consommation de l'exo en prévenance de tiers.}$$

Solde N°04 : Excédent brut d'exploitation : Il exprime la capacité de l'entreprise à engendrer des ressources monétaires grâce à son exploitation, indépendamment de la politique d'amortissement et de charges financière.

$$\text{EBE} : \text{VA} + \text{Subvention d'exploitation} - \text{Impôts, taxes et versements assimilés Charges de personnel.}$$

Solde N°05 : Résultat d'exploitation : Il représente le profit ou la perte généré par l'activité de l'entreprise. Il mesure les performances économique sur le plan industriel et commercial ; indépendamment de sa politique de financement et de sa stratégie fiscale. Pour le calculer on prend en considération uniquement les éléments de l'exploitation.

$$\text{RE} : \text{EBE} + \text{Reprise sur charges et transferts de charges} + \text{Autres produit} - \text{Dotation aux amortissements et provisions} - \text{Autres charges.}$$

Solde N°06 : Résultat courant avant impôts : Il mesure la performance de l'activité économique et financière de l'entreprise. Il est intéressant de le comparer au résultat d'exploitation afin d'analyser l'incidence de la politique financière sur la formation du résultat.

$$\text{RCAI} = \text{Rt d'exploitation} \pm \text{Quotes-parts de résultat sur opération faites en commun} + \text{produits financiers} - \text{Charges financières.}$$

Solde N°07 : Résultat exceptionnel : Il est calculé à partir des éléments exceptionnels du compte de résultat. Il correspond au solde d'opérations rarement réaliser dans une entreprise

Résultat exceptionnel=Produits exceptionnels – Charges exceptionnelles.

Solde N°08 : Résultat de l'exercice : Il représente le cumul des trois résultats d'exploitation, financier et exceptionnel. Il correspond à l'excédent qui est à la disposition de l'entreprise après versement de la participation des salariés et paiement de l'IBS.

Résultat net = Rt courant avant impôt +Rt exceptionnel – Participation des salariés – impôt sur les bénéfices.

***Cout d'achat des marchandises vendues = achats des marchandises $\pm$ variation de stock de marchandises.**

Tableau N° 14 : Les soldes intermédiaires de gestion

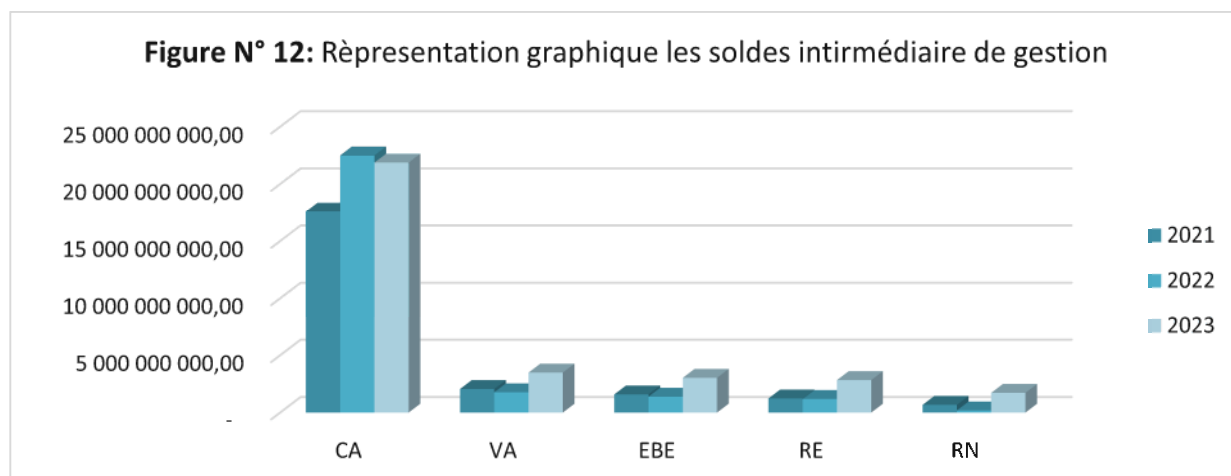
Soldes	Année 2021	Année 2022	Année 2023
+ Vente de M/SES	00	00	00
- Cout d'achat des M/SES Vendues	00	00	00
Marge commerciale	00	00	00
+ Production vendue	17586197203.62	22 498 756 948.20	21 868 326 552.72
± Production Stockée ou déstockés	143547725.79	(12 192 390.49)	12 815 152.54
+ Production immobilisée	00	00	00
Production de l'exercice	17729744929.41	22 486 564 557.71	21 881 141 705.26
+ Marge commerciale	00	00	00
+Production de l'exo	22556495876.79	30 945 977 962.86	26 567 559 606.93
-Consommation de l'exo en provenant des tiers.	(20 495 636560.89)	(29 171 807 782.91)	(23 075 427 927.33)
Valeur ajoutée	2 060 859 315.9	1 774 170 179.95	3 492 131 679.60
+VA	2 060 859 315.9	1 774 170 179.95	3 492 131 679.60
+Subvention d'exploitation	4826750947.38	8 459 413 405.15	4 686 417 901.67
- impôts, taxes et versements assimilés	(106675336.97)	(20 468 523.43)	(15 287 777.74)
-charge de personnel	(368953666.97)	(364 712 335.08)	(445 007 062.19)
Excédent brut d'exploitation	1 585 230 311.96	1 388 989 321.44	3 031 836 839.67
+EBE	1 585 230 311.96	1 388 989 321.44	3 031 836 839.67
+Reprise sur pertes de valeur et provisions	264153874.09	274 370 340.22	324 848 015.95
+autres produits d'exploitations	9 327 019.52	13 365 243.67	18 055 011.45
-dotations aux amortissements et provisions	(412855225.52)	(458 722 083.61)	(513 840 562.42)
-autres charges d'exploitations	210 568 892.19	(26 111 227.59)	(23 248 118.85)
-pertes de valeur	00	00	00
Résultat d'exploitation	1 235 287 087.86	1 191 891 594.13	2 837 651 185.60
+Rt d'exploitation	1 235 287 087.86	1 191 891 594.13	2 837 651 185.60
±Quotes-parts de Rt	00	00	00
+Produits financiers	7285538.89	381 798.70	1 940 616.94
-Charges financiers	(564995162.73)	(813 709 451.32)	(735 698 396.77)
Résultat courant avant impôt	677 577 464.02	378 563 941.51	2 103 893 405.97
+Produits exceptionnels	00	00	00
-Charges exceptionnels	00	00	00
Résultat exceptionnels	00	00	00
+ Résultat courant avant impôts	677 577 464.02	378 563 941.51	2 103 893 405.97
+Résultat exceptionnels	00	00	00
-participation des salariés	00	00	00
-impôt sur les bénéfices	(62 823.59)	(189 759 844.02)	(383 023 223.94)
Résultat de l'exercice	677 640 287.61	188 804 097.49	1 720 870 182.03

Source : Réalisé par nous-mêmes.

➤ **Interprétations :**

- **Marge commerciale :** Il s'agit d'un indicateur pertinent pour les entreprises commerciales. Cependant, il n'est pas applicable à COGB LA BELLE, une entreprise exclusivement industrielle. Par conséquent, l'observation d'une marge commerciale nulle est un résultat logique.
- **Production de l'exercice :** Ce deuxième solde intermédiaire reflète l'activité industrielle de l'entreprise de transformation. Pour COGB LA BELLE, on constate une augmentation de **4 756 819 628,30 DZD** en 2022 par rapport à 2021, en raison de la hausse de la production vendue. En revanche, une baisse de **605 422 852,45 DZD** est observée en 2023 par rapport à 2022.
- **Valeur ajoutée :** Elle mesure la richesse générée par l'entreprise au cours de son activité courante. Dans le cas de LA BELLE, la valeur ajoutée s'élève à **2 060 859 315,90 DZD** en 2021, diminue à **1 774 170 179,95 DZD** en 2022, puis augmente significativement à **3 492 131 679,60 DZD** en 2023, grâce à une amélioration de la productivité.
- **Excédent brut d'exploitation (EBE) :** L'EBE est un indicateur clé de la rentabilité économique d'une entreprise. COGB LA BELLE a enregistré un EBE positif sur les trois exercices (2021, 2022 et 2023), ce qui témoigne de la rentabilité de son activité. Toutefois, un EBE positif ne signifie pas nécessairement une solidité financière ; il indique simplement que l'entreprise couvre ses charges d'exploitation.
- **Résultat d'exploitation :** Il mesure la capacité de l'entreprise à générer un bénéfice à partir de son activité principale. Dans le cas de LA BELLE, une baisse de **43 395 493,73 DZD** est enregistrée en 2022 par rapport à 2021, suivie d'une hausse de **1 645 759 591,47 DZD** en 2023 par rapport à 2022, principalement grâce à l'augmentation du chiffre d'affaires hors taxes (CA HT).
- **Résultat courant avant impôt :** Cet indicateur est essentiel pour analyser la rentabilité de l'entreprise. Il est resté positif durant les trois exercices, ce qui s'explique par une gestion maîtrisée des charges financières.
- **Résultat net de l'exercice :** Il correspond au bénéfice réel généré par l'entreprise. COGB LA BELLE a affiché un résultat net positif pour les années 2021, 2022 et 2023, ce qui confirme sa performance et sa rentabilité globale.

À partir des calculs effectués, nous avons élaboré le **graphique n°12**, qui présente l'évolution des soldes intermédiaires de gestion de l'entreprise LA BELLE sur les trois exercices analysés.



Source : Réalisé par nous-mêmes.

2.5 La capacité d'autofinancement

Selon X.BOUIN & F.X.SIMON « La capacité d'autofinancement représente la capacité de l'entreprise à contribuer à son développement et correspond à la ressource de financement dégagée par l'activité de l'entreprise au cours de l'exercice ». La CAF évalue le surplus monétaire dégager par l'entreprise en prenant en compte la totalité des produits encaissables et des charges décaissables. Elle peut être calculée par deux méthodes :

- a) Méthode additive :** Nous démarrons le calcul à partir du résultat de l'exercice, cette méthode utilise uniquement les charges non décaissables et les produits non encaissables pour arriver au calcul de la CAF. Elle est Calculée comme suit :

Tableau N° 15 : Calcul de la CAF avec la méthode additive.

Résultat de l'exercice.	
+	Dotation aux amortissements, dépréciations et provisions
-	Reprise sur amortissements, dépréciations et provisions
+	Valeur nette comptable des éléments d'actif cédés
-	Produits de cession d'immobilisations
-	Quotes-parts de la subvention d'investissement viré au résultat de l'exercice
=	Capacité d'autofinancement

Source : I.CHAMBOST & T.CUYAUBERE, « gestion financière », DUNDOD, Paris, 2002, p32.

Tableau N° 16 : Calcul de la CAF avec la méthode additive.

Libellé	2021	2022	2023
+ Résultat de l'exercice.	677640287.61	188 804097.49	1720870182.03
+ Dotation aux amortissements, dépréciations et provisions	412 855225.52	458 722083.61	513840562.42
- Reprise sur amortissements, dépréciations et provisions	-264153874.09	-274370340.22	-324848015.95
+Valeur nette comptable des éléments d'actif cédés	-	-	-
- Produits de cession d'immobilisations	-	-	-
- Quotes-parts de la subvention d'investissement viré au résultat de l'exercice	-	-	-
= Capacité d'autofinancement	826 341639.04	373 155840.88	1909862728.5

Source : Réalisé par nous-mêmes.

b)-Méthode soustractive : Nous entamons le calcul de la CAF avec cette deuxième méthode à partir de l'excédent brut d'exploitation, sa formule peut être simplifiée comme suit : **CAF** = EBE + Produits encaissables – Charges décaissables.

Ou la calcule ainsi :

Tableau N° 17 : Calcul de la CAF avec la méthode soustractive.

Excédent brut d'exploitation (ou insuffisance)	
+	Transferts de charges d'exploitation
-	Autres charges d'exploitation
+	Autres produits d'exploitation
±	Quotes-parts de résultat sur opération faites en commun
+	Produits financiers
-	Charges financiers
+	Produits exceptionnels
-	Charges exceptionnels
-	Impôts sur les bénéfices
=	Capacité d'autofinancement

Source : I.CHAMBOST & T.CUYAUBERE, « gestion financière », DUNDOD, Paris, 2002, p32.

L'analyse de ces soldes et de la capacité d'autofinancement viennent compléter la première analyse de l'équilibre financier qui été faite, en analysant en détail les éléments qui on contribué à la formation du résultat de l'entreprise.

Tableau N° 18 : Calcul de la CAF avec la méthode soustractive.

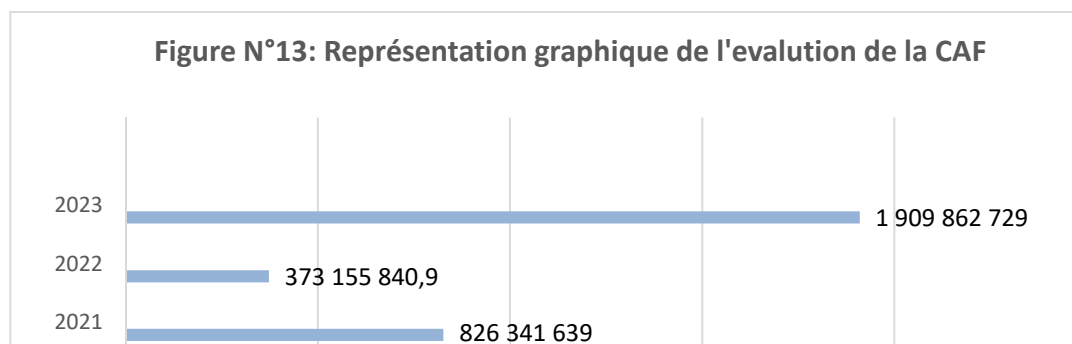
Libellé	2021	2022	2023
EBE	1585230311.96	1388989321.44	3031836839.67
+Transferts de charges d'exploitation	-	-	-
- Autres charges d'exploitation	210568892.19	26111227.59	23248118.85
+ Autres produits d'exploitation	9327019.52	13365243.67	18055011.45
±Quotes-parts de résultat sur opération faites en commun	-	-	-
+ Produits financiers	7285538.89	381798.70	1940616.94
- Charges financières	564995162.73	813709451.32	735698396.77
+ Produits exceptionnels	-	-	-
- Charges exceptionnelles	-	-	-
-participation des salariés aux résultats	-	-	-
- Impôts sur les bénéfices	62823.59	189759844.02	383023223.94
= Capacité d'autofinancement	826341639.04	373155840.88	1909862728.5

Source : Réalisé par nous-mêmes.

- **Interprétations :**

À travers notre tableau n°18, on constate que l'entreprise **CO .G.B LA BELLE** a enregistré une **baisse de 453 185 798,16 DZD** en 2022 par rapport à 2021, principalement due à la diminution du résultat net. En revanche, une **augmentation significative de 1 536 706 887,62 DZD** a été observée en 2023 par rapport à 2022. Cette hausse s'explique par l'augmentation des dotations aux amortissements et aux provisions de l'exercice.

Il est important de souligner que la **capacité d'autofinancement (CAF)** est restée **positive** au cours des trois exercices étudiés. Cela indique que l'entreprise dispose de **ressources internes suffisantes** pour renouveler ses investissements, honorer ses engagements financiers et rémunérer ses actionnaires.



Source : réalisé par nous-mêmes.

Tableau N° 19 : Le tableau de bord financier de l'entreprise LA BELLE.

	Indicateurs	Unité	Année 2021	Année 2022	Année 2023	Ecart	Ecart en %	Picto
Bilan de grandes masses	ANC	DZD	2275 149 436.74	1 570 720 340.49	1 503 983 473.32	-66 736 867.17	-4.25	☹️
	AC	DZD	16573939333.43	17952362400.13	18167858364.84	215 495 964.71	1.20	😊
	KP	DZD	89994408736.8	6248781724.46	6577197561.31	328 415 836.85	5.25	😊
	CP	DZD	3923357545.79	3985973643.28	580655825.315	1 594 682 182.03	40	😊
	DLMT	DZD	5071051191.01	2262808081.18	996541736.00	-1 266 266 345.1	-55.96	☹️
	DCT	DZD	9854680033.37	13274301016.16	13094642776.85	-179658239.31	-1.35	☹️
	TOTAL	DZD	18849088770.17	19523082740.62	19671841838.16	148 759 097.54	0.76	😊
Indicateurs de l'équilibre financier	FRN	DZD	6719256300.06	4678061383.97	5073214087.99	395 152 704.02	8.45	😊
	BFR	DZD	5467534591.7	1924229452.78	3343733880.72	1 419 504 427.94	73.77	😊

	TR	DZD	1251721708.36	2753831931.19	1729480207.27	-1 024 351 723.92	-37.20	☹
Ration de structure financière	RF Per	DZD	3.95	3.97	4.37	0.4	10.07	😊
	RF Pro	DZD	1.72	2.53	3.71	1.18	46.64	😊
	RFI	DZD	0.12	0.08	0.28	0.2	250	😊
	RFT	DZD	0.20	0.2	0.28	0.08	40	😊
Ratios de liquidité	RLG	DZD	1.68	1.35	1.38	0.03	2.22	😊
	RLR	DZD	1.41	0.94	1.09	0.15	15.96	😊
	RLI	DZD	0.12	0.20	0.13	-0.07	-35	☹
Ratios de rentabilité	RRE	DZD	0.06	0.06	0.15	0.09	150	😊
	RRF	DZD	0.17	0.05	0.31	0.26	520	😊

		RRC	DZD	0.04	0.01	0.08	0.07	700	😊
Ratios de solvabilité		RSG	DZD	1.26	1.25	1.39	0.14	11.2	😊
		RAF	DZD	0.26	0.25	0.39	0.14	56	😊
Indicateurs du compte de résultat	Les principaux soldes intermédiaires de gestion	CA	DZD	17586197203.62	22498756948.20	-630 430 395.48	-2.80	-2.80	😞
		X°EXO	DZD	17729744929.41	22486564557.71	-605 422 852.45	-2.69	-2.69	😞
		VA	DZD	2060859315.9	1774170179.95	1717961499.65	96.83	96.83	😊
		EBE	DZD	1585230311.96	1388989321.44	1642847518.23	118.27	118.27	😊
		Rt E	DZD	1235287087.86	1191891594.13	1645759591.47	138.08	138.08	😊
		RCAI	DZD	677577464.02	378563941.51	1725329464.46	455.76	455.76	😊

Chapiter2 : Mise en place d'un tableau de bord financier au sein de la SPA CO.G.B LABELLE

		Rt Net	DZD	677640287.61	188804097.49	1 532 066 084.54	811.46	811.46	😊
		CAF	DZD	826341639.04	373155840.88	1 536 706 887.62	411.81	411.81	😊

Source : réalisé par nous même

➤ **Interprétation :**

Suite à l'analyse de l'évolution des indicateurs financiers étudiés, il ressort que l'entreprise COGB LA BELLE présente une performance financière globalement satisfaisante.

Conclusion :

Au terme de ce travail, nous avons détaillé concrètement comment un tableau de bord financier a été conçu et mis en œuvre au sein d'une entreprise algérienne, en s'appuyant sur une approche de conception simplifiée.

Notre tableau de bord est un outil essentiel et une solution pour les dirigeants de CO.G.B LA BELLE. Il regroupe les indicateurs clés nécessaires à la prise de décision rapide et au suivi efficace de l'activité. Il centralise les indicateurs clés qui stimulent la réflexion et la prise de décision. Son atout majeur est sa personnalisation, permettant d'analyser précisément les données pertinentes et de réagir sans délai en cas de déviations, pour maintenir le cap vers vos objectifs.

Pour conclure, le tableau de bord est crucial pour la bonne marche de l'entreprise. Il offre une vue d'ensemble claire de l'activité, évalue les résultats et simplifie le suivi et l'analyse de la performance financière.

Conclusion

Générale

Conclusion générale :

Il est crucial que chaque entreprise procède à un diagnostic financier et économique approfondi. Cette analyse permettra non seulement d'identifier ses forces et faiblesses, mais aussi d'évaluer précisément sa performance et sa situation financière, dans l'objectif d'atteindre un rendement optimal et d'assurer une gestion efficiente de ses ressources humaines, et matérielles et techniques.

L'objectif de cette étude est de concevoir et de comprendre l'évolution des indicateurs de performance clés, tels qu'ils sont présentés dans le tableau de bord financier de l'entreprise La SPA CO.G.B LABELLE, afin de mesurer sa performance. La question fondamentale est la suivante : est-il possible de mesurer et de suivre l'évolution de la performance financière de La SPA CO.G.B LABELLE en utilisant les indicateurs présents dans son tableau de bord financier ? Pour répondre à cette problématique, notre travail est structuré en deux chapitres. Le premier propose une revue de la littérature sur les concepts liés au tableau de bord et la notion de performance et à l'évaluation de ses différents indicateurs, et généralité sur le contrôle de gestion. Et le deuxième chapitre présente une analyse synthétique sous forme d'un cas pratique, qui est un tableau de bord financier développé pour l'entreprise CO.G.B LABELLE, basé sur ses propres données.

Notre analyse a révélé que le tableau de bord est bien plus qu'un simple outil de reporting. C'est un instrument complexe et indispensable pour piloter la performance de l'entreprise, capable de repérer les incidents et les dysfonctionnements qui pourraient impacter la prise de décisions stratégiques.

Ce travail a spécifiquement porté sur l'évaluation de la performance financière de La SPA CO.G.B LABELLE, grâce à l'élaboration et l'application d'un tableau de bord. L'examen des bilans et des comptes de résultats sur trois années consécutives a permis de constater une amélioration de la situation financière de l'entreprise. En effet, la majorité des indicateurs étudiés ont montré une augmentation significative, particulièrement marquée durant la seconde année d'observation.

Enfin, à travers notre travail, nous avons cherché à aborder notre problématique initiale et à vérifier les hypothèses préalablement soulevées. Nous avons constaté que la performance financière peut être évaluée à l'aide des indicateurs figurant dans le tableau de bord financier. Cela permet de détecter les anomalies au sein de l'organisation et de détecter les anomalies au sein de l'organisation et d'émettre un jugement sur sa structure financière. Nous pouvons en tirer les conclusions suivantes :

Le tableau de bord est un outil indispensable et essentiel pour une entreprise. Il facilite la visualisation, le suivi et l'exploitation des données pertinentes sous diverses formes (chiffres, ratios, graphiques, etc.). Grâce à ces indicateurs, les dirigeants peuvent mesurer la performance et obtenir une vision synthétique de la situation de l'entreprise. Cela leur permet d'identifier les anomalies et de prendre les décisions nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise.

Conclusion Générale

Ainsi, notre hypothèse initiale, stipulant que le tableau de bord est un instrument de mesure de la performance de l'entreprise, est confirmée, et il permet de se forger une opinion sur sa situation.

La performance financière d'une entreprise dépend de sa gestion des ressources et de la rentabilité des investissements. L'évaluation de cette performance est assurée par des indicateurs financiers pertinents, comme le confirme le cas de La SPA CO.G. B LABELLE.

L'élaboration d'un tableau de bord financier pour La SPA CO.G.B LABELLE une démarche fondamentale. Cet outil offre la capacité de juger la vitalité financière de l'entreprise et de quantifier sa performance, garantissant ainsi une vision fidèle de sa situation, qu'elle soit favorable ou non.

Par excellence, le tableau de bord financier s'impose comme un instrument stratégique pour les dirigeants de La SPA CO.G.B LABELLE. Il leur permet d'acquérir une compréhension globale des ratios, de développer une analyse claire pour maîtriser l'équilibre financier, de surmonter les défis rencontrés et de disposer d'une base solide pour des décisions éclairées.

Ce stage pratique nous a offert l'opportunité d'appliquer nos connaissances théoriques acquises, notamment au sein de l'entreprise CO.G.B LABELLE. Nous avons néanmoins fait face à plusieurs défis, tel que la brièveté de la période de stage (30 jours) et l'accès restreint aux informations confidentielles. Malgré ces obstacles qui ont limité une analyse plus poussées de certains aspects, notre recherche a pu être menée à terme.

L'une des conclusions majeures de cette étude est la pertinence du tableau de bord. Il s'avère être un outil essentiel pour évaluer et piloter la performance d'une entreprise, assurant ainsi l'atteinte des objectifs stratégiques. Bien que nos investigations pour ce mémoire de fin de cycle ne soient pas exhaustives, nous souhaitons qu'elles constituent une base et une source d'inspiration pour de futures études.

Bibliographie

Ouvrage généraux :

- ✓ Claude ALAZAR et sabine SEPARI, « contrôle de gestion », Edition DUNOD, 6^{em} édition, paris, 2004, page16
- ✓ H.M. BOISLANDELLE, « gestion des ressources humaine de la PME », Edition ECONOMICA, PARIS, 1998, Page139
- ✓ I.GRANSTER, « l'impasse industrielle », Edition du seuil,1980, page33.
- ✓ Charles T.Horngren, Alnoor Bhimani, Srikant Datar, George Foster « contrôle de gestion et gestion budgétaire », 3^{eme} édition,paris 2002, page 36
- ✓ M. Ahmed Zaidi, « contribution de la performance financière et performance sociale dans les entreprises »paris, 2013, page 80.
- ✓ Pascal FABRE, Sabine SEPARI, Guy SOLLE, Hélène CHARRIER et Catherine THOMAS « Management et contrôle de gestion », édition FRANCIS LEFEBVRE DUNOD, paris 2014, page 32
- ✓ Alain FERNANDEZ, «Les nouveaux tableaux de bord des managers »,6^{eme} édition, Edition d'organisation, paris 2010, page 259.
- ✓ SAOU O, ABBACHE K, «l'appréciation de la performance de l'entreprise à travers l'analyse financière : cas de « EPB, mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en science de gestion, 2017, mémoire en ligne
- ✓ Béatrice & Francis GRANDQUILLOT, « l'essentiel du contrôle de gestion », 4^{eme} édition, paris, 2009, page 15
- ✓ Doriath. Brigitte, « contrôle de gestion en 20 fiches »,5^{eme} édition, paris, 2008, page 13.
- ✓ c. Alazard et S. Separi , « contrôle de gestion, manuel et applications »,2^{eme} édition DUNOD, Paris,2010, page 591.
- ✓ Alain Fernandez. « L'essentiel du tableau de bord », Group Eyrolles, Paris, 5^{eme} tirage 2007, Page 14.
- ✓ Alain Fernandez, « Les nouveaux tableaux de bord des managers.», 3^{eme} edition ORGANISATION. Paris 2007.
- ✓ Alain Fernandez, « Les nouveaux tableaux de bord des managers. » 6^{eme} édition ORGANISATION .Paris ,2013.
- ✓ A.FERNANDEZ, « Les nouveaux tableaux de bord des managers »,5^{ème} édition d'ORGANITAION, Paris, page 121»,5^{ème} édition d'ORGANITAION, Paris, page 121

Annexes

COGB "LABELLE"

ROUTE DES AURES BP 406 BEJAIA

N° D'IDENTIFICATION:099906010412636

EDITION_DU:19/05/2025 12:57

EXERCICE:01/01/21 AU 31/12/21

BILAN (ACTIF)

ACTIF	NOTE	2021		2020	
		Montants Bruts	Amortissements, Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		252 275 754,00	1 857 374,30	250 418 379,70	250 727 786,77
Immobilisations corporelles					
Terrains		109 253 175,00		109 253 175,00	109 253 175,00
Bâtiments		1 858 210 222,45	1 728 519 544,00	99 690 677,79	36 009 114,33
Autres immobilisations corporelles		5 904 472 119,82	5 228 013 052,18	648 459 026,84	542 493 393,72
Immobilisations en concession		248 780 400,00	60 310 400,00	188 470 000,00	196 008 800,00
Immobilisations encours		166 051 554,10		166 051 554,10	426 703 753,83
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées		5 000 000,00		5 000 000,00	5 000 000,00
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		8 886 944,98		8 886 944,98	258 166 944,98
Impôts différés actif		798 919 678,53		798 919 678,53	9 226 839,28
TOTAL ACTIF NON COURANT		9 361 849 848,88	7 596 700 412,18	2 275 149 436,74	1 833 589 807,91
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		2 907 974 120,34	231 339 923,05	2 676 638 197,29	2 536 931 961,00
Créances et emplois assimilés					
Clients		5 346 822 647,87		5 346 822 647,87	5 180 148 124,31
Autres débiteurs		1 822 208 491,42		1 822 208 491,42	545 033 741,25
Impôts et assimilés					
Autres créances et emplois assimilés		5 476 545 288,49		5 476 545 288,49	1 320 597 837,98
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		1 251 724 708,36		1 251 724 708,36	401 647 284,88
TOTAL ACTIF COURANT		16 805 275 256,48	231 339 923,05	16 573 839 333,43	9 984 358 949,10
TOTAL GENERAL ACTIF		26 167 125 105,36	7 828 040 335,19	18 849 088 770,17	11 817 948 757,01

COGB "LABELLE"

ROUTE DES AURES BP 406 BEJAIA

N° D'IDENTIFICATION:099906010412636

EDITION_DU:19/05/2025 12:57

EXERCICE:01/01/21 AU 31/12/21

BILAN (PASSIF)

	NOTE	2021	2020
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis			
Capital non appelé		1 000 000 000,00	1 000 000 000,00
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)			
Ecart de réévaluation		2 245 717 258,18	1 955 782 276,61
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)			
Autres capitaux propres - Report à nouveau		677 640 287,61	416 122 981,57
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		3 923 357 545,79	3 371 906 258,18
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)		3 800 869 022,03	1 71 863 485,40
Autres dettes non courantes		1 040 543 604,81	250 913 589,15
Provisions et produits constatés d'avance		186 604 147,00	194 142 947,00
TOTAL II		43 034 417,17	44 872 836,22
PASSIFS COURANTS:		5 071 051 191,01	661 792 839,77
Fournisseurs et comptes rattachés			
Impôts		3 682 640 739,84	1 701 623 713,37
Autres dettes		121 035 114,00	37 334 023,00
Trésorerie passif		1 357 048 712,94	125 817 242,77
TOTAL III		4 693 955 466,59	5 919 475 679,92
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		9 854 680 033,37	7 784 250 659,06
		18 849 088 770,17	11 817 948 757,01

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

COGB"LABELLE"

ROUTE DES AURES BP 406 BEJAIA

N° D'IDENTIFICATION:099906010412636

EDITION_DU:19/05/2025 12:57

EXERCICE:01/01/21 AU 31/12/21

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

	NOTE	2021	2020
Ventes et produits annexes		17 586 197 203,62	13 999 827 765,76
Variation stocks produits finis et en cours		143 547 725,79	151 102 192,64
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation		4 826 750 947,38	1 320 597 837,66
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		22 556 495 876,79	15 471 527 796,06
Achats consommés		-20 150 233 275,99	-13 392 193 477,36
Services extérieurs et autres consommations		-345 403 284,90	-422 158 095,89
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-20 495 636 560,89	-13 814 381 573,25
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		2 060 859 316,90	1 657 176 222,81
Charges de personnel		-388 953 666,97	-366 532 043,68
Impôts, taxes et versements assimilés		-106 675 336,97	-79 313 185,50
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		1 585 230 311,96	1 211 330 993,63
Autres produits opérationnels		9 327 019,52	106 003 704,06
Autres charges opérationnelles		-210 568 892,19	-179 795 380,25
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-412 855 225,52	-371 229 542,63
Reprise sur pertes de valeur et provisions		264 153 874,09	319 989 530,77
V- RESULTAT OPERATIONNEL		1 235 287 087,86	1 086 299 305,58
Produits financiers		7 285 538,89	93 825,42
Charges financières		-564 995 162,73	-495 943 656,19
VI-RESULTAT FINANCIER		-557 709 623,84	-496 849 830,77
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		677 577 464,02	590 449 474,81
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		62 823,59	-174 326 493,24
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		22 837 262 309,29	16 897 614 856,31
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-22 159 622 021,68	-15 481 491 874,74
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		677 640 287,61	416 122 981,57
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		677 640 287,61	416 122 981,57

COGB"LABELLE"

ROUTE DES AURES BP 406 BEJAIA

N° D'IDENTIFICATION:099906010412636

EDITION_DU:19/05/2025 12:59

EXERCICE:01/01/23 AU 31/12/23

BILAN (ACTIF)

ACTIF	NOTE	2023			2022
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		252 387 569,00	2 246 067,49	250 141 501,51	250 270 039,84
Immobilisations corporelles					
Terrains		109 253 175,00		109 253 175,00	109 253 175,00
Bâtiments		1 890 752 853,00	1 780 413 208,84	100 339 644,36	117 069 712,04
Autres immobilisations corporelles		6 226 766 139,90	5 006 211 080,56	720 255 049,35	599 549 417,15
Immobilisations en concession		248 780 400,00	75 388 000,00	173 392 400,00	180 931 200,00
Immobilisations encours		111 496 214,09		111 496 214,09	291 573 823,46
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées		9 000 000,00		9 000 000,00	5 000 000,00
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		9 002 896,98		9 002 896,98	8 186 944,98
Impôts différés actif		21 102 592,03		21 102 592,03	8 908 028,02
TOTAL ACTIF NON COURANT		8 878 541 840,00	1 756 801 309,44	1 503 983 473,32	1 570 720 340,49
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		4 179 719 921,14	295 919 418,88	3 883 900 502,26	5 355 877 168,03
Créances et emplois assimilés					
Clients		9 162 645 220,13		9 162 645 220,13	5 962 304 710,78
Autres débiteurs		970 269 982,89		970 269 982,89	2 741 446 722,16
Impôts et assimilés					30 272 168,77
Autres créances et emplois assimilés		2 421 562 452,29		2 421 562 452,29	1 108 629 699,20
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		1 729 480 207,27		1 729 480 207,27	2 753 831 931,19
TOTAL ACTIF COURANT		18 463 677 783,72	295 919 418,88	18 167 858 364,84	17 952 362 400,13
TOTAL GENERAL ACTIF		27 342 219 623,72	1 756 801 309,44	19 671 841 838,16	19 523 082 740,62

COGB "LABELLE"

ROUTE DES AURES BP 406 BEJAIA

N° D'IDENTIFICATION:099908010412636

EDITION_DU:19/05/2025 12:59

EXERCICE:01/01/23 AU 31/12/23

BILAN (PASSIF)

	NOTE	2023	2022
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis			
Capital non appelé		1 000 000 000,00	1 000 000 000,00
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)			
Ecart de réévaluation		2 859 785 643,28	2 797 169 545,79
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		1 720 870 182,03	188 804 097,49
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		5 580 655 825,31	3 985 973 643,28
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières		310 881 066,43	1 826 531 549,06
Impôts (différés et provisionnés)		460 096 865,91	210 639 642,82
Autres dettes non courantes		171 526 547,00	179 065 347,00
Provisions et produits constatés d'avance		54 037 256,66	46 571 542,30
TOTAL II		996 541 736,00	2 262 808 081,18
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		2 578 849 667,96	3 360 100 233,95
Impôts		175 449 308,86	274 390 735,50
Autres dettes		2 707 873 093,36	1 507 464 920,37
Trésorerie passif		7 632 472 006,67	8 132 345 126,34
TOTAL III		13 094 644 276,85	13 274 301 016,16
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		19 671 841 838,16	19 523 082 740,62

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

COGB"LABELLE"

ROUTE DES AURES BP 406 BEJAIA

N° D'IDENTIFICATION:099908010412636

EDITION_DU:19/05/2025 12:59

EXERCICE:01/01/23 AU 31/12/23

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

	NOTE	2023	2022
Ventes et produits annexes		21 868 326 552,72	22 498 756 948,20
Variation stocks produits finis et en cours		12 815 152,54	-12 192 390,49
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation		4 686 417 901,67	8 459 413 405,15
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		26 567 559 806,83	30 945 977 962,86
Achats consommés		-22 553 214 679,85	-28 791 521 380,55
Services extérieurs et autres consommations		-522 213 247,48	-380 286 402,36
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-23 075 427 927,33	-29 171 807 782,91
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		3 492 131 679,60	1 774 170 179,96
Charges de personnel		-445 007 082,19	-364 712 335,08
Impôts, taxes et versements assimilés		-15 287 777,74	-20 468 523,43
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		3 031 836 839,67	1 388 989 321,44
Autres produits opérationnels		18 055 011,45	13 365 243,67
Autres charges opérationnelles		-23 248 118,85	-26 111 227,59
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-513 840 562,42	-458 722 083,61
Reprise sur pertes de valeur et provisions		324 848 015,95	274 370 340,22
V- RESULTAT OPERATIONNEL		2 837 651 185,00	1 191 891 694,13
Produits financiers		1 940 616,94	381 798,70
Charges financières		-735 698 396,77	-813 709 451,32
VI-RESULTAT FINANCIER		-733 757 779,83	-813 327 652,62
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		2 103 893 405,97	378 563 941,51
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-145 762 564,86	-229 650 155,50
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-237 260 659,08	39 890 311,48
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		26 912 403 251,27	31 234 095 345,45
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-26 191 533 069,24	-31 045 291 247,96
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 720 870 182,03	188 804 097,49
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		1 720 870 182,03	188 804 097,49

COGB"LABELLE"

ROUTE DES AURES BP 406 BEJAIA

N° D'IDENTIFICATION:099906010412636

EDITION_DU:19/05/2025 12:58

EXERCICE:01/01/22 AU 31/12/22

BILAN (ACTIF)

ACTIF	NOTE	2022		2021	
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		252 387 589,00	2 117 529,16	250 270 039,84	250 418 379,70
Immobilisations corporelles					
Terrains		109 253 175,00		109 253 175,00	109 253 175,00
Bâtiments		1 890 752 853,00	1 773 683 140,96	117 069 712,04	99 690 677,79
Autres immobilisations corporelles		5 966 474 026,83	5 360 924 608,68	599 549 417,15	648 459 026,64
Immobilisations en concession		248 780 400,00	87 849 200,00	180 931 200,00	188 470 000,00
Immobilisations encours		291 573 823,46		291 573 823,46	186 051 554,10
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées		5 000 000,00		5 000 000,00	5 000 000,00
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		8 166 944,98		8 166 944,98	8 886 944,98
Impôts différés actif		8 906 028,02		8 906 028,02	798 919 678,53
TOTAL ACTIF NON COURANT		8 781 294 820,29	7 210 574 479,10	1 570 720 340,49	2 276 149 436,74
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		5 634 153 641,68	278 276 473,65	5 355 877 168,03	2 676 638 197,29
Créances et emplois assimilés					
Clients		5 962 304 710,78		5 962 304 710,78	5 346 822 647,87
Autres débiteurs		2 741 446 722,16		2 741 446 722,16	1 822 208 491,42
Impôts et assimilés		30 272 168,77		30 272 168,77	
Autres créances et emplois assimilés		1 108 629 699,20		1 108 629 699,20	5 476 545 288,49
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		2 753 831 931,19		2 753 831 931,19	1 251 724 708,36
TOTAL ACTIF COURANT		18 230 638 873,78	278 276 473,65	17 962 362 400,13	16 573 939 333,43
TOTAL GENERAL ACTIF		27 011 933 694,07	7 488 850 952,75	19 623 082 740,62	18 849 088 770,17

COGB "LABELLE"

ROUTE DES AURES BP 406 BEJAIA

N° D'IDENTIFICATION:099906010412636

EDITION_DU:19/05/2025 12:58

EXERCICE:01/01/22 AU 31/12/22

BILAN (PASSIF)

	NOTE	2022	2021
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis			
Capital non appelé		1 000 000 000,00	1 000 000 000,00
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)			
Ecart de réévaluation		2 797 169 545,79	2 245 717 258,18
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		188 804 097,49	677 640 287,61
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		3 986 973 643,28	3 923 367 545,79
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières		1 826 531 549,06	3 800 869 022,03
Impôts (différés et provisionnés)		210 639 642,82	1 040 543 604,81
Autres dettes non courantes		179 065 347,00	186 604 147,00
Provisions et produits constatés d'avance		46 571 542,30	43 034 417,17
TOTAL II		2 262 808 081,18	5 071 051 191,01
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		3 360 100 233,95	3 682 640 739,84
Impôts		274 390 735,50	121 035 114,00
Autres dettes		1 507 464 920,37	1 357 048 712,94
Trésorerie passif		8 132 345 126,34	4 693 955 466,59
TOTAL III		13 274 301 016,16	9 854 680 033,37
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		19 523 082 740,62	18 849 088 770,17

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

COGB"LABELLE"

ROUTE DES AURES BP 406 BEJAIA

N° D'IDENTIFICATION:099906010412636

EDITION_DU:19/05/2025 12:58

EXERCICE:01/01/22 AU 31/12/22

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

	NOTE	2022	2021
Ventes et produits annexes		22 498 756 948,20	17 586 197 203,62
Variation stocks produits finis et en cours		-12 192 390,49	143 547 725,79
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation		8 459 413 405,15	4 626 750 947,38
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		30 945 977 962,86	22 556 495 876,79
Achats consommés		-28 791 521 380,55	-20 150 233 275,99
Services extérieurs et autres consommations		-380 286 402,36	-345 403 284,90
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-29 171 807 782,91	-20 495 636 560,89
III-VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (I-II)		1 774 170 179,95	2 060 859 315,90
Charges de personnel		-364 712 335,08	-368 953 666,97
Impôts, taxes et versements assimilés		-20 468 523,43	-106 675 336,97
IV-EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION		1 388 989 321,44	1 686 230 311,96
Autres produits opérationnels		13 365 243,67	9 327 019,52
Autres charges opérationnelles		-26 111 227,59	-210 568 892,19
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-458 722 083,61	-412 855 225,52
Reprise sur pertes de valeur et provisions		274 370 340,22	264 153 874,09
V- RESULTAT OPERATIONNEL		1 191 891 594,13	1 236 287 087,86
Produits financiers		381 798,70	7 285 538,89
Charges financières		-813 709 451,32	-564 995 162,73
VI-RESULTAT FINANCIER		-813 327 652,62	-557 709 623,84
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		378 563 941,51	677 577 464,02
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-229 650 155,50	
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		39 890 311,48	62 823,59
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		31 234 095 345,45	22 837 262 309,29
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-31 045 291 247,96	-22 159 622 021,68
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		188 804 097,49	677 640 287,61
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		188 804 097,49	677 640 287,61

Table des matières

<i>Remerciements</i>	
<i>Dédicaces</i>	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des figures.....	
Sommaire	
Introduction générale.....	1
Chapitre 01 : Les fondements theoriques	4
Section 01 : les fondements de la performance	4
1.1 Concept de performance au sein de l'entreprise :.....	4
1.1.1 Définition de la performance :.....	4
1.1.2 Les critères de la performance :.....	4
1.1.3 Les outils de la performance :	5
1.1.3.1 La stratégie :	6
1.1.3.2 Les objectifs :	6
1.1.3.3 les indicateurs :	6
1.2 La performance financière :.....	7
1.2.1 Définition :	7
1.3 Les Indicateur de la performance :	7
1.3.1 Caractéristiques d'un bon indicateur :.....	8
1.3.2 Critères de choix d'un indicateur :	8
1.3.3 Les rôles d'un indicateur :	8
Section 2 : Généralités sur le contrôle de gestion :	9
2.1 Définition.....	9
2.2 L'Objectif de contrôle de gestion :	10
2.3 Les mission et rôles du contrôle de gestion :.....	10
2.3.1 Mission du contrôle de gestion :.....	10
2.3.2 Le rôle de contrôle de gestion :	10
Section 3 : le cadre conceptuel sur tableau de bord :.....	11
3.1. Définitions :	11

Table des Matières

3.2. Le rôle du tableau de bord :	12
3.3. Les typologie de tableau de bord :	12
3.3.1. Tableau de bord de gestion.....	13
3.3.2. Le tableau de bord stratégique.....	13
3.3.3. Le tableau de bord opérationnel	13
3.4. Les caractéristiques du tableau de bord :	13
3.5. Les méthodes d'élaborations d'un tableau de bord	14
3.5.1. La méthode GIMSI :	14
3.5.1.1. Significations de l'acronyme GIMSI :	14
3.5.1.2. Les étapes de la méthode GIMSI :	15
3.5.2. Le tableau de bord équilibré (BALANCED SCORCARD) :	17
3.5.2.1. Définition :	17
Conclusion.....	17
Chapitre 02 : Mise en place d'un tableau de bords financier au sein de la SPA CO.G.B LABELLE ..	20
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	20
1.2. Présentation de la SPA CO.G.B LABELLE	20
1.3. Carte d'identité de la SPA CO.G.B LABELLE	20
1.4. Les objectifs de l'entreprise.....	20
1.5. Les activités de l'entreprise	21
1.6. Les principaux produits de l'entreprise	21
1.7. Les différents départements et services	21
Section 02 : Cadre théorique sur les outils de mesure de la performance financière et la conception d'un tableau de bord financier pour la SPA CO.G.B LA BELLE.....	24
2.1. Présentation du bilan de grandes masses.....	24
2.2 Mesurer la performance par les indicateurs d'équilibre financier du bilan	29
2.2.1 Le fonds de roulement net (FRN).....	29
2.2.2 Le besoin en fonds de roulement (BFR).....	30
2.2.3 La trésorerie nette (TR)	30
2.3 Mesurer la performance par les indicateurs ratios.....	32
2.3.1 Ratios de structure	32
2.3.2 Ratios de liquidités :	35
2.3.3 Ratios de rentabilité :	37
2.3.4 Ratios de solvabilité :	39
2.4 Mesurer la performance par les indicateurs du compte de résultat	41

Table des Matières

2.4.1 Les soldes intermédiaires de gestion	41
2.5 La capacité d'autofinancement.....	46
Conclusion :.....	55
Conclusion générale :	57
<i>Bibliographie</i>	59
<i>Annexes</i>	61
<i>Table des matières</i>	71
Résumé	75

Résumé

Résumé

Ce mémoire a pour objectif de répondre à la problématique suivante : « **Comment analyser et évaluer la performance financière de l'entreprise CO.G.B La Belle à travers la mise en place d'un tableau de bord financier, et quels sont les indicateurs clés à suivre ?** »

La première partie, de nature théorique, a permis de définir les concepts fondamentaux liés à la performance financière, au contrôle de gestion, ainsi qu'à l'utilisation du tableau de bord en tant qu'outil de pilotage stratégique. La seconde partie, plus pratique, a porté sur la mise en place d'un tableau de bord financier adapté aux spécificités de l'entreprise.

L'analyse des trois derniers exercices comptables a révélé une performance financière globalement satisfaisante, reposant sur une gestion efficace des ressources et un suivi maîtrisé des indicateurs clés. Le tableau de bord s'est ainsi avéré être un outil pertinent pour le pilotage de la performance et la prise de décision.

Mots clés : Tableau de bord financier, performance financière, indicateurs de performance, rentabilité, liquidité, solvabilité, profitabilité, SPA La Belle

Abstract

This thesis aims to address the following research question: "**How can the financial performance of the company CO.G.B La Belle be analyzed and evaluated through the implementation of a financial dashboard, and what are the key indicators to monitor?**"

The first part, theoretical in nature, defines the fundamental concepts related to financial performance, management control, and the use of the dashboard as a strategic management tool. The second, more practical part focuses on the development of a financial dashboard tailored to the specific characteristics of the company.

The analysis of the last three financial years revealed an overall satisfactory financial performance, based on effective resource management and close monitoring of key indicators. The dashboard thus proved to be a relevant tool for performance monitoring and decision-making.

Keywords: Financial dashboard, financial performance, performance indicators, profitability, liquidity, solvency, SPA La Belle.

خلاصة

يهدف هذا البحث إلى الإجابة عن الإشكالية التالية: "كيف يمكن تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة CO.G.B La Belle من خلال إعداد لوحة قيادة مالية، وما هي المؤشرات الرئيسية التي ينبغي متابعتها؟"

يتناول الجزء الأول، وهو نظري، المفاهيم الأساسية المرتبطة بالأداء المالي، والرقابة الإدارية، واستخدام لوحة القيادة كأداة للتسيير الاستراتيجي. أما الجزء الثاني، وهو تطبيقي، فيركز على تصميم لوحة قيادة مالية تتماشى مع خصوصيات المؤسسة.

وقد أظهرت دراسة السنوات المحاسبية الثلاث الأخيرة أن الأداء المالي للمؤسسة كان مرضياً بشكل عام، وذلك بفضل الإدارة الفعالة للموارد ومتابعة المؤشرات الرئيسية. كما تبين أن لوحة القيادة تُعد أداة فعالة في مراقبة الأداء ودعم اتخاذ القرار.

الكلمات المفتاحية: لوحة القيادة المالية، الأداء المالي، مؤشرات الأداء، الربحية، السيولة، الملاءة المالية، مؤسسة La Belle.