

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master**

Spécialité : Audit et Contrôle de gestion

THEME :

**Le rôle du contrôle de gestion dans
l'analyse de la performance financière
Cas : TRANSPOLYMERES SPA**

Présenté par : Mr Mouhoub Wassim Encadré par : Mme Latifa Bennour

Année universitaire

2025-2026

Sommaire

Dédicace.....	7
Remerciements.....	9
Liste des figures.....	10
Liste des tableaux.....	11
Liste des abréviations.....	12
Résumé.....	14
Introduction générale.....	1
Chapitre 01 : Cadre théorique du contrôle de gestion et de la performance financière	
Section 1 : Concepts clés du contrôle de gestion	
1 Historique.....	4
1.1 Les différents niveaux de contrôle	7
2 Contrôle de gestion.....	8
2.1 Définition.....	8
2.2 Les objectifs du contrôle de gestion	9
2.2.1 Améliorer l'utilisation des ressources	10
2.2.2 Aider à la prise de décision.....	10
2.2.3 Evaluer les performances.....	10
2.2.4 Aligner la stratégie.....	10
2.2.5 Orienter les comportements.....	10
2.2.6 Mettre en œuvre la décentralisation.....	10
2.2.7 Développer l'intelligence organisationnelle.....	10
2.3 Missions du contrôle de gestion	10
2.4 Processus du contrôle de gestion.....	12
3 Le contrôleur de gestion.....	13
3.1 Qualités du contrôle de gestion	14
3.2 Rôles du contrôleur de gestion	14
3.3 Missions du contrôleur de gestion.....	15

3.3.1	Elaboration des budgets.....	15
3.3.2	Analyses des écarts.....	15
3.3.3	Suivi de la performance financière.....	16
3.3.4	Optimisation des coûts	16
3.3.5	Veille stratégique et technologique	16
3.4	Les outils du contrôle de gestion	16
3.4.1	La comptabilité générale	16
3.4.2	La comptabilité analytique	17
1	Concept de la performance.....	25
1.1	Définition.....	25
1.2	Les objectifs de la performance financière.....	26
1.3	Les critères de la performance.....	27
1.3.1	L'efficacité.....	27
1.3.2	L'efficience.....	27
1.3.3	La pertinence	28
1.3.4	L'économie.....	28
1.4	Les typologies de la performance.....	29
1.4.1	La performance stratégique	29
1.4.2	La performance organisationnelle	29
1.4.3	La performance économique et financière	29
1.4.4	La performance commerciale	30
1.4.5	Performance humaine et sociale	30
1.4.6	Performance globale	30
1.5	Déterminants de la performance financière.....	30
1.5.1	Les déterminants micro économiques (internes).....	31
1.5.2	Les déterminants macro-économiques (externes)	33
1	La structure de pilotage	39

1.1	Définitions des niveaux de pilotage	39
1.2	Définition des axes de pilotage.....	39
2	Le tableau de bord et reporting outil de pilotage de la performance de l'entreprise.....	40
2.1	Le tableau de bord	40
2.1.1	Les rôles de tableau de bord	41
3	Tableau de bord : Outil de dialogue et de communication	41
3.1.1	Les types de tableau de bord.....	42
3.1.2	Les caractéristiques du tableau de bord.....	43
3.1.3	Les limites du tableau de bord.....	43
3.2	Le reporting	44
3.2.1	Définition.....	44
3.2.2	Objectifs de reporting	44
3.2.3	Les types de reporting.....	44
4	La mesure de la performance	45
4.1	Les principes de base de mesure de la performance.....	45
4.2	Les indicateurs de performance	46
4.2.1	Définition d'indicateur	46
5	L'analyse financière : Un outil de contrôle de gestion adéquat pour piloter et analyser la performance financière	46
5.1	Les différentes méthodes de l'analyse financière.....	48
5.1.1	Analyse par méthode d'équilibre financier	48
5.1.2	Analyse par la méthode des soldes intermédiaires de gestion.....	51
5.1.3	L'analyse par les ratios	54
1	Historique et développement du Groupe ENPC	59
2	Raison sociale.....	60
2.1	Date de création	60
2.2	Dénomination commerciale.....	60

2.3	Capacité de production et diversité des activités.....	60
3	Présentation de la filiale TRANSPOLYMERES	62
3.1	Certificat ISO 9001.....	63
3.2	Les activités de l'entreprise	63
3.2.1	Injection (Emballage) : Marché agro-alimentaire	63
3.2.2	Extrusion PEBD : Marché Bâtiment	63
3.2.3	Compound granulé PVC souple : Marché industrie de la chaussure et de câblerie... ..	63
3.2.4	Extrusion film et sacherie : Marché l'agriculture.....	63
3.3	Présentation des filiales du groupe ENPC.....	64
3.4	Les axes stratégiques de l'entreprise à l'horizon 2026.....	65
3.4.1	Développement et maîtrise technologique	65
3.4.2	Renforcement de la position sur le marché	65
3.4.3	Modernisation des systèmes de gestion.....	65
3.4.4	Consolidation de la situation économique et financière.....	65
3.4.5	Promotion des compétences	65
3.5	L'organigramme de l'entreprise	66
3.6	Les différents départements.....	67
3.6.1	Direction générale.....	67
1	La gestion budgétaire au sein de l'entreprise	71
1.1	Rôle de budget.....	72
1.2	Présentation de budget.....	72
1.2.1	Prévisions 2025	72
1.2.2	Production physique plan annuelle 2025.....	72
1.2.3	Chiffre d'affaires plan annuelle 2025	73
1.3	Les différents budgets au sein de l'entreprise	74
1.3.1	Budget des ventes Unité : KDA	74

1.3.2	Budget de production	75
1.3.3	Budget des approvisionnements	76
1.4	Le système d'information.....	79
1.5	Le tableau de bord	80
1.5.1	Tableau de bord financier	81
1.5.2	Le lien entre le tableau de bord financier et la performance financière	82
1	Présentation du bilan 2023 2024 2025	83
1.1	Analyse de l'actif bilan.....	83
1.1.1	Actif non courant.....	86
1.1.2	Actif courant.....	88
1.1.3	Total actif.....	90
1.1.4	Représentation graphique des actifs du bilan	92
1.2	Analyse du passif du bilan.....	92
1.2.1	Capitaux Propres	95
1.2.2	Passif non courant.....	96
1.2.3	Passif courant.....	98
1.2.4	Total passif	99
1.2.5	Représentation graphique de passif du bilan	101
1.3	Les soldes intermédiaires de gestion	101
1.3.1	Le tableau des soldes intermédiaires de gestion.....	101
1.3.2	Tableau d'analyse des SIG	102
1.3.3	La valeur ajoutée (VA)	103
1.3.4	L'excédent brut d'exploitation (EBE)	104
1.3.5	Résultat opérationnel	105
1.3.6	Résultat financier.....	105
1.3.7	Résultat ordinaire avant impôts	106
1.3.8	Le résultat net de l'exercice.....	106

1.4	Les indicateurs de l'équilibre financier	107
1.4.1	Le fonds de roulement net global (FRNG).....	107
1.4.2	Le besoin en fonds de roulement (BFR).....	108
1.4.3	La trésorerie nette (TN)	110
1.5	Analyse par les ratios.....	111
1.5.1	Ratios de liquidité.....	111
1.5.2	Les ratios de rentabilité.....	114
1.5.3	Les ratios de solvabilité	117
	Conclusion générale.....	121
	Reference bibliographique	
	Annexe	

Dédicace

C'est avec profonde gratitude et sincères mots, que je dédie ce modeste Travail de fin d'étude à :

Dieu, À Dieu, le Tout-Puissant,

Je Te rends grâce pour Ta guidance, Ta miséricorde et la force que Tu m'as accordée tout au long de ce parcours. Sans Toi, rien de tout cela n'aurait été possible.

A ma chère mère, Merci pour ton amour infini, ta tendresse et tes prières qui m'ont accompagné à chaque étape de ma vie. Tu as toujours été ma source de réconfort, de courage et d'inspiration. Tes sacrifices et ton dévouement resteront gravés dans mon cœur.

A mon cher père, Merci pour tes efforts, ton travail acharné et les valeurs que tu m'as transmises. Tu es pour moi un modèle de discipline, de courage et de persévérance. Ton soutien discret m'a toujours motivé à avancer.

À ma chère sœur,

Je tiens à te remercier sincèrement pour ton aide précieuse et ton soutien inestimable tout au long de la réalisation de ce travail. Ta présence, tes conseils et tes encouragements m'ont énormément aidé à avancer et à surmonter les difficultés.

Je te suis profondément reconnaissant et je te souhaite tout le bonheur et la réussite dans ta vie.

À ma chère grande sœur,

Je te remercie sincèrement pour ton aide, ton soutien et ta présence durant la réalisation de ce travail. Ton encouragement m'a beaucoup aidé à avancer avec confiance, Je te souhaite tout le bonheur et la réussite dans ta vie.

À ma famille,

Je vous remercie du fond du cœur pour votre soutien constant, votre amour et vos encouragements qui m'ont accompagné tout au long de ce parcours. Vous avez toujours été à mes côtés dans les moments faciles comme difficiles, Que Dieu vous protège et vous accorde santé et bonheur.

À la mémoire de mes grands-parents décédés,

Je vous dédie ce travail avec une profonde pensée et un immense respect. Votre souvenir reste toujours présent dans mon cœur, et vos valeurs continuent de m'inspirer chaque jour. Qu'Allah vous accorde Sa miséricorde et vous accueille dans Son vaste paradis.

À mes grands-parents en vie,

Je vous exprime toute ma gratitude et mon amour pour votre affection, vos prières et votre soutien. Votre présence est une bénédiction dans ma vie, et je vous souhaite santé, longévité et bonheur.

*À mes chers amis : **Younes, Chouaib, Ramzi et Mohamed,** pour leur amitié sincère et les bons moments partagés.*

À moi-même,

Pour les efforts fournis, la patience face aux difficultés et la persévérance tout au long de ce parcours. Malgré les moments de doute et de fatigue, je n'ai pas abandonné et j'ai continué à avancer.

Ce travail est le fruit de ma détermination et de ma volonté de réussir.

Remerciement

Je tiens à exprimer mes sincères remerciements à **mon encadrante**, pour son accompagnement, ses précieux conseils, sa disponibilité et son soutien tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Je remercie également l'**École Supérieure de Gestion et d'Économie Numérique**, pour la qualité de la formation dispensée et les connaissances acquises durant mon parcours.

Mes remerciements s'adressent aussi à l'entreprise **TRANSPOLYMERES**, pour m'avoir accueilli en stage, ainsi qu'à tout son personnel pour leur accueil, leur aide et leur collaboration, qui ont grandement contribué à l'élaboration de ce travail.

Enfin, je remercie toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

Liste des figures

Figure 1: les différents niveaux du contrôle. (Claude et Sabine, 2010).	7
Figure 2: le triangle du contrôle de qualité.	11
Figure 3: le contrôle de gestion en quatre étape un processus d'apprentissage.	13
Figure 4 : les concepts de la performance.	28
Figure 5 : l'organigramme de l'entreprise TRANSPOLYMERES.	66
Figure 6 : Actif de bilan.	92
Figure 7 : passif du bilan.	101

Liste des tableaux

Tableau 1 : Articulation du processus de contrôle selon les niveaux de décisions. (Claude et Sabine, 2010).	8
Tableau 2 : qualités du contrôleur de gestion (Claude et Sabine, 2010).	14
Tableau 3 : évolution du rôle du contrôleur du gestion du modèle classique aux nouveaux rôles.	15
Tableau 4 : calcul de résultats analytique (MARGOTTEAU, 2001).	22
Tableau 5 : secteur économique et produits associés du Groupe ENPC.	61
Tableau 6 : Fiche d'identification de l'entreprise.	62
Tableau 7 : Présentation des filiales du groupe ENPC et de leurs produits (Document interne de l'entreprise).	64
Tableau 8 : Budget des ventes.	74
Tableau 9 : Budget de production.	75
Tableau 10 : Budget des approvisionnements.	76
Tableau 11 : Tableau d'analyse des écarts budgétaires de 2025 (Budget des ventes).	79
Tableau 12 : évolution de l'actif du bilan de TRANSPOLYMERES.	83
Tableau 13 : évolution de l'actif non courant.	86
Tableau 14 : évolution de l'actif courant.	88
Tableau 15 : évolution du total actif.	90
Tableau 16 : Evolution du passif du bilan de TRANSPOLYMERES.	92
Tableau 17 : évolution des capitaux propres.	95
Tableau 18 : évolution du passif non courant.	96
Tableau 19 : évolution du passif courant.	98
Tableau 20 : évolution du total passif.	99
Tableau 21 : Les soldes intermédiaires de gestion.	101
Tableau 22 : Tableau d'analyse des SIG.	102
Tableau 23 : Calcul du taux d'intégration.	104
Tableau 24 : Le calcul du FRNG par le haut de bilan.	107
Tableau 25 : Le calcul du FRNG par le bas du bilan.	108
Tableau 26 : Calcul du BFRE, BFRHE, BFR.	108
Tableau 27 : Le calcul du BFR.	109
Tableau 28 : Le calcul de la trésorerie nette.	110
Tableau 29 : Le calcul de la trésorerie nette.	110
Tableau 30 : Le calcul du Ratio de liquidité générale.	111
Tableau 31 : Le calcul du Ratio de liquidité immédiate.	112
Tableau 32 : Le calcul du Ratio de liquidité réduite.	112
Tableau 33 : Le calcul du ROE.	114
Tableau 34 : Le calcul de la rentabilité commerciale.	115
Tableau 35 : Le calcul du ROI.	115
Tableau 36 : Le calcul du ROA.	116
Tableau 37 : Le calcul du ratio de solvabilité générale.	117
Tableau 38 : Le calcul de l'autonomie financière.	118

Liste des abréviations

ABC Activity Based Costing

AC Actif circulant

ACS Algeria chemical Specialities

BFR Besoin en fonds de roulement

BFRE Besoin en fonds de roulement d'exploitation

BFRHE Besoin en fonds de roulement hors exploitation

BI Business Intelligence

BSC Balanced Scorecard

CA Chiffre d'affaires

CEO Chief Executive Officer

CF Charges fixes

DA Dinar algérien

DAF Direction administratif et financier

DCT Dettes a court terme

DLMT Dettes a moyen et long terme

DRH Direction des Ressources humaines

EBE Excédent brut d'exploitation

ENPC Entreprise nationale de plastique et caoutchouc

EPE Entreprise publique économique

ERP Enterprise Resource Planning

EURL Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée

EVA Economic value Added

FR Fonds de roulement

FRNG Fonds de roulement net global

ISO International Organization for Standardization

KPI Key Performance Indicator

MCV Marge sur cout variable

PEBD Polyéthylène Basse Densité

PEHD Polyéthylène Haute Densité

PIB Produit intérieur brut

PME Petites et moyennes entreprises

PMS Performance Management systems

PNB Produit national brut

PVC Polyvinyle chloride

RA Résultat analytique

RH Ressource humaine

ROA Return on assets

ROCE Return on capital employed

ROE Return on Equity

ROI Return on Investment

RSE Responsabilité sociétale des entreprises

SAV Service après-vente

SIG Soldes intermédiaires de gestion

SPA Société par action

TA Trésorerie active

TP Trésorerie passive

Résumé

Le contrôle de gestion joue un rôle essentiel dans l'amélioration de la performance financière d'une entreprise. En tant qu'outil de gestion, il facilite la collecte, l'analyse et l'interprétation des données financières pour Prendre des décisions éclairées et réaliser les objectifs stratégiques de l'entreprise.

L'étude de cas réalisé au sein de TRANSPOLYMERES nous a apporté des données concrètes concernant l'influence du contrôle de gestion sur la performance financière de l'entreprise. En analysant les données financières et en mettant en œuvre des outils de contrôle de gestion tels que la gestion budgétaire et le tableau de bord, qui permettent de convertir les informations de l'entreprise en une représentation de sa situation financière.

L'étude de cas réalisée au sein de TRANSPOLYMERES démontre clairement l'impact du contrôle de gestion sur la performance financière de l'entreprise.

Mots clés :

Contrôle de gestion, la performance financière, les données financières. Les outils de contrôle de gestion, la gestion budgétaire, le tableau de bord.

ملخص

تلعب الرقابة الإدارية دورًا محوريًا في تحسين الأداء المالي للشركة. فهو، كأداة إدارية، يُسهّل جمع البيانات المالية وتحليلها وتفسيرها لاتخاذ قرارات مدروسة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة

وقد زدتنا دراسة الحالة التي أجريت في شركة ترانس بوليميريس ببيانات ملموسة تتعلق بتأثير الرقابة الإدارية على الأداء المالي للشركة. ومن خلال تحليل البيانات المالية وتطبيق أدوات التحكم الإداري، كالميزانية ولوحات المعلومات، التي تُتيح تحويل معلومات الشركة إلى تمثيل واقعي لوضعها المالي

تُبين دراسة الحالة في ترانس بوليميريس بوضوح أثر التحكم الإداري على الأداء المالي للشركة

كلمات مفتاحية:

الرقابة الإدارية، الأداء المالي، البيانات المالية. أدوات الرقابة الإدارية، إدارة الميزانية، لوحة المعلومات

Abstract

Management control plays a crucial role in improving a company's financial performance. As a management tool, it facilitates the collection, analysis, and interpretation of financial data to make informed decisions and achieve the company's strategic objectives.

The case study conducted at TRANSPOLYMERES provided us with concrete data regarding the influence of management control on the company's financial performance. By analyzing financial data and implementing management control tools such as budgeting and dashboards, which allow the company's information to be converted into a representation of its financial situation.

The case study at TRANSPOLYMERES clearly demonstrates the impact of management control on the company's financial performance.

Keys words:

Management control, financial performance, financial data. Management control tools, budget management, dashboards.



Introduction générale

Introduction générale

Les entreprises ont opéré dans leurs méthodes de gestion, de production, de marketing, l'ensemble de leurs activités des mutations économiques considérables, face aux changements de leur environnement et la gestion de l'entreprise est au cœur des préoccupations, en particulier en termes de contrôle des ressources, d'une utilisation optimale des ressources, d'une croissance et d'une pérennité de l'entreprise. Les économistes ont donc orienté les travaux de recherche dans plusieurs directions pour circonscrire cette notion de gestion puis proposer des dispositifs connexes.

La fonction de contrôle de gestion est le plus souvent appréhendée dans la littérature spécialisée comme un système de gestion au caractère général, standardisé et adaptable à toute entreprise, peu importe le type de structure organisationnelle et le volume d'activité. De fait, les différentes modalités de cette fonction semblent apparaître dans le contexte des grandes entreprises dont la taille impose le partage des responsabilités. La présence ou non de différents niveaux hiérarchiques de management est ainsi fondamentale pour distinguer une grande entreprise d'une PME.

Pour espérer faire partie des entreprises compétitives, il est nécessaire de placer la performance au cœur de la stratégie et de l'organisation, ce qui permet de se distinguer des concurrents. C'est ce que permet de réaliser un ensemble d'outils d'analyse et de décision du contrôle de gestion, qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs, en tant que système de pilotage de la performance, reposant à la fois sur la création d'indicateurs de mesure et d'évaluation de l'action, afin d'atteindre les objectifs.

On peut définir le contrôle de gestion comme une démarche qui a pour finalité d'orienter une organisation vers l'atteinte de ses objectifs. Il a ainsi pour principales missions de suivre, encadrer et piloter la performance, ainsi que l'évolution de l'organisation.

L'objectif fondamental du contrôle de gestion consiste à s'interroger sur la performance de l'entreprise afin de l'évaluer, de faire des analyses et d'apporter des améliorations. En ce qui concerne la conception et l'exploitation de ce système, l'entreprise peut se baser sur une pluralité de démarches, la gestion prévisionnelle notamment, le contrôle budgétaire.

Les indicateurs du succès des biens ou services de l'entreprise auprès des consommateurs, ainsi que du chiffre d'affaires réalisé, constituent classiquement des indicateurs de performance importante. Mais dans un monde globalisé et très concurrencé, c'est un maximum utile mais insuffisant.

L'objectif de notre recherche est donc d'examiner comment le contrôle de gestion peut influencer positivement la performance financière d'une entreprise, pour ce faire, nous examinerons les outils, méthodes et pratiques appropriés pour évaluer et améliorer cette performance, pour mieux apprécier cette relation qui pourra servir de fondements pour des recommandations à destination des dirigeants et gestionnaires pour une amélioration de la performance financière qui soit aligné à l'atteinte de leurs objectifs stratégiques.

Dans le cadre de notre travail, nous essayerons de monter l'importance du contrôle de gestion qui devenu indispensable au sein de toute entreprise, et le rôle qu'il joue dans la mesure de la performance financière de l'entreprise.

Notre travail s'articulera essentiellement autour de la problématique suivante :

Dans quelle mesure le contrôle de gestion contribue-t-il à l'analyse de la performance financière au sein de TRANSPOLYMERES ?

De notre question principale découlent des questions secondaires, à savoir :

- ✓ Dans quelle mesure l'analyse des états financiers (bilan et compte de résultat) permet-elle d'évaluer la performance financière de l'entreprise TRANSPOLYMERES ?
- ✓ Dans quelle mesure le contrôle de gestion, à travers ses outils (tableaux de bord, budgets, indicateurs), permet-il d'analyser la performance financière et de détecter les écarts au sein de TRANSPOLYMERES ?
- ✓ De quelle manière le système de contrôle de gestion de TRANSPOLYMERES agit-il comme un vecteur de coordination interdépartementale pour favoriser une performance globale harmonieuse ?

Pour répondre à notre problématique, nous avons émis les hypothèses de recherche suivantes pour qu'elles soient testées :

Hypothèse 01 : L'analyse des états financiers, tels que le bilan, le compte de résultat, joue un rôle crucial dans l'évaluation de la performance financière de TRANSPOLYMERES

Hypothèse 02 : Le contrôle de gestion permet d'analyser la performance financière, sur la base d'outils tels que tableaux de bord, budgets et indicateurs financiers pour analyser la performance globale dans l'entreprise et détectant les écarts associés à ces performances et de procéder aux ajustements nécessaires en temps opportun et de façon appropriée.

Hypothèse 03 : Le contrôle de gestion favorise une meilleure coordination entre les différentes fonctions et départements de TRANSPOLYMERES, contribuant ainsi à une performance globale plus cohérente.

La performance financière est l'un des défis les plus difficiles de tout modèle économique. Pour y parvenir et s'assurer qu'elle reste aussi proche que possible des niveaux optimaux, il faut des systèmes de contrôle et de pilotage efficaces et efficients. C'est sous cet angle que nous avons décidé de travailler sur « **Le rôle du contrôle de gestion dans l'analyse de la performance financière** ».

Notre démarche méthodologique repose sur une étude de cas unique au sein de l'entreprise TRANSPOLYMERES, fondée sur l'analyse de données financières secondaires sur la période 2023-2025 et complétée par une analyse documentaire des outils de contrôle de gestion de l'entreprise.

Le plan de notre travail sera structuré en deux chapitres :

- Dans le premier chapitre intitulé "Cadre théorique du contrôle de gestion et de la performance financière " on a présenté les fondements du contrôle de gestion ainsi que son processus et une présentation détaillée des outils, et les concepts de base sur la performance financière, ses déterminants et différentes méthodes de l'analyse financière
- Le deuxième chapitre est réservé à l'étude pratique du contrôle de gestion et la performance financière au sein de l'entreprise TRANSPOLYMERES.

***Chapitre 01 : Cadre
théorique du contrôle de
gestion et de la
performance financière***

Introduction

Dans une entreprise, le contrôle de gestion est perçu comme un élément essentiel pour la gouvernance. Il joue un rôle crucial dans la formulation des stratégies d'entreprise.

On définit souvent ce processus comme une démarche visant à contrôler la trajectoire d'une organisation vers ses objectifs.

En effet, Toutes les entreprises cherchent à atteindre les buts établis par leurs dirigeants, de façon efficace et efficiente. Un autre concept qui se cache derrière ces deux notions est celui de la performance.

Il est difficile de définir, d'évaluer et surtout d'atteindre la performance au sein d'une entreprise, La mesure cette dernière dépasse le simple constat, elle a pour objectif la prise de décisions permettant d'améliorer les conditions de la performance

Pour bien présenter mon travail, on a partagé mon chapitre en trois sections. Dans le premier on a parlé de la Notion de base du contrôle de gestion, et pour le deuxième on a présenté le concept de la performance financière, et le troisième on a parlé de L'apport des outils du contrôle de gestion à la Performance de l'entreprise.

Section 1 : Concepts clés du contrôle de gestion

Dans cette section, nous allons présenter les différents concepts théoriques du contrôle de gestion tels que l'historique, les différents niveaux de contrôle ainsi que sa définition et ses objectifs, pour aboutir au contrôleur de gestion et ses missions, après on va distinguer les différents outils.

1 Historique

Durant des années les entreprises ont été gérées selon l'inspiration de leur dirigeant, mais la taille de ces entreprises qui ne cessent de s'accroître ne permettait plus le contrôle direct par le dirigeant et cette nouvelle fonction est née du besoin de contrôle par les responsables de ces grandes organisations.

A cette époque, les premiers systèmes de contrôle de gestion ont pris la forme d'un ensemble de contrôles financiers reposant sur des systèmes d'informations comptables dont le seul

Chapitre 01 Cadre théorique du contrôle de gestion et de la performance financière

langage commun était le langage financier. « Ceci a permis la comparaison entre les activités industrielles de plus en plus diversifiées conduites au sein d'une même entreprise »¹

Le contrôle de gestion s'est développé aux Etats-Unis après la deuxième guerre mondiale et s'est répandu par la suite en Europe.

« Avec l'accroissement de la taille des unités de production et de leur diversification des enjeux, et le champ d'analyse des premières formes de contrôle de gestion se sont progressivement élargies. Il devient ainsi nécessaire de déléguer des tâches, des responsabilités tout en gardant contrôle des exécutants ».²

Dans les années 1960, le contrôle de gestion était tourné vers la comptabilité analytique. Il a d'abord vu sa mission limitée à un simple contrôle des coûts (contrôle = inspection), ensuite, « il s'est élargi pour toucher les différentes composantes de la gestion de l'entreprise (contrôle= maîtrise) sans pour autant avoir atteint la maturité qu'il semble avoir acquis aujourd'hui »³

Dès les années 1960, après l'analyse des coûts, les entreprises mettent en place des budgets prévisionnels et réels qui ont permis de contrôler les réalisations et mesurer les écarts, et de déléguer les responsabilités après la négociation des objectifs budgétaires. A cette époque le processus de contrôle de gestion qui se résumait en deux phases : l'élaboration de budget puis le reporting qui porte sur la réalisation du budget et l'analyse des écarts. C'est pour cette raison que le contrôle de gestion est souvent considéré comme synonyme, à tort, de contrôle budgétaire.

A partir des années 1970, les perturbations internes et externes, les changements d'environnement, l'émergence de nouvelles technologies et la mondialisation de l'économie ont donné la possibilité aux entreprises de planifier et de concevoir leur avenir, sous l'influence des techniques de contrôle pour une gestion plus efficace.

« Avec le développement des produits et des services dans une conjoncture en croissance, les gestionnaires vont chercher dans le contrôle de gestion une aide non seulement pour la prise de leurs décisions mais aussi pour le contrôle des acteurs dans la structure ».⁴ Les pratiques se sont

¹ RONGE. Y, CERRADA. K, « contrôle de gestion », 3ème édition, Pearson, Paris, 2012, P07

² ALAZARD.C, SEPARIS.S, « contrôle de gestion : manuel et applications », DCG11, 2ème édition, Dunod, Paris, 2010, P05

³ BOUIN.X, SIMON.F, « les nouveaux visages de contrôle de gestion, outils et comportements », 2ème édition, Dunod, Paris, 2004, P11-12.

⁴ ALAZARD.C, SEPARIS.S, Op.cit, P6

Chapitre 01 Cadre théorique du contrôle de gestion et de la performance financière

donc élaborées progressivement en fonction des besoins des entreprises et avec sa forme moderne, le contrôle de gestion devient un outil fondamental dans la gestion de l'entreprise.

La notion du contrôle

Le fait de contrôler une situation signifie la capacité à la gérer et à la faire aboutir vers les objectifs fixés. Ainsi, le processus de contrôle a pour objectif l'évaluation des résultats obtenus à l'issue d'une action et à les comparer aux objectifs fixés antérieurement pour identifier les éventuels écarts.

Le contrôle lorsqu'il s'avère indispensable, doit permettre un retour en amont pour ajuster les décisions prises et à rectifier les actions mise en œuvre. Dans le cadre de l'entreprise, le contrôle est considéré comme une vérification du respect des normes, ce qui correspond à un contrôle de régularité. En ce sens il s'intègre pleinement au « processus de la gestion » :

Information → Décision → Action → Contrôle

Au sein d'une organisation, le contrôle évolue de façon dynamique ; c'est pourquoi il faut plutôt parler du processus de contrôle.

- Le processus de contrôle comprend toutes les étapes qui préparent, coordonnent, vérifient les décisions et les actions d'une organisation.

Le processus comprend donc en général trois phases :

Décision → Action → Résultat

Avant Pendant Après

Ces trois étapes sont repérées par des questions et des tâches précises :

- La finalisation : elle concerne la définition des objectifs, l'identification des ressources nécessaires, à leur utilisation optimale ainsi que les modalités d'évaluation des résultats.
- Le pilotage : il renvoie aux ajustements opérés en cours d'action afin de réorienter, le cas échéant, le déroulement des opérations en fonction des finalités préalablement définies.
- l'évaluation : elle consiste à apprécier les résultats en fonction de leur efficience (rapport moyens/résultats) et de leur efficacité (atteinte des objectifs).

Toutes les décisions et actions d'une entreprise sont concernées par le processus de contrôle. Ainsi il est possible de mettre en œuvre ces trois étapes sur les trois niveaux décisionnels

Chapitre 01 Cadre théorique du contrôle de gestion et de la performance financière

identifiés par I. Ansoff : la décision stratégique, la décision tactique et la décision opérationnelle. Chaque niveau décisionnel bénéficie d'un processus de contrôle distinct ; cette définition permet de définir le périmètre du contrôle de gestion comme nous le verrons par la suite.

Avec un découpage temporel de la gestion, clair plus que réaliste, on peut établir plusieurs contrôles en lien avec chaque niveau de gestion.

1.1 Les différents niveaux de contrôle

On distingue traditionnellement deux niveaux principaux de contrôle, auxquels il faut ajouter un niveau intermédiaire jouant un rôle d'articulation :

- **Le contrôle stratégique** : Il concerne l'orientation des activités de l'entreprise sur le long terme à ce niveau, le contrôle stratégique a pour but d'éclairer les décisions majeures en s'appuyant sur la planification stratégique et l'intégration de données prospectives, elles-mêmes fondées sur un diagnostic interne et externe.
- **Le contrôle opérationnel** : Aussi appelé par les termes de "contrôle courant" ou "contrôle d'exécution", il se rapporte aux actions de court terme (un an) et de très court terme (moins d'un an). Sa principale fonction est de réguler les processus répétitifs, qu'ils soient productifs ou administratifs, en vérifiant le respect des règles de fonctionnement établies.

Dans cette approche temporelle, le contrôle de gestion se situe comme une articulation entre le contrôle stratégique et le contrôle opérationnel. Il remplit une fonction de régulation à moyen terme en surveillant la déclinaison des objectifs stratégiques en actions courantes et en veillant à leur mise en œuvre.

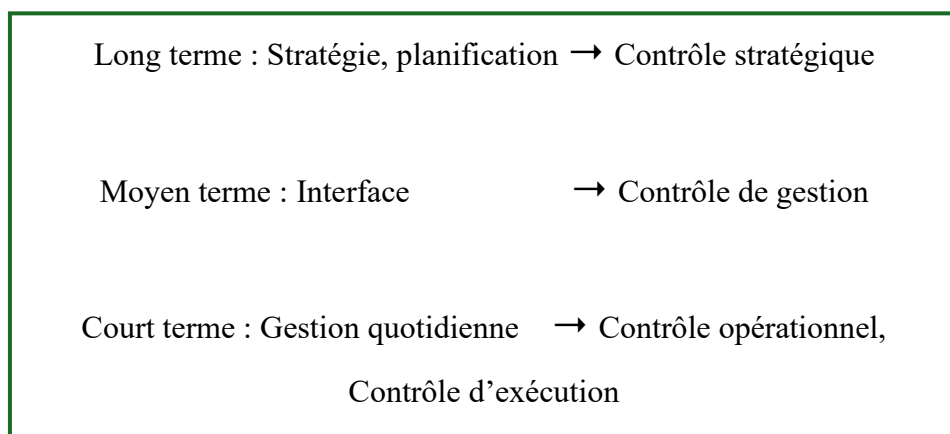


Figure 1: les différents niveaux du contrôle. (Claude et Sabine, 2010).

Chapitre 01 Cadre théorique du contrôle de gestion et de la performance financière

Si l'on intègre les trois étapes du processus de contrôle, on obtient le tableau suivant :

Tableau 1: Articulation du processus de contrôle selon les niveaux de décisions. (Claude et Sabine, 2010).

Niveau de décision \ Processus De contrôle	Stratégique	Tactique	Exécution
• Finalisation • Pilotage • Evaluation	Contrôle stratégique	↔ Contrôle De gestion	↔ Contrôle d'exécution

2 Contrôle de gestion

2.1 Définition

« Il existe nombreuses définitions du contrôle de gestion. Chacune développe un aspect particulier de cette discipline en constante l'évolution. Longtemps considéré comme un contrôle de l'utilisation des ressources allouées aux différentes divisions d'une organisation, le contrôle de gestion est particulièrement envisagé comme une fonction indispensable au pilotage de la performance »⁵. Plusieurs auteurs ont défini le contrôle de gestion avec différentes manières. Ainsi :

R.N. Anthony définit le contrôle de gestion en 1965, de la manière suivante : « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent que les ressources soient obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation. ».⁶

Le même auteur ajoute une autre définition en 1988 comme : « Le contrôle de gestion est un processus par lequel les dirigeants influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies ».⁷

⁵ LANGLOIS L et BONNIER C et BRINGER M, op. Cit, P.13.

⁶ ANTHONY R N, « planning and control systems: Framework for analysis », First Edition, Harvard University, 1965, P.64.

⁷ Hervé ARNOUD ; op-cit; page : 8-9

Chapitre 01 Cadre théorique du contrôle de gestion et de la performance financière

Selon **H. Bouquin** : « On conviendra d'appeler contrôle de gestion les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes. ».⁸

Selon **F. GIRAUD** : « le contrôle de gestion est une démarche permettant à une organisation de clarifier ses objectifs de performance et de piloter la réalisation progressive, en assurant la convergence des actions engagées par les différentes entités de la structure. »⁹

M.GERVAIS (2005) : définit le contrôle de gestion comme « le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées, avec efficience, efficacité et pertinence, conformément aux objectifs de l'organisation, et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie définie »¹⁰

GAUTIER ET PEZET (2006) : définissent le contrôle de gestion comme « le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre la stratégie »¹¹

En 1982, le plan comptable définit le contrôle de gestion comme « l'ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'entreprise. Leur comparaison avec des données passées ou prévues peut, le cas échéant, inciter les dirigeants à déclencher des mesures correctives appropriées. »

A partir de ces définitions on peut constater que le contrôle de gestion peut être considéré comme un processus d'aide à la décision. En effet, il assiste les dirigeants dans la conduite de l'entreprise vers ses objectifs, en s'assurant de sa performance grâce au suivi rigoureux des réalisations et à leur confrontation avec les prévisions établies.

2.2 Les objectifs du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est un outil fondamental pour toutes les entreprises qu'elles soient petites ou grandes et quelle que soit leur secteur d'activité. Il s'agit d'une pratique essentielle pour une gestion optimale, ainsi qu'un contrôle efficace de la performance, il a pour objectifs :

⁸ H. Bouquin (1994). Les fondements du contrôle de gestion. Presse universitaire de France « Que sais-je ? » ; N°2892 ; Paris

⁹ GIRAUD F: « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », Edition GUALINO, Paris, 2002, P.34

¹⁰ GERVAIS M : « contrôle de gestion », 8ème édition, ECONOMICA, Paris, 2005, P.12.

¹¹ GAUTIER F et PEZET A : « contrôle de gestion »Ed. PEARSON, Paris, 2006, P.32.

Chapitre 01 Cadre théorique du contrôle de gestion et de la performance financière

2.2.1 Améliorer l'utilisation des ressources

Il contribue à une meilleure exploitation des ressources matérielles, financières et humaines de l'entreprise, tout en maîtrisant les coûts pour éviter les dépenses inutiles, et à maximiser la rentabilité.

2.2.2 Aider à la prise de décision

En fournissant des données fiables, précises et à jour. Le contrôle de gestion offre une vision globale de la situation de l'entreprise et identifie les domaines nécessitant des ajustements ou des améliorations.

2.2.3 Evaluer les performances

Le contrôle de gestion apporte son expertise dans la mesure des performances par des indicateurs chiffrés, comme dans le pilotage ou le management des performances.

2.2.4 Aligner la stratégie

Assurer l'alignement des actions opérationnelles avec la stratégie globale de l'entreprise. Le contrôle de gestion mesure la performance par rapport aux objectifs stratégiques et de revoir les plans en conséquence.

2.2.5 Orienter les comportements

Le contrôle de gestion garantit la cohésion organisationnelle et la coordination entre unités de l'entreprise en orientant les comportements vers l'accomplissement des buts organisationnels.

2.2.6 Mettre en œuvre la décentralisation

Il doit s'assurer que les opérations courantes suivent la stratégie de l'entreprise, qu'il y a cohérence dans les décisions.

2.2.7 Développer l'intelligence organisationnelle

Il participe au développement de l'intelligence organisationnelle en favorisant l'innovation, la créativité, la diffusion des bonnes pratiques, l'apprentissage organisationnel ainsi que la conduite du changement.

2.3 Missions du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion assure un rôle stratégique en appuyant la direction générale et les directions opérationnelles dans la planification et la prise de décision. Il participe activement à la définition et au suivi des orientations stratégiques de l'entreprise.

Chapitre 01 Cadre théorique du contrôle de gestion et de la performance financière

Il a également pour mission la production, l'analyse et le reporting des données financières et opérationnelles notamment à travers le suivi des résultats, l'élaboration du processus budgétaire et la mise en place d'outils de pilotage.

Les contrôleurs de gestion sont présentés comme de véritables interfaces entre les différents métiers, la finance et le management. Ils s'éloignent de l'image de spécialistes des chiffres pour rejoindre un positionnement central, aux côtés du management afin d'éclairer les décisions et d'accompagner la stratégie de l'entreprise.

De plus il permet de suivre la performance à l'aide d'indicateurs financiers tels que la rentabilité et le BFR, Il prend également en compte des indicateurs non financiers liés à l'innovation, aux ressources humaines et aux processus internes.

Le contrôle de gestion rend le système d'information plus efficace, facilite la collecte, le traitement et le partage des données. Il se sert des ERP, des outils de consolidation et de business intelligence.

Le contrôleur de gestion travaille avec les équipes sur le terrain, aide les managers, fait le lien entre différents services et aide à mieux gérer les coûts, les délais et la qualité des informations.

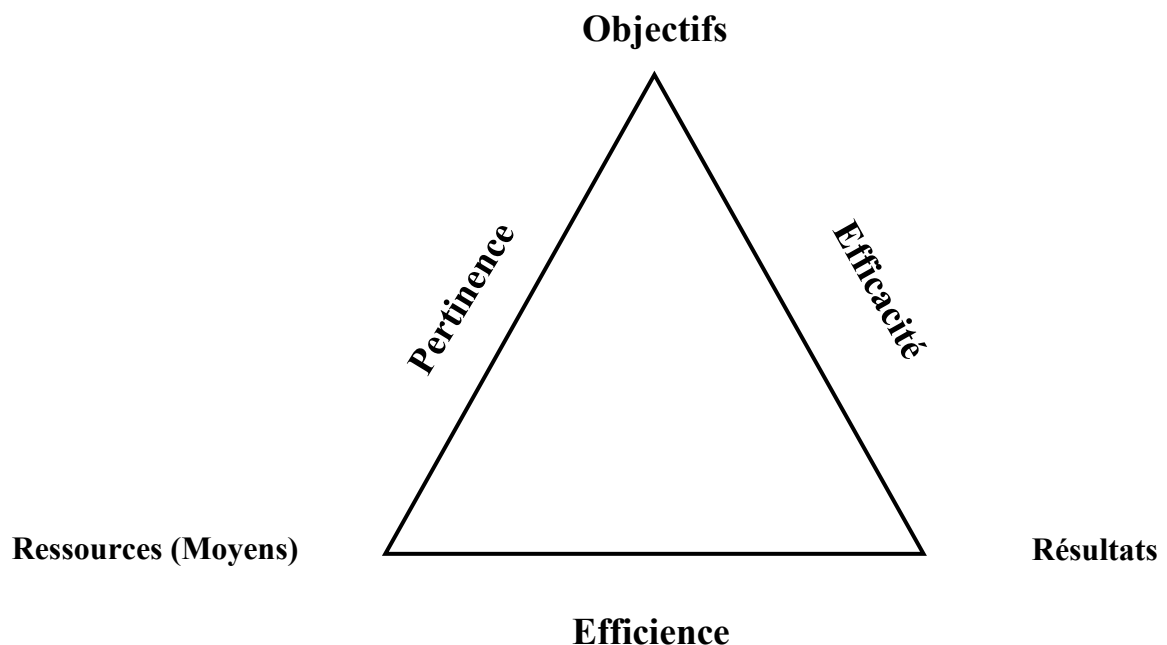


Figure 2: le triangle du contrôle de qualité.

2.4 Processus du contrôle de gestion

« Les systèmes de contrôle de gestion sont les procédures et systèmes formels qui utilisent de l'information pour maintenir ou faire évoluer l'activité des organisations. Ces systèmes incluent largement des procédures formelles telles que la planification, les budgets, l'analyse de l'environnement et de la concurrence, le reporting et l'évaluation, l'allocation des ressources et les récompenses offertes aux employés. » (Simons, (1987)).¹²

Le contrôle de gestion est défini comme étant un processus d'aide au pilotage. Une formalisation de ce processus le résume en quatre grandes étapes liées les unes aux autres dans un ordre logique mais surtout stratégique, qui correspondent aux phases traditionnelles du management¹³ :

- **Phase de prévision** : cette phase est dépendante de la stratégie définie par l'organisation, la direction prévoit les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie dans la limite d'un horizon temporel, les résultats attendus par la direction constituent un modèle de représentation des objectifs à court terme.
- **Phase d'exécution** : cette phase se déroule à l'échelon des entités de l'organisation, les responsables des entités mettent en œuvre les moyens qui leur sont alloués. Ils disposent d'un système d'information qui mesure le résultat de leur action, ce système de mesure doit être compris et accepté par les responsables d'entités, il doit uniquement mesurer les actions qui leur ont été déléguées.
- **Phase d'évaluation** : cette phase consiste à confronter les résultats obtenus par les entités aux résultats souhaités par la direction afin d'évaluer leur performance. Cette étape de contrôle met en évidence des écarts et en détermine les causes. Elle doit conduire les responsables à prendre des mesures correctives.

Le processus est plus réactif lorsque cette étape de contrôle est réalisée régulièrement aux niveaux des entités.

¹² ALCOUFFE Simon, (2013), le contrôle de gestion sur mesures, Dunod édition, Paris, P. 6.

¹³ LANGLOIS Georges, BONNIER. Carole, BRINGER Michel, (2006), Le contrôle de gestion, édition Berti, Paris, P. 18.

Chapitre 01 *Cadre théorique du contrôle de gestion et de la performance financière*

- **Phase d'apprentissage** : cette phase permet grâce à l'analyse des écarts de faire progresser l'ensemble du système de prévision par apprentissage des facteurs de compétitivité peuvent être découverts ainsi que d'éventuelles faiblesses.

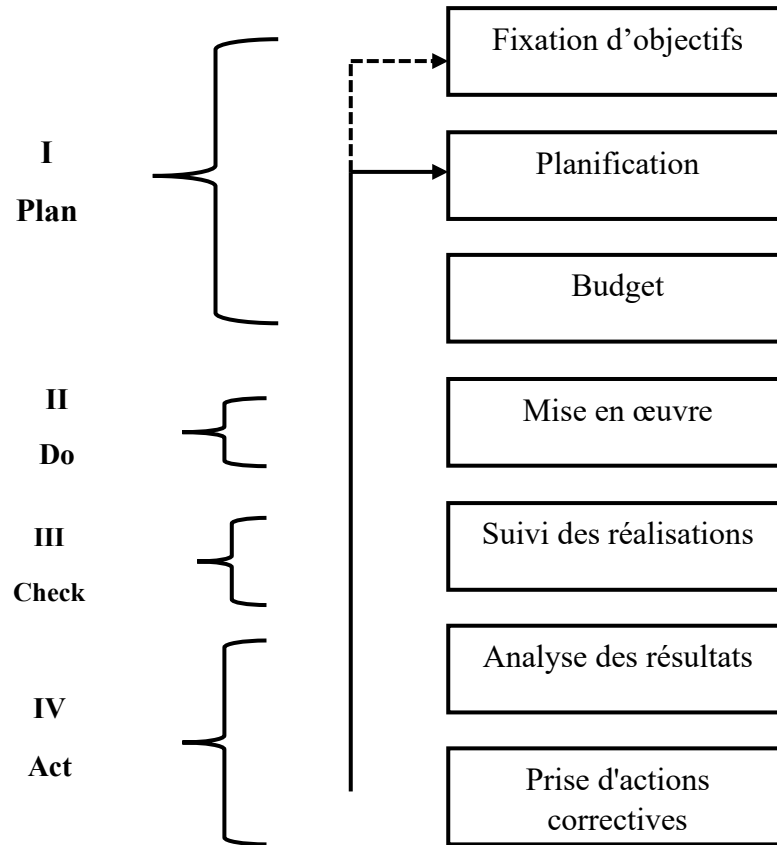


Figure 3: le contrôle de gestion en quatre étapes un processus d'apprentissage.

3 Le contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion est un professionnel dont la mission principale est de structurer de manière efficace les processus de traitement des informations, assurant ainsi le bon fonctionnement du mécanisme de régulation. Son rôle est de faciliter le pilotage de l'entreprise. Pour cela, il accompagne le changement, il améliore les systèmes d'informations et les outils et il communique avec les autres services. Il ne se limite pas seulement à surveiller, son rôle inclut également celui de conseiller.

Le contrôleur de gestion est un professionnel aux compétences variées. Il doit organiser les procédures et maîtriser les différents outils permettant d'établir un diagnostic, gérer les

Chapitre 01 Cadre théorique du contrôle de gestion et de la performance financière

informations et guider les décideurs, tout en intégrant l'aspect technique de l'activité et en supervisant le personnel.

Le contrôleur de gestion joue un rôle crucial dans le processus budgétaire ; il est à la fois concepteur, animateur et vérificateur.

3.1 Qualités du contrôle de gestion

Un tableau « idéal » des qualités du contrôleur de gestion est dressé par Bouin et Simon :

Tableau 2 : qualités du contrôleur de gestion (Claude et Sabine, 2010).

Qualités techniques	Qualités humaines
• Rigoureux, méthodique, organisé • Fiable, clair • Cohérent • Capable de synthèse • Faisant circuler l'information sélectionnée • Maîtrisant les délais • Connaissant les outils	• Morales : honnêteté, humilité • Communicantes : dialogue, animation, formation, diplomatie, persuasion • Mentales : ouverture, critique, créativité • Collectives : écoute, accompagnement, implication • Sociales : gestion des conflits • Entrepreneuriales : esprit d'entreprise

3.2 Rôles du contrôleur de gestion

Le rôle du contrôleur de gestion a beaucoup évolué avec les changements dans l'environnement économie et organisationnel. Le contrôleur de gestion fait plus que les missions de base telle que la planification et l'analyse des écarts, son rôle consiste désormais à encourager l'amélioration continue et à accompagner le changement.

Le tableau ci-dessous met en évidence le passage des rôles traditionnels aux nouveaux rôles du contrôleur de gestion :

Tableau 3 : évolution du rôle du contrôleur de gestion du modèle classique aux nouveaux rôles.

Rôle classique	Nouveaux rôles
Traduction de la politique générale en plans, programmes, budgets	Démarche dynamique permanente d'amélioration Accompagnement du changement, de l'organisation et des compétences
Analyse des résultats et des écarts, sur les coûts, les budgets et les tableaux de bord	Amélioration des systèmes d'information et des outils
Coordination et liaison avec les autres services	Dialogue, communicateur, conseil et formateur, manager d'équipe et de projet

3.3 Missions du contrôleur de gestion

Concrètement, le rôle du contrôleur de gestion se compose de plusieurs tâches bien définies, De la préparation du budget à l'analyse des performances en passant par d'autres activités clés, voici les principales missions qui lui incombent :

3.3.1 Elaboration des budgets

La gestion budgétaire fait partie des tâches essentielles du contrôleur de gestion, qui collabore avec tous les services de l'entreprise pour établir un budget réaliste, c'est-à-dire que les objectifs financiers de l'entreprise soient alignés sur ses capacités opérationnelles. Pour ce faire, il s'appuie sur des outils informatiques spécialisés lui permettant de concevoir des tableaux de bord, qui permettent de suivre l'évolution des dépenses et des recettes en comparaison avec les prévisions établies.

3.3.2 Analyses des écarts

Le contrôleur de gestion analyse quotidiennement les écarts entre les prévisions budgétaires et les résultats réels. Il étudie avec soin les différences importantes pour en identifier les raisons. Ces écarts pourraient provenir de fluctuations dans les coûts de production, de variations du chiffre d'affaires ou de l'évolution des conditions du marché. Cette analyse aide à prendre des mesures correctives pour rapprocher les résultats des objectifs financiers fixés.

3.3.3 Suivi de la performance financière

Le contrôleur de gestion est essentiel pour suivre la performance financière de l'entreprise. Il met en place des indicateurs clés de performance (KPI) ainsi que des tableaux de bord pour évaluer l'efficacité et la rentabilité des activités. Grâce à ces outils qui offrent une vue d'ensemble de la performance financière., la direction dispose d'informations fiables et actualisées. Cela aide à prendre des décisions réfléchies et fondées sur des faits concrets.

3.3.4 Optimisation des coûts

Le contrôleur de gestion est responsable de la surveillance et de l'optimisation des coûts de l'entreprise. Il examine les coûts de production, les frais généraux et les dépenses opérationnelles pour trouver des occasions de réduire les coûts. Le contrôleur de gestion a pour mission d'améliorer la rentabilité de l'entreprise. Il doit également s'assurer que les ressources sont utilisées de manière efficace. Le contrôleur de gestion joue donc un rôle clé dans la réussite de l'entreprise.

3.3.5 Veille stratégique et technologique

Pour rester compétitif, Le contrôleur de gestion doit se tenir informé des dernières tendances et évolutions dans le domaine de la gestion financière et des technologies associées. Il participe à des formations continues et à des séminaires pour acquérir de nouvelles compétences et pour mettre en œuvre des solutions innovantes au sein de l'entreprise.

3.4 Les outils du contrôle de gestion

3.4.1 La comptabilité générale

Toute entreprise a l'obligation d'enregistrer ses transactions en tenant une comptabilité générale. Sans permettre d'identifier les coûts et performances des produits ou services, elle fournit au contrôleur de gestion une vue globale des résultats de l'entreprise, de la situation de son patrimoine et des flux de trésorerie entrants et sortants. C'est une source d'informations fiable, notamment après audit, qui fournit certains indicateurs de performances tels que les marges et certains ratios permettant de comparer l'entreprise à ses pairs. Pour des fins de contrôle de gestion, la comptabilité générale est utile mais pas suffisante. La comptabilité analytique s'avère plus adapté pour l'analyse détaillée des coûts et de la performance.

3.4.2 La comptabilité analytique

3.4.2.1 Définition

La comptabilité analytique est « un système interne d'information comptable propre à la structure de l'entreprise et à la nature de son environnement. Elle se focalise sur l'enregistrement de tous les coûts, et toutes les charges qui traversent la firme. Elle permet de savoir quand et comment l'entreprise réalise sa performance ». ¹⁴

On peut également la définir comme « Un outil de gestion destiné à suivre et à examiner les flux internes de l'entreprise afin de fournir les informations nécessaires à la prise de décision tout en étant un mode de traitement de données. Elle permet de responsabiliser les différents services de l'entreprise. » ¹⁵

La comptabilité analytique constitue un outil de gestion permettant d'analyser les charges et les produits afin de déterminer, mesurer et contrôler les coûts au sein de l'entreprise, à travers la collecte, le traitement et l'interprétation des informations comptables.

La comptabilité analytique est un outil très utile pour les dirigeants lorsqu'ils prennent des décisions. Elle peut être adaptée aux besoins de chaque entreprise et mise en place de manière unique en fonction des caractéristiques spécifiques de l'organisation. La comptabilité analytique constitue donc un élément important de la prise de décision managériale, même si elle n'est pas toujours indispensable.

3.4.2.2 Objectifs de la comptabilité analytique

Les objectifs de la comptabilité analytique diffèrent suivant les besoins des dirigeants. En général, elle permet de :

- Déterminer et analyser les différents coûts de l'entreprise : coûts d'achats des matières premières, coût de production et de revient des produits finis.
- Evaluer et gérer les différents stocks de l'entreprise (marchandises, matières premières, produits finis...).
- Expliquer les résultats en calculant les coûts de produits pour les comparer aux prix de vente correspondants.
- Connaître le seuil de rentabilité de l'entreprise (en chiffre d'affaires, en date).

¹⁴ GERVAIS M, op.cit. P.146.

¹⁵ MAKHLOUF.F, « Comptabilité analytique ». Edition PAGE BLEU, Collection Gestion, Alger, 2006, P.8.

Chapitre 01 Cadre théorique du contrôle de gestion et de la performance financière

- Etablir des prévisions de charges et de produits courants (cout préétablis et budgets d'exploitation).
- Constater la réalisation des prévisions et expliquer les écarts qui en résultent (contrôle des couts et des budgets).
- Prendre des décisions de gestion de l'entreprise (choisir les produits les plus rentables, fixer les prix de vente, les quantités à produire, les objectifs de marges et de rentabilité, trouver des solutions pour réduire les coûts de certains produits.
- Et enfin, analyser la performance de l'entreprise lors d'un exercice.

3.4.2.3 Avantages de la comptabilité analytique

- Elle est rapide et efficace : la comptabilité analytique se concentre moins sur la précision absolue que la comptabilité générale. Elle mise sur des outils d'aide à la décision rapides, même si cela signifie des résultats approximatifs. Par exemple, il est souvent plus utile d'avoir une idée rapide du niveau de chiffre d'affaires à partir duquel l'entreprise devient rentable, plutôt que d'attendre longtemps pour avoir le résultat précis.
- Elle s'adapte et répond aux besoins de chaque dirigeant : La comptabilité analytique ne suit pas de règles strictes en ce qui concerne sa forme. Elle est très souple et peut évoluer. Cela signifie qu'elle peut être ajustée en fonction des attentes du dirigeant de l'entreprise, de la structure de l'entreprise, de la diversité des produits ou encore des processus de production. Chaque entreprise crée donc sa propre comptabilité analytique, qui correspond à son organisation et à son mode de fonctionnement. La comptabilité analytique est personnalisée pour chaque entreprise.

3.4.2.4 Les méthodes de la comptabilité analytique

a. La méthode des couts complets (centres d'analyses)

❖ Définition

« Le coût complet représente le coût constitué par la totalité des charges qui peuvent lui être apportées par tout traitement analytique approprié, affectation, répartition, imputation »¹⁶

La méthode des coûts complets est une approche essentielle en comptabilité analytique pour déterminer le coût de revient d'un produit ou d'un service. Elle permet de regrouper et d'attribuer toutes les charges directes et indirectes liées à la production et à la distribution. En offrant une vision complète des coûts engagés, cette méthode aide les entreprises à fixer des prix de vente justes et à évaluer leur rentabilité globale.

¹⁶ PIGET P et GILBERT CHA, « comptabilité analytique » édition ECONOMICA, Paris, 2001, P.25.

Chapitre 01 Cadre théorique du contrôle de gestion et de la performance financière

La méthode des coûts complets est une technique avancée de calcul utilisée pour déterminer le coût de revient d'un produit vendu. Ce coût de revient inclut l'ensemble des dépenses engagées depuis la fabrication jusqu'à la vente du produit. L'objectif principal de cette méthode est de fournir une évaluation précise des coûts afin de fixer un prix de vente adéquat. Ainsi, elle permet de garantir le seuil de rentabilité et permet d'évaluer la compétitivité du produit sur le marché.

❖ Objectifs

La méthode des couts complets est utilisée pour :

Déterminer le coût de revient et le prix de vente d'un produit en intégrant l'ensemble des coûts directs et indirects, fixes et variables. Cela aide à fixer un prix de vente approprié, garantissant la rentabilité de l'entreprise.

Identifier les performances, c'est-à-dire les zones où l'entreprise est performante et celles où elle l'est moins. Cela permet de concentrer la production sur les produits les plus rentables et de mettre en place des stratégies de réduction des coûts là où c'est nécessaire.

❖ Principe

La méthode de calcul des couts complets est donc en d'autres termes une méthode de calcul du cout de revient des produits d'une entreprise durant une période donnée. Ce calcul intègre l'ensemble des charges supportées durant le processus de fabrication et de distribution des produits.

La méthode des couts complets réparties les différentes charges incorporables aux couts en deux catégories :

- Les charges directes. Elles sont directement affectées aux couts des produits, car la consommation de ces charges par chaque type de produit est connue.
- Les charges indirectes. Généralement regroupées dans les centres d'analyse, elles ne peuvent pas être directement affectées aux couts des produits.

Les charges indirectes avant leur affectation aux couts sont traitées dans des centres d'analyse.

On distingue :

- Les centres d'analyse principaux (Approvisionnement, production, distribution).
- Les centres d'analyse auxiliaires (Ex : administration, SAV...).

Chapitre 01 Cadre théorique du contrôle de gestion et de la performance financière

Les charges indirectes regroupées dans les centres auxiliaires sont dans un premier temps réparti entre les centres principaux à l'aide de clé de répartition (répartition primaire). A leur tour, les charges indirectes des centres principaux sont affectées aux couts à l'aide de nouvelles clés de répartition (répartition secondaire).

❖ La mise en œuvre de la méthode

La méthode des centres d'analyses (sections homogènes) comporte les étapes suivantes¹⁷ :

- **Etape 01** : Classification des charges en charges directes et indirectes.
- **Etape 02** : Découpage de l'entreprise en centres d'analyse.

Le découpage en deux grandes catégories de centre d'analyse :

- Centres principaux : sont ceux où mis en œuvre les moyens de production ou de vente de l'entreprise comme l'approvisionnement, atelier...
- Centres auxiliaires : leur rôle est de géré les facteurs de production mis en œuvre par l'entreprise comme la gestion de personnel, entretien...etc. et une répartition primaire des charges indirectes dans les différents centres.

- **Etape 03** : Une répartition secondaire des centres auxiliaires dans les centres principaux à l'aide des clés de répartition.

Les clés de répartition : est une méthode pour déterminer le partage des charges dans les centres d'analyse (classés par nature) entre les différents centres. Il y a deux répartitions, primaire et secondaire.

- **Etape 04** : Calculer les coûts des matières premières consommées en tenant compte du coût des matières achetées et de celle existant en stock en début de période.
- **Etape 05** : Calculer le coût de production : celui-ci est égal à l'ensemble des charges liées directes et indirectes au produit fabriqué.
- **Etape 06** : La détermination de coût de revient des produits vendus, en ajoutant au coût de production tous les charges directes et indirectes de distribution.
- **Etape 07** : Le résultat analytique de chaque produit s'obtient en faisant la différence entre son chiffre d'affaires (les ventes) et son coût de revient.

¹⁷ SAADA T et BURLAUD A et SIMON C, « comptabilité analytique et contrôle de gestion », 3ème Edition, VUIBERT, Paris, 2005, P.47.

b. La méthode de direct costing (coûts variables)

❖ **Définition**

Le coût variable : c'est un « coût constitué seulement des charges qui varient avec le volume d'activité de l'entreprise sans qu'il y ait nécessairement une exacte proportionnalité entre la variation des charges et celle du volume des produits obtenus ».¹⁸

« La méthode des coûts variables est une méthode comptable qui n'incorpore aux coûts que les seules charges variables, à l'exclusion de toutes charges fixes ».¹⁹

❖ **Principe**

La méthode repose sur la distinction entre les charges variables c'est-à-dire celles qui évoluent proportionnellement au volume d'activité (matières première, main d'œuvre directe) et les charges fixes (loyers, charge de personnel). Selon cette méthode, seuls les coûts variables sont imputés aux produits, tandis que les charges fixes sont considérées comme des charges de période. L'objectif étant de calculer une marge sur coût variable pour analyser la rentabilité d'un produit et sa capacité à couvrir les charges fixes.

La marge sur le coût variable, c'est la différence entre le chiffre d'affaires d'un produit et le coût variable lié à ce produit

$$\text{MCV} = \text{Chiffre d'affaires} - \text{Les coûts variables}$$

Ces différentes marges elles doivent être suffisantes pour couvrir les charges fixes et dégager un résultat analytique (il faut avoir un bénéfice).

$$\text{Toutes les marges sur coût variable} - \text{Les charges fixes} = \text{Résultat analytique globale}$$

¹⁸ ALAZARD CLAUDE, SEPARI.Sabine, contrôle de gestion, manuel et applications, 2ème édition, Dunod, Paris 2010, P, 48

¹⁹ LANGLOIS G et BRINGER M et BONNIER C, « contrôle de gestion : manuel et application », 4ème Édition, Foucher, 2010, P.268.

Le taux de la marge sur le coût variable exprime la marge sur le coût variable par rapport au chiffre d'affaires.

$$\text{Le taux de MCV} = \text{MCV/CA}$$

Tableau 4 : calcul de résultats analytique (MARGOTTEAU, 2001).

Abréviation	Elément	Montant	%
CA	Chiffre d'affaires		100%
-CV	Coût variable		
=M/CV	Marge sur le coût variable		
-CF	Coût fixe		
=RA	Résultat analytique		

c. La méthode ABC

La méthode ABC (Activity Based Costing, ou Coût à Base d'Activités) est une technique de calcul du coût complet qui diffère de la méthode traditionnelle des centres d'analyse, Elle divise l'entreprise en activités et impute les coûts indirects associés à chacune d'elles.

Cela permet une meilleure gestion et une élaboration plus précise des structures de coûts en fonction des activités. Ainsi, la méthode d'analyse ABC permet de déterminer les sources de coûts avec précision et de mesurer la performance de chaque activité au sein de l'entreprise.

On distingue deux inducteurs :

- ✓ **L'inducteur d'activité** : il permet de mesurer les ressources consommées par l'activité, notamment le ratio coûts/produits.
- ✓ **L'inducteur de coût** : il fixe le niveau des coûts liés à l'organisation de l'activité.

❖ Les 3 catégories de la méthode ABC

La méthode ABC opère selon le principe de catégorisation en 3 catégories distinctes :

- **Le groupe A** : il regroupe les références qui forment 80 % des sorties, ce qui représente habituellement 20 % des références (c'est la loi de Pareto).
- **Le groupe B** : il englobe les références qui correspondent à 15 % des sorties, représentant en général 30 % des références.
- **Le groupe C** : il comprend les références formant 5 % des sorties, soit typiquement 50 % des références.

La méthode ABC peut être implémentée pour les acquisitions, la fabrication, les inventaires, les ventes ou les prévisions. Cette méthode de classification permet d'orienter la stratégie et les principes de gestion de l'entreprise pour augmenter son chiffre d'affaires.

❖ Méthodologies et étapes de la méthode ABC

1. L'identification des activités essentielles de l'entreprise

Cette phase est fondamentale et constitue le commencement de la méthode ABC. Elle doit être abordée avec rigueur pour garantir la pertinence des résultats. Elle implique de fragmenter l'entreprise en ses activités essentielles pour distinguer celles qui impliquent des coûts.

Une activité est un ensemble cohérent de tâches, d'individus, de processus technologiques (etc.) associé à une gamme de produits ou un service. Pour déterminer les activités essentielles, une observation directe des différents départements de l'entreprise peut être réalisée.

Cette tâche peut aussi être accomplie avec les responsables des départements en question.

2. La sélection des inducteurs de coût ou d'activité

Après avoir identifié les activités, l'étape suivante consiste à **sélectionner les inducteurs de coût** les plus significatifs. Ce sont les indicateurs qui permettent de quantifier les activités discernées (inducteurs de volume, de gestion, de produits ou de services, etc.).

Dans le cadre de la méthode ABC, le concept d'inducteur remplace celui d'unité d'œuvre. L'inducteur de coût joue ici un rôle similaire à celui des unités d'œuvre dans la méthode des coûts complets. Il sert donc à attribuer un coût à l'activité en fonction du nombre d'inducteurs utilisés.

3. L'allocation des ressources aux activités

Dans la perspective de la méthode ABC, ce sont principalement les coûts par activité qui sont pris en compte, plutôt que les coûts par produit. Il est donc essentiel d'évaluer le montant des

Chapitre 01 Cadre théorique du contrôle de gestion et de la performance financière

charges indirectes (ressources matérielles, humaines, financières) utilisées par chaque activité identifiée.

Par la suite, ces ressources doivent être allouées aux activités correspondantes. Conformément à la méthode ABC, les produits utilisent les activités et, en retour, ces activités consomment les ressources.

4. Le calcul du coût de revient par activité

Une fois les inducteurs correctement sélectionnés et les ressources attribuées, il faut ensuite rassembler les activités qui partagent les mêmes inducteurs en un centre de rassemblement. Pour chaque centre, il est nécessaire de **calculer le coût unitaire** de ses inducteurs en divisant la ressource totale par le nombre d'inducteurs.

L'étape finale consiste ensuite à additionner les coûts indirects de chaque activité aux coûts directs afin d'établir le **coût de revient** de l'objet étudié (que ce soit un produit, un service, etc.)

❖ Les avantages

L'instauration des indicateurs de la méthode ABC est avantageuse pour analyser la source de la rentabilité d'une entreprise. Elle permet :

- D'approfondir la compréhension des charges directes et des charges indirectes associées à chaque produit ;
- De diminuer les frais généraux en réduisant les stocks superflus ;
- D'adopter un management axé sur la gestion des coûts réels et des coûts de revient ;
- De repenser les processus métiers, en termes d'optimisation des marges et de logistique.

❖ Les inconvénients

Néanmoins, pour déployer la méthode ABC, il faut une certaine connaissance. Généralement, on conseille de faire appel à des consultants externes (ce qui implique un coût), d'impliquer le personnel et d'implémenter des solutions informatiques spécifiques, parfois onéreuses. Ces éléments représentent donc des contraintes pour les petites entreprises.

❖ Le système d'information

On peut définir le système d'informations comme « l'ensemble des procédures organisées qui permettent de fournir de l'information nécessaire à la prise de décision et/ou au contrôle de l'organisation ». ²⁰

²⁰ ALAZARD CLAUDE, SEPARI.Sabine, contrôle de gestion, manuel et applications, 2ème édition, Dunod, Paris 2010 P 64

❖ **Les finalités du système d'information**

Pour répondre aux besoins d'information du fonctionnement de l'entreprise, J.L. Peaucelle met en lumière trois finalités principales du système d'information²¹ :

- **Contrôle** : Le système d'information remplit le rôle de mémoire de l'organisation en traitant les données passées et en permettant ainsi de reconstituer une série d'images de la situation de l'entreprise. Cet historique permet de suivre son évolution et de détecter d'éventuelles anomalies. Ainsi, le système de comptabilité générale produit, régulièrement, des états financiers qui illustrent la situation patrimoniale de l'entreprise. La qualité essentielle attendue dans ce contexte est la fiabilité.
 - **Coordination** : Le système d'information joue un rôle clé dans le fonctionnement d'une entreprise. Il permet de produire et de diffuser des informations à toutes les unités de l'entreprise. Cela favorise une meilleure coordination des actions entre les différentes unités.
 - **Décision** : Le système d'information traite les données prévisionnelles pour participer à la préparation de l'avenir.
- Ces trois dimensions s'appliquent pleinement au contrôle de gestion qui doit reposer sur un système d'information capable de représenter le fonctionnement de l'entreprise afin d'assurer le contrôle, de favoriser la coordination et de soutenir la décision.

Section 2 : La performance financière

1 Concept de la performance

1.1 Définition

Ainsi la performance peut être définie selon de multiples perspectives ; à cet égard, nous avons constaté que différents auteurs en ont donné plusieurs interprétations différentes :

²¹ NORBERT GUEDJ, (2006), « le contrôle de gestion : pour améliorer la performance de l'entreprise », 3^{éd}, P350

Chapitre 01 Cadre théorique du contrôle de gestion et de la performance financière

Selon **KHEMAKHEM** « la performance de l'entreprise peut se définir comme le degré des réalisations du but en cherché »²²

Pour l'auteur **MALLOT Jean Louis** et **JEAN CHARLES** dans leur livre intitulé L'essentiel du contrôle de gestion, disent que la performance financière est considérée comme « est une association de l'efficacité et de l'efficience des informations financières qui consiste pour une entreprise à obtenir dans le cadre des objectifs définis et l'efficience correspond à la meilleure gestion des moyens et des capacités en relation avec les résultats »²³.

Selon **PAUL LORINO** : « est performant dans l'entreprise, tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques »²⁴.

Ainsi, « la performance financière peut être considérée comme une combinaison de rentabilité, de stabilité financière et de capacité à atteindre les objectifs stratégiques définis par l'entreprise » (Paul, 1997).

Selon **MACHENSAY** (1991) : « la performance de l'entreprise peut se définir comme le degré de réalisation du but de recherche »²⁵.

Pour **B. DOTIATH** et **C. COUJET** : « en matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels »²⁶.

Pour **Brigham** et **Ehrhardt**, « la performance financière se mesure par la capacité d'une entreprise à générer des bénéfices par rapport aux ressources investis » (Ehrhardt, 2019).

1.2 Les objectifs de la performance financière

Mesurer la performance d'une entreprise n'est pas une fin en soi, cela vise à atteindre de nombreux objectifs, que l'on peut résumer comme suit :

²² MACH ESNEY : « Economie d'entreprise », édition, EYROLLES, Paris, 1991, P.38.

²³ MALLOT Jean Louis et JEAN CHARLES : « L'essentiel du contrôle de gestion », édition, d'organisation, paris, 1998, P.46.

²⁴ LORINO. P, « méthodes et pratiques de la performance, le guide de pilotage », éditions de l'organisation, paris, 1997, p18

²⁵ MACHENSAY. M, « économie d'entreprise », EYROLES, 1991, p 38.

²⁶ DORIATH. B, GOUJET. C, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 2eme édition, DUNOD, paris, 2005, p166.

Chapitre 01 Cadre théorique du contrôle de gestion et de la performance financière

- Développer de nouveaux produits sur le marché et respecter les délais de livraisons
- Amélioration des processus de fabrication
- Réduire les coûts de production
- Améliorer la satisfaction des clients
- Valoriser les compétences des employés
- Renforce et améliore la sécurité au travail
- Développement des parts de marché

1.3 Les critères de la performance

La performance d'une entreprise est le résultat de la combinaison de plusieurs facteurs. Elle combine l'efficacité et l'efficience, la pertinence et l'économie. Une entreprise est considérée comme performante lorsque ces différentes dimensions sont réunies

1.3.1 L'efficacité

L'efficacité est « le rapport entre le résultat atteint par un système et les objectifs visés, de ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés, plus le système sera efficace. On s'exprimera donc par degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »²⁷ d'une manière générale nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \text{Résultat atteints} / \text{Objectifs visés}$$

1.3.2 L'efficience

L'efficience c'est le rapport entre les biens ou les services, d'une part et les ressources utilisées pour les produire, d'une autre part. Elle peut se définir comme la capacité à minimiser la consommation de ressources pour un résultat donné. Autrement dit, l'efficience correspond à la gestion optimale des ressources et des compétences pour atteindre le résultat souhaité. L'efficience reflète le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagés pour les atteindre.

On peut simplifier la mesure de l'efficience en utilisant la formule suivante :

²⁷ MAHE H : « dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils », Edition ECONOMOCA, Paris, 1998, P.43.

$$\text{Efficience} = \text{Résultats atteints} / \text{Moyens mis en œuvre}$$

1.3.3 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 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.²⁸

1.3.4 L'économie

Elle consiste à obtenir les ressources nécessaires au coût le plus bas possible, tout en garantissant un niveau de qualité acceptable. En d'autres termes, une opération est considérée comme économique lorsqu'elle permet d'obtenir les ressources de qualité acceptable et au meilleur coût.

Par conséquent, globalement, la performance peut être exprimée par la formule suivante

$$\text{La performance} = \text{Efficacité} + \text{Efficience} + \text{Économie} + \text{Pertinence}$$

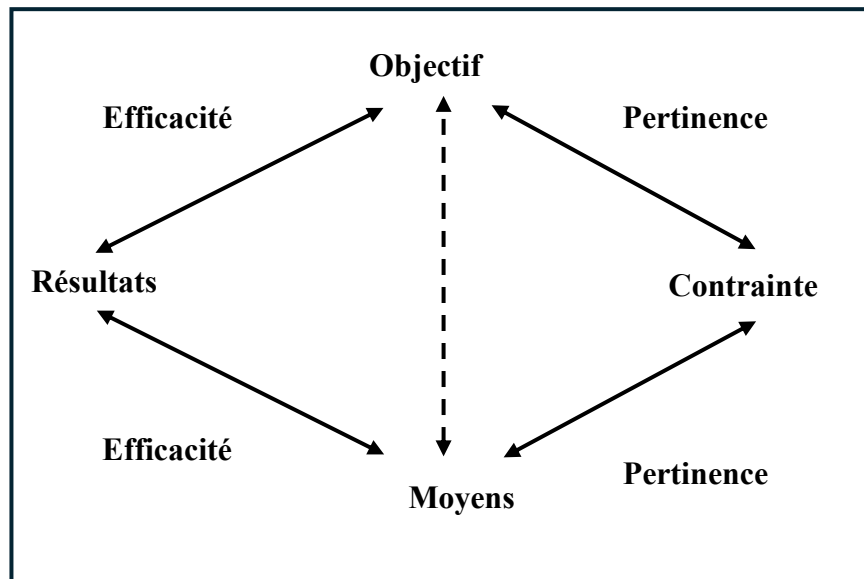


Figure 4 : les concepts de la performance.

²⁸ BAROUDI Saliha et TAHIR Nadia, « Le tableau de bord et la performance de l'entreprise Cas du la SPA BMT » mémoire fin de cycle, Option : FINANCE D'ENTREPRISE, promotion 2016/2017.

1.4 Les typologies de la performance

1.4.1 La performance stratégique

La performance stratégique, également appelée performance à long terme, garantit la pérennité de l'entreprise, et inclut le maintien d'un avantage concurrentiel. Elle reflète les objectifs stratégiques de l'entreprise et crée de la valeur pour ses clients.

Selon Marmuse (1997) La performance stratégique correspond à la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques.

G. Hamel et C. Prahalad (1994) Elle représente la capacité des organisations à atteindre ses objectifs stratégiques et permet de contrôler la pertinence des décisions stratégiques prises sur le long terme et demeure par conséquent garante de la pérennité de l'entreprise.

1.4.2 La performance organisationnelle

Elle reflète la structure organisationnelle et les méthodes de gestion de l'entreprise pour atteindre ses objectifs.

La performance organisationnelle englobe divers indicateurs, tels que la qualité des produits et services, l'engagement des employés, l'environnement de travail, la productivité et la satisfaction client.

Selon **Kalika**, la performance organisationnelle porte directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non pas sur ses éventuelles conséquences de nature économique ou sociale. Plusieurs facteurs qui permettent d'apprécier cette efficacité organisationnelle tels que : Le respect de la structure formelle, la relation entre les composantes de l'organisation, la qualité de circulation de l'information, la flexibilité de la structure. Intervient par la suite **L.Kombou et J.F. Ngokevina (2006)** pour ajouter l'influence du pouvoir du dirigeant.

1.4.3 La performance économique et financière

Elle est liée à la survie de l'entreprise et se mesure à travers des facteurs tels que la rentabilité des investissements et des ventes, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs, l'efficacité...etc.

Selon **Chakravarthy (1986)**, la performance économique et financière intègre la création de valeur pour le client, l'actionnaire ainsi que la satisfaction des investisseurs. Cette performance est mesurée par des indicateurs quantitatifs.

Chapitre 01 Cadre théorique du contrôle de gestion et de la performance financière

1.4.4 La performance commerciale

Appelé aussi performance marketing. Selon **O. Furrer et D. Sudharshan (2003)** Cette performance peut être mesurée par des critères quantitatifs tels que la part de marché, le profit, le chiffre d'affaires ou qualitatifs tels que la capacité à innover, la satisfaction des consommateurs, leurs fidélités, leurs perceptions à la qualité et la réputation de l'entreprise.

1.4.5 Performance humaine et sociale

J.M. Descarpentries, considère la performance humaine et sociale comme le rassemblement des collaborateurs : motivés, compétents et communiquant bien entre eux par le moyen d'une langue et de valeurs communes (la culture). Elle est un concept central de la recherche en éthique des affaires (**J. Igalens et J.P Gond,2003**).

Cette performance est mesurée par selon **Marmuse (1997)** par la nature de la relations sociales qui interagit sur la qualité des prises de décision collective, l'importance des conflits et des crises sociales (gravité, dureté...etc.), le niveau de satisfaction des salariés, le turn over qui représente un indicateur de fidélisation des salariés, l'absentéisme et les retards de travail, le climat social, la participation aux décisions...etc.

1.4.6 Performance globale

La performance globale peut être définie par une combinaison de performances économiques, sociales et environnementales, ce qui en fait un concept multidimensionnel difficile à mesurer par des moyens techniques.

La performance globale est liée au concept de la RSE, selon **Van Marrwijk (2003)**, elle peut être défini par l'ensemble des activités prenant en compte les préoccupations sociales et environnementales dans l'activité de l'entreprise ainsi que son interaction avec ses parties prenantes.

1.5 Déterminants de la performance financière

Les déterminants de la performance financière sont les facteurs qui ont un impact sur les résultats financiers d'une entreprise, Ces déterminants affectent la manière dont une entreprise gère ses finances et reste en bonne santé financière. On peut distinguer les déterminants de la performance financière en deux catégories : les Déterminants internes, qui sont liés aux opérations et à la gestion interne de l'entreprise ; et les Déterminants externes, qui sont liés à l'environnement externe dans lequel l'entreprise opère.

1.5.1 Les déterminants micro économiques (internes)

Les facteurs internes, sont très importants pour une entreprise. Ils influencent directement sa performance financière. Ces éléments aident à évaluer si une entreprise peut générer des revenus, contrôler ses dépenses et améliorer son fonctionnement. Comme ces facteurs sont sous le contrôle de l'entreprise, elle peut les modifier pour améliorer ses résultats financiers.

1.5.1.1 Liquidité

En effet, on pourrait dire que la liquidité est le facteur crucial de durabilité des entreprises, voire des PME. Puisque l'utilisation du crédit bancaire coûte cher et n'est pas facile, la disponibilité immédiate de la liquidité permet d'honorer certaines obligations qui sont de courte durée (fournisseurs, salaires, dettes). En outre, la question de liquidité prend une signification encore plus importante dans l'économie locale, en raison du comportement de retard dans le paiement des clients. De plus, dans l'économie algérienne, il y a aussi un choc externe lié à la volatilité des prix du pétrole. Dans cette situation, la liquidité ne dépend pas du montant, mais de son calendrier de disponibilité.

1.5.1.2 La taille

Les économies d'échelle ont joué un rôle important dans le contexte économique algérien, déterminant la taille des entreprises grâce à leur efficacité et leur rentabilité. Les grandes entreprises algériennes, telles que les cimenteries, les entreprises agroalimentaires et les sociétés pétrolières et gazières, ont bénéficié d'économies d'échelle en minimisant leurs coûts de production moyens et en améliorant ainsi leur efficacité. Cependant, la complexité de leur structure rend difficile l'obtention d'une efficacité optimale.

À l'inverse, les PME algériennes ont largement contribué au développement économique du pays, mais ne profitent pas des économies d'échelle en raison de leurs coûts de production relativement élevés. Leur structure organisationnelle étant relativement simple, la flexibilité est essentielle pour leur permettre de faire face aux difficultés telles que les retards de paiement, les changements législatifs, les pénuries de matières premières et les fluctuations du prix du pétrole. Sous certaines conditions, ces entreprises peuvent dégager des bénéfices importants

1.5.1.3 Age

On peut affirmer que l'âge des entreprises est une variable importante affectant leur performance en Algérie. D'une part, l'âge montre la quantité d'expérience qu'une entreprise a

Chapitre 01 Cadre théorique du contrôle de gestion et de la performance financière

accumulée ainsi que sa capacité à s'adapter aux changements de l'environnement économique qui l'entoure. Avec le temps, il devient évident que les entreprises algériennes augmentent leur efficacité grâce à l'expérience.

D'un autre côté, cependant, l'augmentation de l'âge rend les entreprises moins réactives aux changements des conditions du marché. En conséquence, cela pourrait donner l'opportunité à des entreprises plus jeunes d'apparaître sur le marché et d'y réussir.

1.5.1.4 Endettement

Dans le cas d'Algérie, on peut dire qu'il existe une relation directe entre le niveau d'endettement d'une entreprise et son comportement de performance ainsi que de fragilité. On note qu'un endettement normal permet de financer la croissance sans recourir à la liquidité. Cependant, il est également important de noter que lorsque l'endettement est trop élevé en relation avec des taux d'intérêt élevés imposés par les banques d'Algérie, cela entraîne vite un problème financier. Par conséquent, on observe que les PME algériennes préfèrent généralement recourir à la méthode d'autofinancement pour ne pas payer des coûts financiers énormes.

1.5.1.5 Rotation des stocks

En Algérie, le tour de stock se retrouve assez souvent associé à la question des performances économiques, ce qui est susceptible d'être sous-estimé dans certains calculs. Les entreprises qui gèrent bien leur stock, surtout dans le domaine du commerce de détail et de l'industrie agroalimentaire, peuvent s'attendre à bénéficier de fluidité financière supplémentaire et d'économies sur les coûts de stockage. En revanche, le tour de stock se fait lent dans le cas où il y a pénurie de marchandises ou rigidité administrative, ce qui fige le capital financier et cause une situation financière négative. En Algérie, en raison du retard dans le paiement par les clients, une bonne gestion des stocks peut aider à combler le manque de liquidité.

1.5.1.6 Climat sociale

En Algérie, on peut affirmer que l'environnement social interne peut être considéré comme l'un des déterminants de la performance financière de l'entreprise, qui reste souvent ignoré. Ce que l'on constate, c'est que les entreprises où il existe de bonnes relations entre la direction et les travailleurs, peu de conflits sociaux et une communication facile ont de meilleurs niveaux de performance et moins de cas de perte inutile d'heures de travail. Au contraire, les grèves qui surviennent de temps à autre dans certains secteurs algériens comme les transports, les hydrocarbures et l'administration pourraient très rapidement arrêter les opérations et ruiner les performances.

1.5.1.7 L'innovation

En Algérie, l'innovation est essentielle pour améliorer la performance des entreprises. Même si l'environnement économique est souvent difficile à appréhender en raison de la lourdeur des règles administratives et de la dépendance au pétrole, l'innovation n'est pas une option mais une nécessité. Pour réussir sur le marché algérien, les entreprises doivent aller au-delà des mesures de réduction des coûts à mesure que la concurrence devient plus rude. Autrement, la croissance sur de nouveaux marchés et l'augmentation des parts de marché deviennent impossibles. Les entreprises algériennes innovantes qui répondent aux besoins de leurs clients, améliorent leur savoir-faire et augmentent leurs revenus sont les plus performantes. L'innovation est tout aussi importante pour améliorer l'efficacité opérationnelle et la qualité du service offert. Selon toute vraisemblance, en Algérie, il faut innover pour s'adapter et se transformer ainsi que pour rester compétitif et préserver son avantage sur le marché, même si cela ne génère pas nécessairement un profit immédiat.

1.5.2 Les déterminants macro-économiques (externes)

Contrairement aux composantes internes, les facteurs externes désignent les influences extérieures qui ont un impact sur la performance financière d'une entreprise. Ces éléments, qui échappent à la maîtrise directe de l'entreprise, exigent une adaptation stratégique afin de réduire les risques et d'exploiter les opportunités éventuelles.

Dans le cadre de notre recherche sur les performances des entreprises algériennes, nous soutenons que la performance de l'entreprise ne relève, en définitive, que des facteurs internes tels que la liquidité, la taille, ou encore l'innovation. Si la composante interne des performances des entreprises est bien réelle dans la mesure où la trajectoire de l'entreprise relève de choix managériaux ; il n'est pas moins vrai qu'il existe des facteurs extérieurs, souvent hors du champ d'intervention des entreprises, tout aussi déterminants.

1.5.2.1 Le modèle PESTEL

L'analyse PESTEL est un outil d'analyse macro-économique qui permet à l'entreprise d'identifier et de mesurer les éléments susceptibles d'impacter son activité et son développement, une analyse PESTEL prend en compte six composant (Politique, Économique, Sociologique, Technologique, Environnemental et Légal), qui sont eux même composés d'une multitude de facteurs.

Nous expliquons ci-dessous en quoi consistent les 6 composants de l'analyse PESTEL.

Chapitre 01 Cadre théorique du contrôle de gestion et de la performance financière

A. Les facteurs politiques (P)

Dans le modèle PESTEL appliqué au cas algérien, le premier élément porte sur les impacts politiques, c'est-à-dire les choix des gouvernements et des institutions publiques. Ainsi, il doit analyser : la stabilité du système politique algérien ; le positionnement politique des partis au pouvoir ; l'évolution possible du paysage politique lors des prochaines échéances électorales ; la fiscalité et la protection sociale ; la politique commerciale extérieure ; les aides et subventions publiques ; les lobbys ; la liberté de la presse ; la corruption.

Il est pertinent d'analyser ces éléments à l'échelle nationale, même si, en Algérie, le local (wilaya, commune) joue un rôle essentiel du fait des spécificités régionales et du rapport au local ; par moments, la recherche d'informations peut, à l'inverse, amener les analystes à élargir leur analyse à des territoires limitrophes – comme c'est le cas pour l'Union européenne, lorsque les entreprises algériennes sont orientées vers le marché export ou ont recours à des fournisseurs étrangers. Ici, l'objectif est de comprendre le contexte politique du pays et de repérer les freins potentiels à l'entreprise.

Entre autres, on peut citer comme exemples de facteurs politiques à effet négatif : les droits de douane sur les importations particulièrement élevées, les freins à la vente à l'exportation

À l'inverse, facteurs positifs relevés : aides étatiques, aides publiques, fiscalité favorable à certains secteurs stratégiques (hydrocarbures, agroalimentaire, énergies renouvelables).

B. Les facteurs économiques (E)

Dans le cas de l'Algérie, parmi les facteurs économiques du PESTEL, on retient a priori que celui-ci est le plus déterminant du fait de la sorte de dépendance du pays aux hydrocarbures. Il devrait être alors analysé plusieurs indicateurs, tels que la croissance (PIB, PNB), le revenu disponible et le pouvoir d'achat des ménages, le niveau de chômage (selon le moment, élevé pour les jeunes surtout), l'inflation, les taux d'intérêt bancaires, l'accès au financement, l'accès aux compétences... Sur le terrain, l'on constatera l'inflation régulière qui rogne un pouvoir d'achat, des taux d'intérêts bancaires élevés dissuasifs de l'emprunt conclusif – d'autant plus pour les PME, un accès au crédit quasi impossible. Parallèlement, l'on peut constater une grande hétérogénéité entre les régions ; le littoral n'est certes pas l'intérieur, le Sud ne l'est pas non plus. S'adresser à l'élément national semble donc bien insuffisant, un échelon local doit être envisagé. Les effets négatifs sont inflation, taux élevés, accès au crédit raréfié, chômage

Chapitre 01 Cadre théorique du contrôle de gestion et de la performance financière

élevé, la forte croissance alimentaire, et les aides publiques disponibles au financement du secteur.

C. Les facteurs sociologiques (S)

Il s'agit ici d'analyser l'incidence des facteurs démographiques et socioculturels, qui constituent le troisième composant du modèle PESTEL, qui synthétise à l'échelle d'une société donnée ses caractéristiques selon ses comportements, attitudes, valeurs et normes sociales.

Il y a plusieurs choses à prendre en compte. On commencera par la distribution des revenus. En effet, les inégalités entre les régions, entre les catégories sociales se répercutent sur la consommation, avec des effets parfois jusqu'alors peu pris en compte par les économistes. Le second aspect est évidemment démographique. L'Algérie étant un pays jeune puisque la population de moins de 30 ans est très importante, on s'en réjouit à juste titre (abondance de la main-d'œuvre) mais d'un autre côté, cela constitue une menace pour le marché de l'emploi et pour les services publics

Un autre aspect à mentionner est celui de la mobilité sociale. On s'étonne dans ce contexte que la capacité d'accéder à un positionnement social plus élevé soit lié au réseau familial, et aux contacts, plus à la compétence individuelle. Le niveau d'éducation est aussi important. Le taux d'alphabétisation a certes progressé, mais le problème du niveau des écoles et des pratiques pédagogiques ainsi que la question de l'adéquation entre le diplôme et le besoin du marché de l'emploi, qui constitue encore une préoccupation relative à la qualification de la population.

Les comportements en matière de travail et de loisirs sont à leur place ici. Sur ce point, il est important de souligner des particularités algériennes : une relation au temps parfois élastique (retards de paiement ou délais non respectés), une préférence pour une activité professionnelle publique plus sécurisante, un temps consacré aux loisirs en fonction de la région et des catégories sociales.

Ces facteurs socioculturels, souvent négligés dans les analyses purement économiques, influencent en effet directement la performance des entreprises algériennes, en les comprenant, on peut adapter sa stratégie commerciale en prévoyant avec plus d'exactitude les comportements des clients et des partenaires.

D. Les facteurs technologiques

Le quatrième élément du modèle PESTEL est la technologie, qui peut comme dans tout autre pays constituer à la fois des menaces ou des opportunités pour les entreprises de toute taille en

Chapitre 01 Cadre théorique du contrôle de gestion et de la performance financière

général. On le constate également dans le cas algérien. À ce titre, plusieurs points devraient être analysés. Ce qui nous amène d'abord à nous intéresser au niveau d'innovation connu par le pays d'une part et aux éventuelles technologies qui pourraient apparaître en disruption, c'est-à-dire susceptibles de faire éclater un secteur ; sans doute par rupture « paradigmatique », puis à l'égal accès aux nouvelles technologies. En Algérie cet accès à celles-ci apparaît inégal selon les secteurs et les régions (les grandes entreprises, tout autant que les filiales de sociétés étrangères, bénéficient de meilleures infrastructures que les PME locales) et pour finir à l'évolution des canaux de communication et de distribution dont il s'agit plutôt, ici, de se concentrer sur la progression exponentielle d'internet, des réseaux sociaux ou du commerce électronique. Sur le plan technologique, l'entreprise doit être proactive afin que les évolutions technologiques soient des opportunités et non des menaces au sein du même temps et du même espace, alors que la posture passive à adopter par rapport à l'innovation confèrera irrémédiablement à l'activité de la société concernée à plus ou moins court terme sa propre menace. En Algérie ce risque concerne particulièrement les entreprises réticentes à la transformation numérique et qui ignorent en somme l'apparition de nouveaux modes de consommation.

On peut en citer quelques-uns, Sur le registre des opportunités, le développement des moyens de paiement électronique, la généralisation de la facturation électronique, ainsi que la mise à profit des réseaux sociaux dans le cadre de la vente et de la communication avec les clients. Sur le registre des menaces, les nouvelles contributions concurrentielles des opérateurs étrangers plus avancés dans la digitalisation, l'obsolescence rapide dans le temps des équipements, mais aussi la difficulté d'accéder à des profils qualifiés notamment dans le domaine technique.

En résumé, la technologie est un enjeu de plus en plus déterminant du positionnement économique des entreprises (en Algérie tout au moins) mais son accès fait encore difficulté et son adoption, trop souvent tardive, est particulièrement manifeste dans le secteur des PME.

E. Les facteurs environnementaux (E)

Le cinquième facteur du modèle PESTEL se rapporte aux effets liés à l'environnement, longtemps absents du champ d'analyse économique en Algérie – mais qui commencent à être, sous l'influence des exigences internationales, des réglementations internes et de la montée des acteurs de la société civile, pris en compte. On s'en voudrait de faire un tableau exhaustif mais plusieurs aspects peuvent illustrer le propos en commençant par les dispositions législatives et réglementaires existantes en matière de protection de l'environnement. En Algérie, le cadre

Chapitre 01 Cadre théorique du contrôle de gestion et de la performance financière

juridique existe, on songe à la loi sur la gestion des déchets ou aux normes antipollution, par exemple, mais son application est encore souvent insuffisante ou parfois inégale selon les secteurs.

En ce qui concerne les déchets, c'est plutôt du côté des grandes entreprises, principalement du secteur hydrocarbures et agro-alimentaire, que se trouvent les obligations d'élimination de leurs déchets alors que celle-ci ne s'applique pas encore pour les PME. Un deuxième indicateur appelle notre attention : les émissions polluantes dont les principales sources sont les industries lourdes et le transport routier alors que les contrôles sont très rares.

La disponibilité des ressources naturelles représente une donnée essentielle dans le cas algérien. Plus particulièrement, l'eau, devenue rare et de plus en plus convoitée, est un danger pour la pérennité des activités agro-alimentaires ou industrielles. La question du recyclage est peu développée en Algérie, malgré quelques expériences pionnières dans certains domaines.

Les enjeux découlant de cette situation pour les entreprises algériennes peuvent être résumés ainsi. Côté opportunités : nouveaux métiers sur les déchets (et leur traitement), nouvelles énergies renouvelables, nouveaux labels, nouveaux financements verts, amélioration de notre image auprès d'une clientèle sensibilisée à ces problématiques. Côté menaces : contraintes réglementaires futures, coûts de mise en conformité additionnels, pénuries potentielles d'eau et de matières premières.

En somme, ce facteur environnemental est encore marginal dans les préoccupations de nombreuses entreprises algériennes, mais on peut penser qu'il deviendra plus important dans les années à venir, du fait des engagements internationaux du pays et des pressions locales.

F. Les facteurs légaux

Le dernier élément entrant dans l'analyse PESTEL au sujet de l'Algérie a trait à l'impact des facteurs législatifs, c'est-à-dire de la réglementation en vigueur dans le pays, et ce, à travers l'examen de différents points clés. On évoque tout d'abord le droit de la concurrence. En Algérie, le contrôle des pratiques anticoncurrentielles est dévolu au Conseil de la concurrence, dont l'efficacité réelle est encore incertaine et dont l'implantation sur le terrain reste encore timide. On s'intéresse ensuite au droit des affaires, et aux dispositions englobant les contrats, les pratiques commerciales et les litiges afférents. Sur ce dernier point, la lenteur des systèmes juridiques, en matière de recouvrement notamment, est régulièrement source de mécontentement de la part des sociétés algériennes.

Chapitre 01 Cadre théorique du contrôle de gestion et de la performance financière

Le droit du travail, la protection et la santé des travailleurs nous intéressent également. En Algérie, le code du travail protège les salariés, mais sa rigidité peut entraver les embauches et la flexibilité des employeurs. Un autre aspect à considérer est la protection des consommateurs : bien qu'il existe des textes, leur mise en œuvre reste inégale et les démarches sont peu accessibles pour le grand public.

Avec l'essor de la digitalisation, la protection des données personnelles devient de plus en plus importante. En Algérie, la loi n°18-07 régit ce domaine mais le décalage entre le texte et sa mise en œuvre est notable. Enfin, le droit de la propriété intellectuelle doit être analysé (droit d'auteur, brevets, marques). Dans ce cas, il faut mentionner que, même si les textes existent, le sens inverse des aiguilles d'une montre est encore fréquent et les actions en justice sont longues et coûteuses.

En résumé, le facteur légal en Algérie est à la fois protecteur et contraignant. Il offre des garanties aux acteurs économiques, mais sa complexité et sa lenteur peuvent constituer des freins à l'activité, en particulier pour les PME qui ne disposent pas de services juridiques internes.

Section 3 : Le rôle du contrôle de gestion dans l'analyse de la performance financière

Dans un environnement complexe et incertain, le pilotage de la performance d'une entreprise requiert un juste équilibre entre l'ajustement aux changements externes et la préservation de la cohérence organisationnelle afin d'optimiser l'usage des ressources et des compétences. Le contrôle de gestion occupe une place essentielle dans ce processus, en se servant d'instruments de prévision, d'évaluation de la performance et de direction pour répartir les ressources en fonction des axes stratégiques actuels. L'objectif de l'instauration d'un système de contrôle de gestion est d'accroître la performance de l'entreprise en se servant de ces outils.

La mise en place d'un système de contrôle de gestion nécessite l'emploi de méthodes managériales s'appuyant sur divers outils tels que les prévisions, les indicateurs de performance et les techniques de pilotage.

Les outils de contrôle de gestion jouent un rôle crucial dans l'amélioration de la performance de l'entreprise.

1 La structure de pilotage

1.1 Définitions des niveaux de pilotage²⁹

La structure d'une entreprise est généralement organisée en divers échelons hiérarchiques, tels que les divisions, les directions, les unités opérationnelles, les départements et les équipes de travail. Toutefois, pour une gestion efficace, il est crucial d'établir les échelons hiérarchiques adéquats selon la grandeur de l'entreprise, la complexité et la variété de ses opérations, ainsi que sa répartition géographique.

Une trop grande quantité de niveaux hiérarchiques peut causer des problèmes liés à la réactivité, à la fiabilité des informations, à l'encombrement et au coût d'exploitation. Il est donc crucial d'établir les moyens de pilotage appropriés pour chaque niveau tels que :

- La délégation budgétaire
- Les indicateurs et les tableaux de bord
- Les contrats de gestion basés sur les objectifs.

1.2 Définition des axes de pilotage³⁰

En effet, une entreprise peut se baser sur divers axes de pilotage pour diviser ses analyses de coûts, ses performances et ses résultats en segments. Les axes de pilotage sont souvent choisis en fonction des objectifs de l'entreprise et des exigences en matière d'information. Les axes de pilotage les plus fréquemment utilisés sont :

- **Les produits** : Cet axe de pilotage constitue un outil d'analyse de la performance produit selon plusieurs dimensions : volume de ventes, structure de coûts, rentabilité, etc.
- **Les marchés** : cet axe de pilotage a pour objet d'analyser la performance de l'entreprise sur chacun de ses marchés (local, régional, national ou international) selon plusieurs indicateurs clés : parts de marché, position concurrentielle, tendances d'évolution
- **Les clients** : cet axe de pilotage permet d'analyser la performance de l'entreprise par segment de clientèle (B2B, B2C, etc.) et selon différents critères de segmentation (taille, secteur d'activité, besoins, etc.)
- **Les projets et les affaires** : cet axe de pilotage a pour objet d'analyser la performance contractuelle et projet de l'entreprise en prenant en compte des indicateurs clés tels que les coûts, les délais, la qualité, etc.

²⁹ Fayol, H. (1916). Administration industrielle et générale. Dunod.

³⁰ Lorino, P. (2001). L'entreprise à l'écoute : Essai sur le sens de la mesure et de la performance. Paris Presses des Mines. P.44-45

Chapitre 01 Cadre théorique du contrôle de gestion et de la performance financière

- **Les territoires géographiques** : cet axe de pilotage analyse la performance par zone géographique (région, pays, continent) selon ses spécificités (géographiques, culturelles, réglementaires, etc.).
- **Les métiers** : cet axe de pilotage évalue la performance de chaque direction ou service (production, commercial, RH, finances, etc.) en mesurant leurs coûts, leur productivité, leur niveau de qualité, etc.

Pour l'objectif de l'analyse, le choix des axes de pilotage adéquats est essentiel et il faut les adapter si besoin en tenant compte des résultats obtenus.

2 Le tableau de bord et reporting outil de pilotage de la performance de l'entreprise

2.1 Le tableau de bord

Le tableau de bord constitue l'outil clé d'aide à la prise de décision et à la définition de la stratégie de l'organisation soit dans sa globalité, soit département par département.

Un tableau de bord de gestion, également appelé Dashboard, est une compilation concise d'indicateurs essentiels nécessaires au responsable d'une entité (organisation, entreprise, association, unité opérationnelle, etc.) pour prendre des décisions en temps réel. Il constitue ainsi un outil de prise de décision à court terme, offrant à la fois une orientation et un moyen de pilotage efficace.³¹

D'après ALAZARD et SEPARI, « un tableau de bord est un document rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'informations organisé sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction, d'une équipe »³².

Selon NORBERT G. : « le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs et d'information essentielles permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il doit aussi donner un langage commun aux différents membres de l'entreprise »³³.

³¹ Djerbi, Z., Durand, X., Kuszla, C. Op.cit. p 268

³² ALAZARD CLAUDE, SEPARI.Sabine, contrôle de gestion, manuel et applications, 2ème édition, Dunod, Paris 2010, P 552

³³ Guedji, N. (2000). *Le contrôle de gestion*. Editions d'Organisation, Paris, p. 285.

2.1.1 Les rôles de tableau de bord ³⁴

2.1.1.1 Tableau de bord : un outil de suivi et de comparaison

Le tableau de bord permet de suivre en continu l'atteinte des objectifs fixés dans le cadre budgétaire. Il met en évidence les points clés de gestion et tout écart par rapport aux normes opérationnelles prévues.

Il contribue à identifier les faiblesses et à repérer les anomalies affectant la performance de l'entreprise.

L'efficacité de cette fonction de comparaison et de diagnostic dépend évidemment de la pertinence des indicateurs sélectionnés.

2.1.1.2 Le tableau de bord comme outil d'aide à la décision

Le tableau de bord fournit des informations sur les points clés de gestion et les écarts potentiels mais il doit surtout être à l'initiative de l'action.

La compréhension des faiblesses doit s'accompagner d'une analyse des causes profondes des problèmes et de la mise en œuvre d'actions correctives mesurables et réalisables. Ce n'est que lorsque ces conditions sont remplies qu'un tableau de bord peut être considéré comme un outil d'aide à la décision et occuper la place qui lui revient parmi les outils de suivi budgétaire.

De manière idéale le tableau de bord devrait faciliter :

- La prise de décision en temps réel au sein de l'entreprise
- La prise de décision répartie
- La fourniture des informations adaptées à chaque décideur
- Le pilotage d'objectifs divers.

3 Tableau de bord : Outil de dialogue et de communication

Dès leur conception, les tableaux de bord doivent faciliter le dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques.

Il doit permettre aux collaborateurs de commenter les résultats de leurs actions en soulignant les points forts et les points faibles. Il permet des demandes de moyens supplémentaires ou des instructions plus précises.

Les responsables hiérarchiques doivent coordonner les actions correctives entreprises, en privilégiant les solutions optimales globales plutôt que des optimisations partielles.

³⁴ ALAZARD CLAUDE, SEPARI.Sabine, contrôle de gestion, manuel et applications, 2ème édition, Dunod, Paris 2010, P 552,553.

Chapitre 01 Cadre théorique du contrôle de gestion et de la performance financière

Enfin, en attirant l'attention de tous sur les mêmes paramètres, le tableau de bord joue un rôle intégrateur, en fournissant un langage commun à tous les niveaux hiérarchiques.

3.1.1 Les types de tableau de bord

On distingue plusieurs types de tableaux de bord, conçus pour répondre à des objectifs et contextes précis. Voici quelques exemples :

3.1.1.1 Tableau de bord prospectif

Également appelé Balanced Scorecard, aligne la stratégie de l'entreprise et ses objectifs opérationnels en mesurant la performance selon quatre axes : financier, client, processus internes et apprentissage. Le tableau de bord prospectif offre un pilotage équilibré de la performance sur ces 4 axes.

3.1.1.2 Tableau de bord financier

Est un document récapitulatif qui regroupe les données essentielles relatives à la gestion financière de l'entreprise. Il vise à mesurer la performance financière d'une entreprise à un moment précis ou sur une période donnée. L'analyse et l'évaluation fréquents des performances servent à identifier et à améliorer en continu la stratégie financière de l'entreprise. Ce type de tableau de bord focalise les indicateurs financiers comme le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée, la rentabilité, etc.

3.1.1.3 Tableau de bord commercial

Appelé commercial Dashboard en anglais, le tableau de bord commercial est un outil de gestion et de pilotage de la performance commerciale. C'est un support d'aide à la décision qui s'appuie sur une évaluation chiffrée des activités de l'entreprise.

3.1.1.4 Tableau de bord opérationnel

Est un outil consistant à mettre sous contrôle la performance des plans d'actions préalablement définis grâce à la définition et au suivi de différents indicateurs de performance et de pilotage.

3.1.1.5 Tableau de bord social

Est un outil de pilotage RH qui regroupe et visualise les principaux indicateurs sociaux d'une organisation (comme l'absentéisme, le turnover, les formations ou la masse salariale).

Chapitre 01 Cadre théorique du contrôle de gestion et de la performance financière

Il est important de noter que ces exemples ne sont pas complets et que chaque entreprise peut personnaliser ses tableaux de bord selon ses exigences particulières.³⁵

3.1.2 Les caractéristiques du tableau de bord

D'après **SILMER.C** Les caractéristiques du tableau de bord peuvent différer en fonction des auteurs et des contextes, cependant voici quelques-unes des caractéristiques fréquemment citées :

- Exprime les indicateurs de performance de manière claire, précise, directe et sans distraction.
- Offre une vision immédiate et synthétique de l'état des performances.
- Il garantit la conformité avec l'organigramme de gestion : la répartition des responsabilités et le mode de délégation déterminé par le directeur général.
- Mettez en évidence les divergences ou anomalies qui nécessitent une intervention.

3.1.3 Les limites du tableau de bord

Malgré son rôle crucial dans le pilotage de la performance, le tableau de bord présente également certaines limites. En voici quelques-unes :

- **Le risque de surcharge d'informations** : Si le tableau de bord est trop chargé en indicateurs, sa lisibilité et son interprétation peuvent se compliquer, ce qui risque d'entraîner une saturation d'informations pour le dirigeant.
- **Le risque de fixation sur les indicateurs** : Le tableau de bord peut inciter le dirigeant à se focaliser uniquement sur les indicateurs choisis, ce qui risque d'entraîner l'élimination d'autres éléments de la performance.
- **Le risque de biais** : Le choix des indicateurs peut être affecté par des préjugés individuels ou organisationnels, pouvant mener à des erreurs d'analyse.
- **Le risque de retard** : Les informations fournies par le tableau de bord sont souvent disponibles après coup. Cela peut entraîner des retards dans les prises de décision.
- **Le risque de non-pertinence** : Les indicateurs choisis peuvent ne pas correspondre aux véritables objectifs stratégiques de l'entreprise.

Il est donc important de reconnaître ces limites et de les intégrer lors de la création et l'utilisation du tableau de bord.

³⁵ Mallet, F. (2017). Tableau de bord pour les managers - Pilotez votre activité et améliorez votre performance. Dunod.

3.2 Le reporting

3.2.1 Définition

Le reporting est un outil essentiel pour communiquer de manière claire et transparente avec les parties prenantes de l'entreprise. Au cours des années, il a évolué considérablement. Initialement, il était principalement utilisé à l'intérieur de l'entreprise. Cependant, il est désormais également utilisé à l'extérieur pour présenter les activités et les résultats de l'organisation de manière détaillée. Les avancées technologiques ont rendu le processus de création et de diffusion du reporting beaucoup plus simple et plus automatisé, ce qui a contribué à son expansion et à son développement.³⁶

3.2.2 Objectifs de reporting

En effet, le reporting sert à communiquer la performance des diverses unités de gestion à la direction générale ou au supérieur hiérarchique direct. Le reporting a plusieurs objectifs :

- Évaluer l'atteinte des objectifs et des indicateurs de performance.
- Détecter les écarts entre les résultats prévus et les résultats obtenus.
- Étudier les raisons de ces écarts et suggérer des solutions.
- Proposer des informations pertinentes pour conduire la prise de décision.
- Offrir une vision d'ensemble de la performance de l'entreprise.

Le reporting se doit d'être concis, lisible et exact, afin de faciliter l'interprétation des données et de permettre la comparaison entre les différentes unités de gestion.

3.2.3 Les types de reporting

Il existe plusieurs types de reporting en fonction des besoins et des destinataires. Voici quelques exemples :

- **Reporting stratégique** : est l'un des types de reporting les plus utilisés, notamment par les équipes dirigeantes d'une entreprise. Il est destiné aux dirigeants, CEO, comités de direction, ainsi qu'aux responsables de la stratégie, car il permet d'obtenir une vue d'ensemble des performances globales de l'entreprise. Ce type de reporting se concentre sur les indicateurs de performance stratégiques comme le chiffre d'affaires, la rentabilité, la marge brute, les coûts et les objectifs financiers à long terme.

³⁶ Besson, P. (2014). Reporting. Dans A. Bouvier & D. Herrmann (Eds.), Dictionnaire des risques et des crises (pp. 456-459). Presses universitaires de France

Chapitre 01 Cadre théorique du contrôle de gestion et de la performance financière

- **Reporting financier** : Le reporting financier est essentiel pour toutes les entreprises, car il permet de suivre de près la santé financière. Il est principalement utilisé par les directeurs administratifs et financiers (DAF) et les équipes comptables pour analyser les flux financiers et évaluer la rentabilité d'une entreprise. Un bon reporting financier permet d'identifier les risques financiers et d'assurer la conformité légale des opérations.
- **Reporting commercial et marketing** : Les équipes commerciales et marketing utilisent régulièrement le reporting pour analyser leurs performances et ajuster leurs actions. Le rapport commercial permet de suivre en temps réel l'évolution des ventes, tandis que le reporting marketing se concentre sur l'analyse des comportements clients et des tendances du marché.
- **Reporting ressources humaines** : Le reporting RH se concentre sur les données relatives aux salariés, à la gestion du personnel, et plus globalement à la performance des ressources humaines de l'entreprise. Ce type de rapport est particulièrement utile pour les DRH et les managers dans leur gestion quotidienne et stratégique des ressources humaines.

4 La mesure de la performance

L'évaluation de la performance d'une entreprise repose sur l'analyse quantitative et qualitative de ses activités. La satisfaction des clients, la conformité des produits, l'efficacité des processus et l'engagement des employés sont autant d'indicateurs de la qualité.

L'évaluation des performances est cruciale dans la gestion d'une entreprise, et pour réaliser ses buts, les opérations de l'entreprise doivent être suivies avec rigueur.

4.1 Les principes de base de mesure de la performance

La mise en place d'un système d'évaluation de performance pour responsabiliser et dynamiser les acteurs requiert toutefois des mesures de précautions³⁷ :

- Principe d'exhaustivité.
- Principe de contrôlabilité.
- Principe d'Indépendance.

³⁷ MARGOTTEAU E, op.cit., P56.

- Principe de dualité.
- Principe de performance des indicateurs.
- Principe de cohérence organisationnelle.
- Principe de clarté et sélection limitée des indicateurs.

4.2 Les indicateurs de performance

Pour évaluer la performance d'une entreprise, il est nécessaire de recourir à des indicateurs qu'il est opportun d'explorer avant de procéder à leurs calculs. Il existe plusieurs définitions de l'indicateur, nous allons en mentionner quelques-unes.

4.2.1 Définition d'indicateur

« Un indicateur de performance est une donnée quantifiée qui exprime l'efficacité et / ou l'efficacité de tout ou partie d'un système (réel ou simulé), par rapport à une norme, un plan déterminé et accepté dans le cadre d'une stratégie d'entreprise »³⁸

« Nous définirons un indicateur de performance comme une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif au-devant lui permettre d'en évaluer le résultat »³⁹

Ces définitions nous conduisent à considérer l'indicateur de performance comme une donnée qui assiste les dirigeants de l'entreprise dans la mise en œuvre d'actions destinées à atteindre des objectifs, à optimiser la performance de cette organisation et à apprécier le résultat.

5 L'analyse financière : Un outil de contrôle de gestion adéquat pour piloter et analyser la performance financière

Pour être financièrement stable et profitable, une entreprise doit générer de la valeur, ce qui implique que ses investissements doivent être financés et rentables. Pour ce faire, l'entreprise doit s'engager dans la finance d'entreprise, qui concerne les décisions financières prises par les dirigeants des entreprises. Elle représente, tout comme la finance de marché, l'un des deux principaux volets de la finance.

³⁸ GUENNOU P, « Les indicateurs de performances », Edition Hermès, Paris, 2001, P. 150.

³⁹ Bonnefous C et Courtois A, « Indicateurs de performance », édition Hermès, Paris, 2001, P.25.

Chapitre 01 Cadre théorique du contrôle de gestion et de la performance financière

Les principales problématiques que traite la finance d'entreprise sont :

- Évaluation de la pertinence des choix d'investissement.
- Équilibre de la structure du bilan des entreprises.
- Amélioration de la rentabilité des fonds investis, qu'ils proviennent des actionnaires ou de divers partenaires financiers.
- Optimisation des modalités de financement et garantie de la capacité financière de l'entreprise.

En conclusion, la finance d'entreprise est une discipline où l'analyse financière occupe le rôle central. Cela implique une compréhension approfondie du fonctionnement d'une entreprise à travers l'analyse détaillée de ses documents comptables et financiers.

Au fil des années, l'analyse financière a connu une évolution notable. Initialement conçue comme un moyen de gérer le risque de crédit bancaire, elle s'est transformée au fil des années soixante-dix en un outil pour comprendre le fonctionnement économique et industriel. Par conséquent, elle est devenue également un instrument d'analyse du processus opérationnel de l'entreprise. On peut aussi classer les outils d'analyse financière en trois catégories : les tableaux de structure et de variation, les graphiques et les ratios.

Selon **Jean-Pierre Lahille** L'analyse financière peut être définie comme une démarche, qui s'appuie sur l'examen critique de l'information comptable et financière fournie par une entreprise à destination des tiers (donc de tout le monde...), ayant pour but d'apprécier le plus objectivement possible sa performance financière et économique (rentabilité, pertinence des choix de gestion...), sa solvabilité (risque potentiel qu'elle présente pour les tiers, capacité à faire face à ses engagements...), et enfin son patrimoine⁴⁰.

Après la réalisation de cette analyse, on peut choisir et appliquer des mesures correctives dont les résultats sont prévisibles. Il est donc indispensable d'adopter une approche et une méthode qui concernent à la fois les informations comptables de l'entreprise ainsi que les données économiques et sociales liées à cette dernière et à son environnement.

Cette analyse peut être effectuée en termes absolus ou de ratios, c'est-à-dire des rapports, et peut se concentrer sur les éléments passés dans le contexte d'une étude rétrospective, ou sur des aspects futurs dans le cas d'une étude prospective.

⁴⁰ J. LAHILLE, « Analyse financière », édition DUNOD, 4e éd, Paris, 2013, p. 01.

Chapitre 01 Cadre théorique du contrôle de gestion et de la performance financière

Parmi les objectifs de l'analyse financière on trouve⁴¹ :

- Pour l'actionnaire, qu'il soit actuel ou potentiel, l'analyse financière évalue la capacité de l'entreprise à générer de la valeur. Elle conduit généralement à une étude de la valeur de l'action et en définitive à une suggestion d'acquisition ou de cession de cette action.
- Pour le créancier, l'analyse financière mesure la solvabilité et la liquidité de l'entreprise, c'est-à-dire sa capacité à honorer ses obligations et à régler ses dettes en temps utile,
- Identifier les raisons des problèmes actuels ou futurs de l'entreprise.
- De mettre en évidence les aspects négatifs ou les difficultés dans la situation financière et les résultats de l'entreprise.
- De présenter les perspectives d'évolution possibles de l'entreprise et de suggérer un ensemble de mesures à prendre pour améliorer ou rectifier la situation et les performances de l'entreprise.

5.1 Les différentes méthodes de l'analyse financière

À ce point, on va présenter les trois méthodes d'analyse de la performance :

5.1.1 Analyse par méthode d'équilibre financier

On évalue ces aspects de financement et d'équilibre financier à travers les trois notions suivantes :

5.1.1.1 Le fonds de roulement net global

Le fonds de roulement net global (FRNG) représente l'excédent de ressources durables qui finance une partie des besoins de financement du cycle d'exploitation.⁴²

Il constitue une marge de sécurité financière pour l'entreprise.

Toutefois, disposer d'un $FR > 0$ serait idéal car il constitue alors un matelas de sécurité pour l'entreprise. Cet excédent aide à renforcer le cycle d'exploitation et à maintenir un équilibre, même en présence de clients défaillants ou de stocks qui ont perdu de la valeur.

Après l'avoir défini, le fonds de roulement est calculé selon deux méthodes :

- **Calcul par le haut du bilan** : $FRNG = \text{Capitaux permanents} - \text{Actif immobilisés}$.

⁴¹ BOUSSARD, Valérie. Qui crée la création de valeur ? La nouvelle revue du travail, 2013, no 3.

⁴² Béatrice et Francis grandguillot « Analyse financière », 11ème édition, 2014-2015, p 117

Chapitre 01 Cadre théorique du contrôle de gestion et de la performance financière

- **Calcul par le bas du bilan :** $FRNG = \text{Actif circulant (Stocks + créances + trésorerie)} - \text{Passif circulant.}$

Les commentaires

- **Fonds de roulement > 0 :** l'entreprise est en bonne santé financière. Les capitaux permanents financent la totalité des immobilisations. Et l'excédent obtenu couvre l'intégralité de son cycle d'exploitation. Dans cette situation, l'entreprise dispose d'une marge de sécurité suffisante en termes de trésorerie.
- **Fonds de roulement < 0 :** l'entreprise ne dispose pas de suffisamment de ressources financières pour supporter l'intégralité de ses immobilisations. On dit alors que l'entreprise est sous-capitalisée, elle finance ses immobilisations par des dettes à court terme.
- **Fonds de roulement = 0 :** l'entreprise dispose de suffisamment de ressources pour financer ses besoins d'investissements à long terme. (Immobilisations.)

5.1.1.2 Le besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement représente l'écart entre les besoins générés par le cycle d'exploitation et les ressources dont dispose l'entreprise. En d'autres termes, il se réfère aux stocks et aux créances de l'entreprise, moins ses dettes à court terme. Autrement dit, il illustre la différence entre les emplois et les ressources d'exploitation.

Le besoin en fonds de roulement résulte des décalages dans le temps entre les achats, les ventes, les décaissements et les encaissements. Il doit être financé, en partie, par le fonds de roulement net global ou par des découverts bancaires.⁴³

Le besoin en fonds de roulement se calcule comme suit :

$$\text{BFR} = \text{STOCKS} + \text{CREANCES CLIENTS} - \text{DETTES FOURNISSEURS}$$

Le besoin en fonds de roulement comprend deux parties⁴⁴ :

⁴³ GRANDGUILLOT, B. & GRANDGUILLOT, F., op. cit., p. 119

⁴⁴ GRANDGUILLOT, B. & GRANDGUILLOT, F., op. cit., p. 119

Chapitre 01 Cadre théorique du contrôle de gestion et de la performance financière

- **Besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE)** : Besoins de financement à caractère permanent liés aux conditions d'exploitation de l'entreprise (durée de stockage, crédit clients, crédit fournisseurs).
- **Besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE)** : Besoins de financement qui n'ont pas un lien direct avec l'exploitation et présentent un caractère instable. Le besoin en fonds de roulement hors exploitation résulte entre autres des créances diverses, des dettes envers les fournisseurs d'immobilisations...

Les commentaires

BFR > 0 : Les emplois d'exploitation (stocks et créances) sont supérieurs aux ressources d'exploitation (dettes à court terme). L'entreprise doit alors financer ses besoins à court terme par l'intermédiaire de son fonds de roulement ou de ses dettes financières.

Bien que cette situation soit tout à fait normale dans de nombreux secteurs d'activité, l'entreprise doit veiller à maîtriser son besoin en fonds de roulement, notamment en optimisant les délais de paiement des clients et des fournisseurs, ainsi que sur la gestion des stocks.

BFR < 0 : Les ressources d'exploitation sont supérieures aux emplois d'exploitation, cela signifie qu'il n'a pas besoin de trésorerie pour financer son décalage entre les décaissements et les encaissements. Au contraire, l'entreprise dispose d'une ressource financière car elle encaisse les paiements clients avant de régler les fournisseurs.

BFR = 0 : Les ressources d'exploitation permettent de couvrir les emplois d'exploitation. L'entreprise n'a pas de besoin financier mais ne dispose pas non plus d'excédent financier.

5.1.1.3 Trésorerie

La trésorerie nette est la résultante de la comparaison, à une date donnée, du fonds de roulement net global et du besoin en fonds de roulement. Elle exprime l'excédent ou l'insuffisance de fonds de roulement net global après financement du besoin en fonds de roulement.⁴⁵

Se calcule à la base de :

$$\text{Trésorerie} = \text{FR} - \text{BFR}$$

⁴⁵ Béatrice et Francis grandguillot « Analyse financière », 11ème édition, 2014-2015, p 124

La trésorerie nette se calcule également de la manière suivante :

$$\text{Trésorerie nette} = \text{Actif de trésorerie} - \text{Passif de trésorerie}$$

5.1.2 Analyse par la méthode des soldes intermédiaires de gestion

Elle est déterminée à partir du compte de résultat, qui est un document synthétique des charges et des produits générés par l'entreprise au cours de l'exercice. Il n'prend pas en considération la date de réception ou de paiement. Il met en évidence, par différence, le résultat net de l'exercice : profit ou déficit.

- Les comptes de charges, ils augmentent par le côté gauche (débit) et diminuent pas le côté droit (crédit).
- Les comptes de produits, ils augmentent par le côté droit (crédit) et diminuent pas le côté gauche (débit).

Le compte de résultat est formé en cours de période de la somme⁴⁶ :

- De tous les flux qui ont enrichi l'entreprise, à savoir les produits (inscrits au crédit, ventes, produits accessoires, produits financiers...).
- De tous les flux qui ont appauvrit l'entreprise, à savoir les charges (inscrits au débit, achats consommés, frais de personnel, frais généraux, frais financiers...). Il fait ressortir 8 soldes significatifs de gestion avant le solde final appelé résultat net. Ces soldes significatifs appelés „Soldes intermédiaires de gestion“(SIG).

5.1.2.1 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires représente le montant des affaires réalisées dans l'exercice de l'activité professionnelle et courante de l'entreprise, c'est à dire tous biens et services vendus par l'entreprise dans le cadre de son activité, il s'agit de vente de marchandises, vente de produit

⁴⁶ SAHRAOUI RAYANE LILIA, Le rôle de contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance financière de l'entreprise Cas : Société SOPIEG. SPA, 2021/2022, p 49

Chapitre 01 Cadre théorique du contrôle de gestion et de la performance financière

finis, de produits intermédiaires, de travaux d'études et de prestations de services. Le chiffre d'affaires présente les caractéristiques suivantes :

-Il est indiqué en valeur, ce qui empêche de savoir si son évolution résulte d'une évolution des prix ou des quantités.

-Il indique en particulier la croissance de l'entreprise.

$$\text{Chiffre d'affaires} = \text{vente de marchandise} + \text{production vendue de biens} + \text{production de services}$$

5.1.2.2 Valeur ajoutée

C'est un solde majeur de l'analyse du compte de résultat. La valeur ajoutée brute est une notion empruntée qui exprime la création ou l'accroissement de valeur de l'entreprise apport au bien et service dans le cadre de son activité courante. La valeur ajoutée est égale à la richesse créée c'est l'apport réel de l'entreprise à l'économie.

$$\text{Valeur Ajoutée d'exploitation} = \text{Production totale} - \text{consommations intermédiaires}$$

5.1.2.3 L'Excédent Brut d'Exploitation

L'E.B. E peut être défini comme étant le résultat généré par l'activité courante de l'entreprise ou bien encore, comme le montant des ressources que l'entreprise obtient régulièrement de son exploitation pendant une période donnée. C'est un indicateur très précieux de comparaison entre entreprises car il est indépendant de la politique d'amortissement, de provision et de financement. Il permet donc le maintien et le développement de l'outil de travail, ainsi que la rémunération des capitaux investis. Au cas où cette grandeur est négative, on l'appelle Insuffisance Brute d'Exploitation.

Il se calcule comme suit :

$$\text{Excédent Brut d'Exploitation} = \text{Valeur Ajoutée d'exploitation} - \text{charges du personnel} - \text{impôts, taxes et versements assimilés}$$

5.1.2.4 Résultat d'exploitation

Il découle de l'activité normale et ordinaire de la société. Un résultat d'exploitation déficitaire traduit soit un chiffre d'affaires inadéquat pour couvrir les charges courantes de l'entreprise (chiffre d'affaires à accroître), soit des charges d'exploitation excessives par rapport aux ratios du secteur (coûts à diminuer). Il intègre l'ensemble des produits et des charges liés l'activité principale de l'entreprise.

Résultat d'exploitation = EBE - dotations aux amortissements et aux provisions d'exploitation + Reprises correspondantes + Transferts de charges d'exploitation.

5.1.2.5 Résultat financier

Il découle des charges financières associés aux intérêts des prêts contractés par l'entreprise pour financer ses opérations, ainsi que les revenus potentiels générés par l'investissement de ses surplus de trésorerie.

Résultat financier = Produits financiers – Charges financières.

5.1.2.6 Résultat extraordinaire

On entend par élément extraordinaire tout élément qui ne ressort pas de l'activité ordinaire et courante de l'entreprise.

Résultat extraordinaire = Produits extraordinaire – Charges extraordinaires

5.1.2.7 Résultat net

Le résultat net caractérise l'enrichissement ou l'appauvrissement de l'entreprise au cours d'une période considérée. Il peut ressortir bénéficiaire ou déficitaire, Il est obtenu en faisant la différence entre le total des produits et le total des charges de cette période. C'est tout ou partie de ce résultat qui peut être distribué sous forme de dividendes (dès lors qu'il est positif, qu'il n'y ait pas de pertes antérieures à apurer et que la réserve légale soit dotée).

$$\text{Résultat net} = \text{Résultat d'exploitation} + \text{Résultat financier} + \text{Résultat exceptionnel} - \text{Participation des salariés} - \text{Impôt sur les sociétés}$$

5.1.3 L'analyse par les ratios

En effet, un ratio constitue un outil d'analyse financière qui permet d'apprécier la performance d'une entreprise et de mettre en parallèle ses résultats avec ceux de ses concurrentes ou du domaine professionnel dans lequel elle opère. On peut classer les ratios en trois grandes catégories :

5.1.3.1 Ratios de structure

- **La stabilité financière**

Ce ratio exprime le rapport entre les capitaux permanents et l'actif total d'une entreprise. Pour calculer ce ratio, on divise les capitaux permanents par l'actif total.

- **Ratio de financement des immobilisations**

Ce ratio évalue dans quelle mesure l'entreprise finance ses immobilisations avec ses fonds propres.

Il indique à quel point l'entreprise est autonome lorsqu'il s'agit de financer ses investissements cumulés.⁴⁷

Il évalue la capacité de l'entreprise à financer ses investissements par ses propres moyens. Cette évaluation nous permet de savoir si l'entreprise a les ressources financières nécessaires pour financer ses propres investissements.

Ce ratio doit être supérieur ou égale à 0.5.

5.1.3.2 Les ratios de liquidité

- **Ratio de liquidité générale**

Le ratio de liquidité générale donne une vision d'ensemble de la santé financière à court terme d'une entreprise en prenant en compte tous ses actifs courants, tels que les stocks, les créances clients et les disponibilités.

⁴⁷ COHEN, Elie. Gestion de l'entreprise et développement financier. Paris : EDICEF. 1991. P. 146

Chapitre 01 Cadre théorique du contrôle de gestion et de la performance financière

C'est un calcul très utile pour les entreprises qui ont beaucoup de stocks, comme celles du commerce de détail ou des secteurs manufacturiers, où une grande partie de leur capital est immobilisée dans les stocks. Les petites et moyennes entreprises (PME) et les entreprises de production trouvent également cela très utile. En effet, il y a souvent des décalages entre la production, la vente et le paiement des clients, il est donc crucial pour elles de surveiller leur capacité à faire face à leurs dettes tout au long du cycle d'exploitation.

Sa formule est la suivante : **Ratio de liquidité générale** = Actif à court terme / Dette à court terme

Le ratio doit être supérieur à 1, Si ce n'est pas le cas et qu'il est inférieur à 1, l'entreprise est alors considérée comme insolvable. En effet, même si elle utilise la totalité de son actif circulant, elle ne sera pas en mesure de couvrir ses dettes à court terme.

- **Ratio de liquidité immédiate**

Le ratio de liquidité immédiate est calculé en divisant les disponibilités, qui comprennent les liquidités en caisse et les équivalents de caisse, par les passifs exigibles à moins d'un an. Cet indicateur permet de mesurer la capacité d'une entreprise à payer ses dettes à court terme en utilisant uniquement ses actifs les plus liquides, sans avoir besoin de vendre d'autres éléments de son actif circulant.

Il se calcule comme suit : **Ratio de liquidité immédiate** = Disponibilités / Dettes à court terme

- **Ratio de liquidité réduite**

Ce ratio prend en compte les actifs courants à l'exclusion des stocks, c'est-à-dire les créances clients et les disponibilités, Son objectif est d'évaluer la capacité d'une entreprise à payer ses dettes à court terme sans devoir vendre ses stocks.

Il se calcule comme suit : **Ratio de liquidité réduite** = (Créances clients + Disponibilités) / Dettes à court terme

5.1.3.3 Les ratios de rentabilité

- a) **La rentabilité financière**

- **ROE (Return On Equity)**

Est un ratio de performance financière qui mesure l'efficacité avec laquelle une entreprise utilise les capitaux propres de ses actionnaires pour générer un bénéfice net.

Le rapport entre le résultat net et les capitaux propres

$$\text{ROE} = \text{Résultat net} / \text{Capitaux propres}$$

b) La rentabilité commerciale

La rentabilité commerciale (ou rentabilité nette des ventes) est un ratio financier permettant de mesurer la rentabilité d'une entreprise selon son volume d'affaires. En d'autres termes, combien gagne une entreprise sur la vente de ses produits/services.

La formule de calcul de la rentabilité commerciale est la suivante :

$$\text{Rentabilité commerciale} = \text{Résultat Net} / \text{Chiffre d'affaires.}$$

c) Rentabilité économique

➤ **EVA** (Economic Value Added)

Est un indicateur de rentabilité économique qui mesure la véritable rentabilité économique d'une entreprise. Il représente la richesse résiduelle créée par ses activités après déduction de toutes ses dépenses, y compris le coût de son capital.

$$\text{EVA} = \text{Résultat} - (\text{total actif} * \text{taux du cout du capital})$$

- **ROI (Return On Investissement)** : Est un ratio financier qui mesure le profit généré par un investissement par rapport à son coût. Le rapport entre le résultat d'exploitation et les capitaux investis.

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

Chapitre 01 Cadre théorique du contrôle de gestion et de la performance financière

- **ROCE (Return on capital employed)** : est un ratio de rentabilité économique qui indique l'efficacité avec laquelle une entreprise génère des bénéfices d'exploitation à partir des capitaux employés en utilisant son capital.

$$\text{ROCE} = \text{Résultat d'exploitation} / (\text{Capitaux propres} + \text{Dettes financières à long terme})$$

- **ROA (Return on assets)** : Est un ratio de rentabilité qui mesure l'efficacité avec laquelle une entreprise génère des bénéfices à partir de ses actifs totaux, calculé en divisant le résultat net par le total des actifs.

$$\text{ROA} = \text{Résultat net} / \text{Total Actif}$$

- **Taux de marge brut**

Ce ratio indique la capacité de l'entreprise à dégager de la rentabilité à partir de son chiffre d'affaires.

5.1.3.4 Les ratios de solvabilité

Ils aident à évaluer l'intensité du risque financier et constituent aussi un fondement pour l'analyse financière visant à déterminer le besoin en financement et les conditions qui y seront attachées.

Il est probable que le ratio le plus fréquemment utilisé soit celui qui compare les fonds propres aux dettes totales de l'entreprise.⁴⁸

- **La solvabilité générale**

La solvabilité exprime la capacité de l'entreprise à rembourser l'intégralité de ses dettes (long, moyen et court terme) par la vente de tous ses actifs. Il doit être supérieur ou égale à 1.

Sa formule est la suivante : **Ratio de solvabilité générale** = Actif / Dettes

- **L'autonomie financière**

⁴⁸ INECIB, Redjem. Méthodes d'analyse financière. Annaba, Algérie : Dar El-Ouloum. 2005. P.93.

Chapitre 01 Cadre théorique du contrôle de gestion et de la performance financière

Ce ratio permet d'évaluer le degré d'indépendance de l'entreprise vis-à-vis de ses prêteurs. En effet, une entreprise risque de devenir dépendante de ses prêteurs si elle est trop endettée.

Il permet également d'apprécier la capacité d'endettement.

Sa formule est la suivante : **Autonomie financière** = Fonds propres / Dettes financière à long terme

Conclusion

Le contrôle de gestion utilise divers outils pour mener à bien ses missions, en particulier la comptabilité générale, les évaluations des coûts, les indicateurs de performance, le reporting, ainsi que des instruments additionnels comme le benchmarking et la réingénierie. L'usage efficace de ces outils est crucial pour garantir le bon déroulement de cette fonction dans l'entreprise.

Par ailleurs, on peut conclure que la performance est un concept à la fois flou et compliqué, dont le sens diffère selon le contexte dans lequel il est employé. Cependant, il reste un défi essentiel dans de divers secteurs d'activité.

Le contrôle de gestion est au centre de la performance quand il est bien appliqué au sein d'une organisation et cela s'effectue par la maîtrise de ses outils.

*Chapitre 2 : Étude pratique du contrôle de
gestion et de la performance financière
chez TRANSPOLYMERES*

Introduction

Le premier chapitre nous ont permis de couvrir l'aspect théorique de notre thème, nous avons pu assimiler des connaissances sur le contrôle de gestion et la performance financière, pour pouvoir concrétiser ce que nous avons présenté dans le chapitre théorique, nous avons jugé utile de réaliser une étude pratique.

Pour cela, nous avons consacré pour ce cas pratique un chapitre qui est subdivisé en trois sections. Dans la première section, nous avons fait une représentation de l'entreprise TRANSPOLYMERES, Puis nous avons présenté dans la deuxième section l'impact de contrôle de gestion sur la performance financière au sein de TRANSPOLYMERES, et la troisième section nous avons montré l'analyse de la performance financière au sein de cette entreprise

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

Dans un contexte économique marqué par une concurrence accrue et des exigences de performance constantes, la compréhension de l'environnement opérationnel de l'entreprise est primordiale pour évaluer l'efficacité du contrôle de gestion. Cette section est consacrée à la présentation détaillée de l'organisme d'accueil, TRANSPOLYMERES, filiale du groupe ENPC, en mettant l'accent sur son historique, son développement, sa capacité de production diversifiée (telles que l'extrusion, l'injection et la transformation de polymères) et son organigramme organisationnel, afin de contextualiser l'application pratique des outils théoriques évoqués précédemment.

1 Historique et développement du Groupe ENPC

Issue de la restructuration de la société Nationale des Hydrocarbures "SONATRACH" en 1980, l'EPE ENPC fait partie du portefeuille du Holding Algeria chemical Specialities « HOLDING ACS-Spa ». C'est ainsi que les industries de SETIF ont été conçues pour transformer les thermoplastiques produits par le complexe pétrochimique de SKIKDA, celles de CHLEF étaient destinées à transformer les thermodurcissables produits par le Complexe pétrochimique d'ARZEW-ORAN- Le processus de développement du Groupe ENPC a été orienté vers une politique de substitution aux importations de produits finis. C'est la raison pour

laquelle ses métiers sont très diversifiés. Cette diversification a permis au Groupe ENPC de capitaliser un savoir-faire appréciable. Très peu d'entreprises de la filière jouissent d'une expérience aussi variée dans la maîtrise des process tels que :

- Les différents types d'extrusion
- L'injection
- L'expansion continue et discontinue des thermodurcissables
- Le procédé calandrage
- La compression
- Le pistolage
- La conception et la réalisation de moules
- Le compound

2 Raison sociale

Groupe Industriel des Plastiques & Caoutchoucs, par abréviation "Groupe ENPC SPA", est un Groupe Industriel EPE/SPA au Capital social de 4 445 000 000 DA, transféré de la Société Nationale de Transport et de Commercialisation des Hydrocarbures SONATRACH, au Ministère de l'Industrie et des Mines le 05 Aout 2015, puis au Holding ACS le 16 Octobre 2016.

2.1 Date de création

Le Groupe ENPC SPA a été créé par acte notarié, en date du 30 Décembre 1998, par modification des statuts de l'Entreprise Nationale des Plastiques & Caoutchoucs (ENPC SPA). Le siège social est à SÉTIF.

2.2 Dénomination commerciale

Groupe Industriel des Plastiques & Caoutchoucs, par abréviation "Groupe ENPC SPA".

2.3 Capacité de production et diversité des activités

Le Groupe Industriel des Plastiques & Caoutchoucs "ENPC", est spécialisé dans la transformation et la commercialisation des produits plastiques et caoutchoucs, il dispose d'une capacité actuelle de 60.000 Tonnes composée d'une gamme variée de produits, cette diversité

lui permet de répondre aux besoins d'un marché très hétérogène touchant l'ensemble des secteurs économiques.

Ce tableau présente les différents secteurs économiques couverts par le groupe ENPC, ainsi que les produits correspondants pour chaque secteur :

Tableau 5 : secteur économique et produits associés du Groupe ENPC.

Secteur économique	Produits
Agriculture	Plasticulture Irrigation
Industrie Agro-alimentaire	Films conditionnement Fardelisation Emballages injectés
Industrie Diverse	Textile Electroménager Electrochimie ; Articles techniques etc..
Habitat et construction	Produits D'isolation Tube gaz ; Gaines électrique Panneaux stratifiés Plexiglass Produits calandrés
Hydraulique	Tube AEP Assainissement Drainage
Education	Articles scolaires souples et Traçage
Ménage	Produits grand public

3 Présentation de la filiale TRANSPOLYMERES

L'entreprise **TRANSPOLYMERES** est l'une des filiales du groupe ENPC (Entreprise Nationale des plastiques et caoutchoucs), est une EPE/SPA créée en 2003 au capital de 912940000.00 DA détenu à 100% par un actionnaire unique du Groupe ENPC.

L'entreprise **TRANSPOLYMERES** est issue du regroupement de trois (03) ex-unités de transformation des plastiques (TP1G, TPG2, TP3G) et après l'opération de filialisation à partir du 1 janvier 2003. Cette entreprise a pour objet la fabrication et la commercialisation des produits finis à base de matières plastiques (polymères).

Tableau 6 : Fiche d'identification de l'entreprise.

Raison Sociale	EPE TRANSPOLYMERES SPA : Entreprise Publique Économique, Société de transformation des polymères, Société par action
Adresse	EL MOHAMMADIA – ALGER
Téléphone	Mobile : 0560.60.64.05 Téléphone : 026.23.54.06 Fax : 026.23.45.06 Email : transpolymeres@gmail.com
Cadres dirigeants et supérieur	A. DEKKAR
Date de création	1 janvier 2003
Capital Social	912940000.00 DA
Objet Social	La fabrication et la commercialisation des produits finis à base de matières plastiques (polymères).
Forme juridique	Entreprise Publique Économique. Société Par Actions (SPA)
Evolution du chiffre d'affaires	2023 : 137 584 805,36 2024 : 157 649 835,29 2025 : 158 786 751,75

Localisation du marché	Algérie
Capacité de production	7400 T/an
Effectif	76 Agents

3.1 Certificat ISO 9001

Depuis juin 2004 TRANSPOLYMERES est certifiée ISO 9001 versions 2000 puis version 2008 en mars 2010 puis version 2015 en août 2018. Le système qualité mis en place par l'entreprise permet une meilleure prise en charge des besoins de notre clientèle et parties intéressées. Le système qualité mis en place par l'entreprise permet une meilleure prise en charge des besoins de notre clientèle et parties intéressées.

3.2 Les activités de l'entreprise

3.2.1 Injection (Emballage) : Marché agro-alimentaire

- Casiers à bouteilles
- Bacs à lait
- Caisse fruits et légumes
- Caisse à poissons
- Et autres produits divers injectés

3.2.2 Extrusion PEBD : Marché Bâtiment

- Gaine électrique en PEBD (Différents diamètres)

3.2.3 Compound granulé PVC souple : Marché industrie de la chaussure et de câblerie

- Produits finis granulés, et expansible (poudre et granulé)

3.2.4 Extrusion film et sacherie : Marché l'agriculture

- Les serres agricoles
- Films thermo-rétractable
- Sacs grande contenance
- Sacs poubelles grand modèle

3.3 Présentation des filiales du groupe ENPC

Le Groupe ENPC, dont le processus de restructuration a été parachevé en janvier 2004, est constitué, après la privatisation de la Filiale PROFIPLAST Sétif en janvier 2007, la dissolution des EURLS chargées de la gestion du patrimoine et de la sécurité et l'absorption de LAMIPLAST par FIPEXPLAST, de 11 filiales qui se répartissent comme suit :

❖ Dix (10) Filiales SPA industrielles.

❖ Une (01) Filiale SPA commerciale.

Tableau 7 : Présentation des filiales du groupe ENPC et de leurs produits (Document interne de l'entreprise).

Filiale	Produits
SIPLAST – SETIF	Pièces plastiques matériels roulants, Jerrycan, Scellé, Flacon, Emballage, Caisse 24/12 bouteilles
CALPLAST – SETIF	Feuille Transparente en PVC, Tapis véhicule, Protège cahiers et livres
ALMOULES – SETIF	Pignons, Moules boîtes, Peignes
SOFIPLAST – SETIF	Film complexe, Film étirable
TRECYPLAST – ALGER	Feuille néoprène, Film neutre
FIPEXPLAST – CHLEF	Barque, Capot, Flotteur
SOTUPLAST – CHLEF	Tube PEBD, Tube PEHD Eau
SOCOPLAST Centre de distribution ALGER-ORAN-GUELMA-LAGHOUAT	Compound Cable
SOEXPLAST – MEDEA	Sacherie, Film pochette lait, Film agricole, Film conditionnement, Film suremballage
SISCOPLAST - DRAAEL-MIZAN	Bouchons aérosol, Gaine électrique
TRANSPOLYMERES – ALGER	Bacs à lait, Compound semelle chaussure, Caisses 1/2/3 planches, Bacs à lait, ...

3.4 Les axes stratégiques de l'entreprise à l'horizon 2026

3.4.1 Développement et maîtrise technologique

- Processus de fabrication
- Adaptation de la gamme
- Méthodes et systèmes de production
- Structure de soutien

3.4.2 Renforcement de la position sur le marché

- Politique produit
- Politique tarifaire
- Politique promotionnelle (communication)
- Politique de distribution

3.4.3 Modernisation des systèmes de gestion

- Développement des systèmes de management
- Maîtrise de l'information
- Prévention des risques
- Amélioration continue

3.4.4 Consolidation de la situation économique et financière

- Gestion des ressources
- Gestion des emplois
- Rentabilité de l'activité

3.4.5 Promotion des compétences

- Évolution des effectifs (rajeunissement et élévation du niveau d'instruction).
- La formation
- La politique salariale
- Le dialogue social

3.5 L'organigramme de l'entreprise

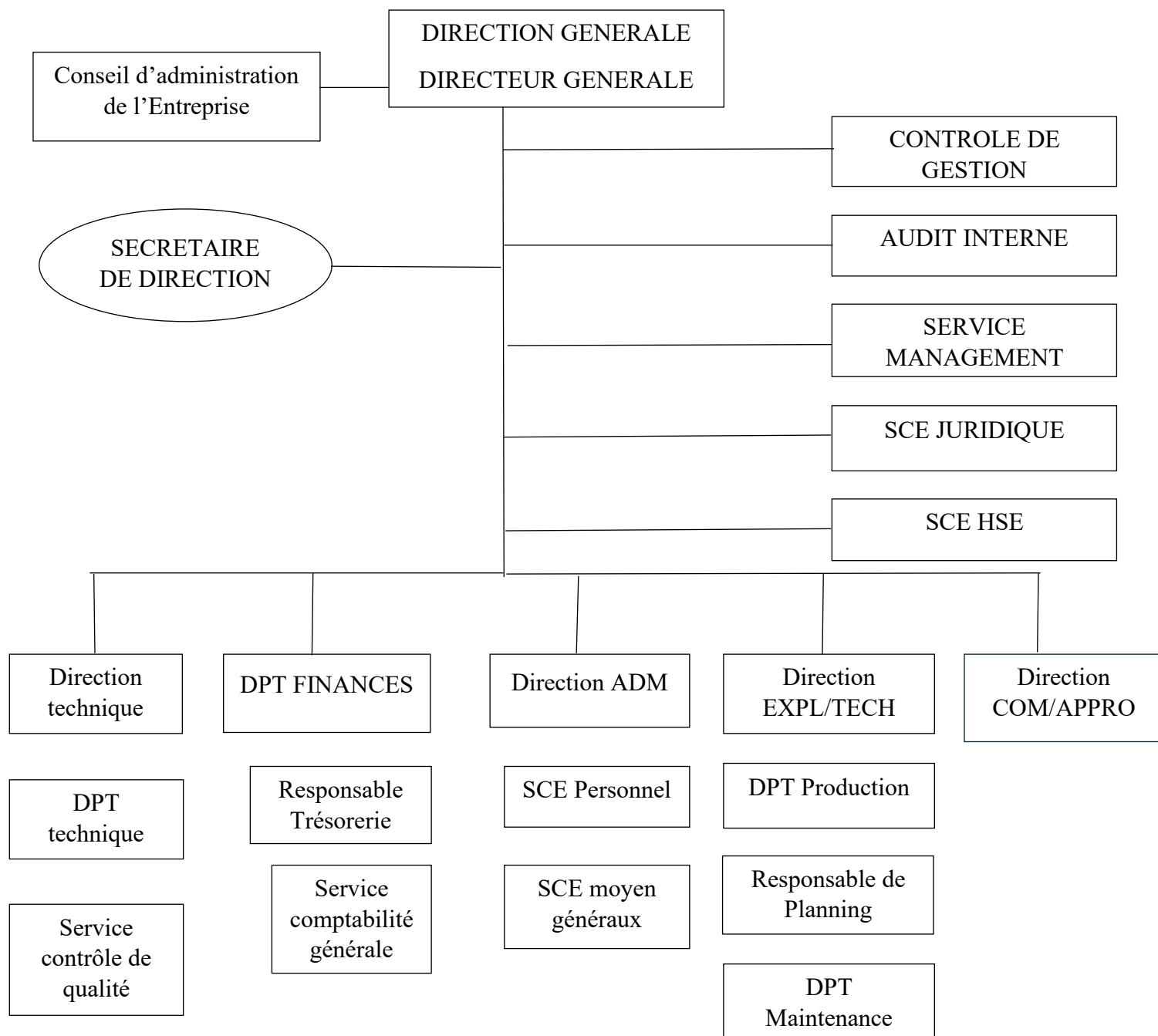


Figure 5 : l'organigramme de l'entreprise TRANSPOLYMERES.

3.6 Les différents départements

3.6.1 Direction générale

Elle est dirigée par un directeur qui garantit et met en œuvre les décisions adoptées par les assemblées générales. Elle englobe :

- Secrétaire DG
- Contrôle de gestion
- Audit interne
- Service management qualité
- Assistant DG chargé de l'exploitation, production et maintenance
- Service juridique
- Département technique
- Département finance
- Département comptabilité
- Département commercial
- Département approvisionnement
- Direction administrative

3.6.1.1 Secrétaire DG

Elle collabore et assure le bon déroulement de décision pour le directeur général.

3.6.1.2 Audit interne

Le département Audit interne a pour rôle d'examiner et d'évaluer la pertinence et l'efficacité des systèmes de contrôle interne ainsi que les procédures de gestion des risques au sein de l'entreprise.

3.6.1.3 Service management qualité

Un système de management de la qualité est un ensemble clairement défini de processus et de responsabilités permettant à l'entreprise de fonctionner comme elle est censée le faire.

3.6.1.4 Assistant DG chargé de l'exploitation, production et maintenance

Elle comprend deux départements différents :

A. Département production

Ce service transmet toutes les informations relatives à la production. Il offre également diverses données au service de contrôle de gestion à la fin de chaque mois, comme :

- Consommations des matières premières.
- Consommations des matières incorporables.
- Consommations des charges.
- Consommations des emballages.
- Il indique les quantités produites.

B. Département maintenance

Il garantit le fonctionnement optimal des éléments de la chaîne de production ainsi que l'entretien adéquat de tous les équipements de l'entreprise.

3.6.1.5 Service juridique

Le service juridique est le département de l'entreprise chargée d'assurer la conformité de celle-ci aux lois et réglementations actuelles. Il est constitué de juristes, experts en droit, que l'on peut percevoir comme des avocats d'entreprise.

3.6.1.6 Département technique

Chargé de la gestion, de l'évolution et de la maintenance des parties techniques des produits, services ou infrastructures. Il conçoit, met en œuvre, supporte et améliore en continu les solutions technologiques, en collaboration avec les autres services (production, R&D, informatique, etc.) afin d'atteindre les objectifs opérationnels et stratégiques de l'entreprise.

3.6.1.7 Département finance

Est la structure qui a la charge de gérer l'ensemble des ressources monétaires de l'entreprise. Ses principales missions sont :

La comptabilité (inscription des opérations, établissement des bilans et comptes de résultat)

La gestion de la trésorerie (entrant et sortant)

Le contrôle de gestion (suivi des budgets, analyse des coûts et rentabilité)

La fiscalité (déclarations et optimisation fiscale)

Le financement (recherche de fonds, gestion des dettes et des investissements)

3.6.1.8 Département comptabilité

Responsable de la collecte, de l'enregistrement, de l'analyse et de la restitution des informations financières. Il assure la gestion courante des flux financiers et garantit la conformité légale des comptes.

3.6.1.9 Département commercial

Ce service s'occupe des opérations de facturation, de gestion financière et de contrôle des stocks de produits finis. Chaque fin de mois, le directeur commercial transmet les données suivantes au contrôleur de gestion.

3.6.1.10 Département approvisionnement

Il assure la disponibilité des marchandises, matières premières ou services nécessaires au fonctionnement de l'entreprise. Il gère les flux, les stocks, et les relations fournisseurs, en collaborant avec la production et les achats pour éviter les ruptures et réduire les coûts.

3.6.1.11 Direction administrative

Il comprend deux services :

A. Service ressource humaine

Les ressources humaines tiennent un rôle primordial en entreprise. Le service DRH a une haute responsabilité dans la réussite de l'entreprise, car il assure plusieurs fonctions décisives : recrutement, relations sociales, formation professionnelle, etc...

B. Service moyen généraux

Le service des moyens généraux assure la gestion logistique, l'entretien des locaux, la sécurité et les équipements nécessaires au fonctionnement quotidien de l'entreprise. Ce service transversal optimise l'environnement de travail, garantissant la continuité d'activité et le confort des collaborateurs, souvent en collaboration avec des prestataires externes.

3.6.1.12 Contrôle de gestion

Est une fonction au service de la performance opérationnelle de l'entreprise, il s'emploie à mesurer en temps réel la performance de l'entreprise pour s'assurer de l'utilisation optimale de

ses ressources, C'est le point d'inflexion de l'entreprise où toutes les informations de ses structures doivent être contrôlées et analysées.

La direction générale de l'entreprise TRANSPOLYMERES a mis en place un service de contrôle de gestion dans le but d'étudier ses performances et d'accompagner son processus décisionnel

Le service de contrôle de gestion de TRANSPOLYMERES a été conçu pour être pleinement opérationnel dans ses missions, en permettant notamment le suivi budgétaire quotidien des activités et la constitution de rapports d'activité intégrant des tableaux de bord à l'attention du directeur général.

➤ **Les missions de service contrôle de gestion dans l'entreprise TRANSPOLYMERES**

- Recueillir, auprès des services administratifs, toutes les informations utiles à l'analyse
- Déterminer les objectifs fixés et les plans d'action susceptibles d'atteindre ceux-ci.
- Mobiliser et conduire tous les moyens et les ressources de l'entreprise nécessaires à l'atteinte des objectifs
- Effectuer les calculs et les analyses pour faire apparaître les écarts entre production prévue et production réalisée
- Analyser les écarts entre les charges directes et indirectes prévues et celles engagées
- Réaliser le suivi budgétaire mensuel à l'aide de tableaux de bord.
- Elaborer les prévisions
- Contrôler les résultats et apprécier leur valeur par rapport aux prévisions
- Fournir périodiquement à la direction générale l'information sur les résultats
- Améliorer la coordination entre les différents services.

➤ **Le rôle du contrôleur de gestion dans l'entreprise TRANSPOLYMERES**

- Suivre et interpréter les résultats obtenus en fonction des objectifs stratégiques et opérationnels (performance financière et qualitative) fixés par la direction.
- Analyser, par type d'activité, les coûts des produits ou services et des charges
- Mesurer et surveiller les écarts des résultats et les risques induits par rapport aux objectifs prévisionnels.

- Collecter et synthétiser les données budgétaires des différentes activités
- Analyser et anticiper les écarts budgétaires et suivre leur évolution
- Établir des budgets prévisionnels et anticiper les résultats à venir
- Suivre le compte de résultat et le compte de bilan
- Effectuer les rapprochements entre les états comptables et les tableaux de bord
- Proposer des améliorations ou des réorientations concernant la stratégie et les objectifs opérationnels
- Analyser la performance financière de l'entreprise à travers des différents indicateurs et ratios tels que la rentabilité, la solvabilité, FR et BFR...etc.

Section 2 : l'impact de contrôle de gestion sur la performance financière au sein de TRANSPOLYMERES

Pour bien piloter ses activités et prendre des décisions aussi bien à court qu'à long terme, le contrôleur de gestion de TRANSPOLYMERES s'appuie sur plusieurs outils d'aide à la décision. Dans cette section, nous allons présenter les principaux outils de contrôle de gestion utilisés au sein de cette entreprise, notamment le système d'information, le tableau de bord, ainsi que la gestion budgétaire.

1 La gestion budgétaire au sein de l'entreprise

Au sein de l'entreprise TRANSPOLYMERES, la gestion budgétaire joue un rôle stratégique de pilotage et de régulation. Véritable outil d'aide à la décision, elle permet d'anticiper les risques, d'atteindre les objectifs fixés et de maîtriser les recettes tout en contrôlant rigoureusement les dépenses. Pour l'exercice à venir, le contrôle de gestion collabore avec sa hiérarchie pour élaborer des prévisions budgétaires par produit, ensuite mensualisées. Cette construction s'appuie sur la vision de la direction générale, les réalisations du premier semestre ainsi que sur des hypothèses macroéconomiques clés, telles que l'inflation et la couverture du risque de change.

1.1 Rôle de budget

Le budget d'une entreprise correspond à une estimation des dépenses et des recettes nécessaires à la réalisation des objectifs fixés. On le qualifie souvent de budget prévisionnel, puisqu'il constitue une projection des résultats financiers attendus.

Dans l'entreprise TRANSPOLYMERES, le budget est un outil de pilotage fondamental. Classiquement, il sert de moyen de prévision de type financier dans le domaine de la trésorerie, des ressources et des charges pour assurer l'autofinancement de l'entreprise. Il est nécessaire d'utiliser ce dernier pour apprécier la rentabilité et l'équilibre financier de l'entreprise pour l'année.

1.2 Présentation de budget

1.2.1 Prévisions 2025

L'élaboration du budget 2025 est basée sur les résultats des exercices 2023 et 2024, où une baisse très importante du volume des ventes par rapport aux années précédentes est enregistrée

1.2.2 Production physique plan annuelle 2025

Production totale de 473,049 Tonnes : avec un taux d'évolution par rapport à la clôture 2024 de 37%.

Les objectifs physiques de 2025, par rapport aux prévisions de clôture 2024, sont arrêtés comme suit :

- Emballage : 155,845 Tonnes
- Emballage / Filiale : 6,99 Tonnes
- Films agricoles : 72,82 Tonnes
- Films agricoles / Filiale : 4,258 Tonnes
- Gaines : 79,060 Tonnes
- Gaines / Filiales : 5,15 Tonnes
- Sacheries : 87,52 Tonnes
- Sacheries / Filiale : 5,205 Tonnes
- Gaines électriques : 83,73 Tonnes
- Gaines électriques / Filiale : 4,71 Tonnes
- Compound : 119,018 Tonnes

- Compound / Filiale : 4,87 Tonnes

1.2.3 Chiffre d'affaires plan annuelle 2025

Le chiffre d'affaires prévisionnel 2025 hors taxe (HT) est arrêté à 230 003 KDA. Ce chiffre d'affaires correspondant au niveau des ventes prévues pour cet exercice budgétaire présente une évolution de 4% par rapport aux prévisions de clôture de l'exercice 2024.

Les objectifs de l'exercice sont répartis comme suit :

- **Emballage** : 155,845 Tonnes soit un chiffre d'affaires de 60 467 KDA qui représente 26,28 % du chiffre d'affaires global
- **Emballage / Filiale** : 6,99 Tonnes soit un chiffre d'affaires de 2712 KDA qui représente 1,18% du chiffre d'affaires global
- **Films agricoles** : 72,82 Tonnes soit un chiffre d'affaires de 26 835 KDA qui représente 11,66 % du chiffre d'affaires global
- **Films agricoles / Filiale** : 4,258 Tonnes soit un chiffre d'affaires de 1570 KDA qui représente 0,68 % du chiffre d'affaires global
- **Gaines** : 79,060 Tonnes soit un chiffre d'affaires de 29 136 KDA qui représente 12,67% du chiffre d'affaires global
- **Gaines / Filiales** : 5,15 Tonnes soit un chiffre d'affaires de 1897 KDA qui représente 0,82% du chiffre d'affaires global
- **Sacheries** : 87,52 Tonnes soit un chiffre d'affaires de 32 253 KDA qui représente 14,02% du chiffre d'affaires global
- **Sacheries / Filiale** : 5,205 Tonnes soit un chiffre d'affaires de 1919 KDA qui représente 0,83% du chiffre d'affaires global
- **Gaines électriques** : 83,73 Tonnes soit un chiffre d'affaires de 29 190 KDA qui représente 12,69 % du chiffre d'affaires global
- **Gaines électriques / Filiale** : 4,71 Tonnes soit un chiffre d'affaires de 1642 KDA qui représente 0,71% du chiffre d'affaires global
- **Compound** : 119,018 Tonnes soit un chiffre d'affaires de 35 749 KDA qui représente 15,54 % du chiffre d'affaires global
- **Compound / Filiale** : 4,87 Tonnes soit un chiffre d'affaires de 1461 KDA qui représente 0,63% du chiffre d'affaires global

- **Location** : soit un chiffre d'affaires de 5172 KDA qui représente 2,25 % du chiffre d'affaires global

La valeur ajoutée : est de 44 450 867,87 DA, ce montant est insuffisant pour la rémunération des charges (salaries, état et propriétaire).

Résultat Ordinaire avant impôts : Un résultat négatif de -24 848 581 DA, soit une aggravation de la perte de 47,89 % par rapport à l'exercice 2024.

1.3 Les différents budgets au sein de l'entreprise

1.3.1 Budget des ventes

Unité : KDA

Tableau 8 : Budget des ventes

Produits	Jan	Fev	Mars	Avr	Mai	Juin	Jui	Aout	Sep	Oct	Nov	Dec
Injection												
Emballage	7235	5788	6656	4920	4052	3762	4631	5151	4920	5209	4341	4920
Total injection	7235	5788	6656	4920	4052	3762	4631	5151	4920	5209	4341	4920
Extrusion film												
Film agricole	3636	1212	3788	1930	1515	1212	1818	1515	1818	2060	2424	21212
Gaines	2424	3030	3333	2424	2121	1818	1515	18182	2121	2727	2424	2697
Sacherie	3636	2121	3939	1515	2121	1636	1818	1515	2424	2424	3030	3030
Total extrusion film	9696	6363	11060	5869	5757	4666	5151	4848	6363	7211	7878	7848
Extrusion tubes												
Gaines électriques	2889	2022	2744	2167	1964	2167	2542	1444	1444	1733	2022	2600
Total extrusion tubes	2889	2022	2744	2167	1964	2167	2542	1444	1444	1733	2022	2600

Compound	5346	5264	6328	5483	5128	5183	5701	5183	5455	5592	4528	4910
Total vente production	25166	19438	26789	18438	16901	15778	18025	16627	18183	17946	18769	20278
Location	431	431	431	431	431	431	431	431	431	431	431	431
Total général vente	25597	19869	27220	18869	17332	16209	18456	17058	18614	20177	19200	20709
TVA (19%)	4864	3775	5172	3585	3293	3080	3507	3241	3537	3834	3648	3935
Total général vente T.T.C	30461	23644	32391	22455	20625	19289	21692	20299	22150	24011	22848	24643

Source : Document interne de l'entreprise

Interprétation : Il est provisionnement calculer en fonction des années précédentes (n-1)
dans le montant des ventes de produits répartir sur les 12 mois.

1.3.2 Budget de production

Tableau 9 : Budget de production

Produits	Jan	Fév	Mar	Avr	Mai	Juin	Jui	Aout	Sep	Oct	Nov	Dec	Total annuel
Injection													
Emballage	6530	5329	5977	4538	3864	3481	4345	4705	4560	4799	4066	4541	56736
Total injection	6530	5329	5977	4538	3864	3481	4345	4705	4560	4799	4066	4541	56736
Extrusion film													
Film agricole	3287	1150	3462	1821	1378	1203	1646	1386	1698	1989	2194	1910	23123
Gaines	2281	2784	3061	2231	1990	1680	1407	1632	2069	2548	2226	2549	26459

Sacheries	3422	2016	3658	1484	1962	1511	1656	1420	2215	2280	2779	2838	27241
Total extrusion film	8991	5950	10181	5536	5330	4394	4709	4439	5982	6817	7199	7297	72824
Extrusion tubes													
Gaines électriques	2640	1920	2400	1920	1680	1874	2160	1285	1249	1586	1777	2245	22737
Total Extrusion tubes	2640	1920	2400	1920	1680	1874	2160	1285	1249	1586	1777	2245	22737
Compound	5406	5555	6003	5248	5214	4850	5309	5976	5082	5230	4482	4731	63086
Total général production	23567	18755	24562	17242	16088	14599	16523	16405	16873	18432	17524	18814	219383

Source : Document interne de l'entreprise

Interprétation : La production prévisionnelle de l'année en cours est calculée en fonction de la production de l'année précédant répartir mensuellement.

1.3.3 Budget des approvisionnements

Tableau 10 : Budget des approvisionnements

	Jan	Fév	Mar	Avr	Mai	Juin	Jui	Aout	Sep	Oct	Nov	Dec	Tota l annu el
MP													
PVC Résine	1 535	1 579	1 430	1 450	1 553	1 553	1 301	1 682	1 424	1 460	1 294	1 501	17761

PEHD Injection	4 539	3 621	4 148	3 111	2 635	2 380	2 805	3 162	2 975	3 145	2 610	2 890	38021
PEBD Extrusion	9 702	6 188	11009	6 259	5 824	5 192	5 821	4 532	5 821	6 900	7 331	7 762	82341
PEBD Regénéré	120	212	114	41	60	47	240	134	91	72	80	108	1320
PEHD Broyé	60	105	72	72	94	47	231	116	220	197	194	108	1516
PVC granulé e	18	0	39	0	16	0	99	0	34	0	52	0	259
Total MP	15975	11706	16812	10933	10181	9219	9627	10566	11773	11561	12369	66393	141218
Additifs													
PLASTIFIANT Pour PVC	2 375	2 450	2 250	2 250	2 300	2125	2173	2 600	2 238	2 260	1 870	2 025	26915
Stabilisant	83	83	94	89	83	91	94	91	78	110	59	88	1041
Autres additifs	80	69	90	204	67	80	73	163	17	127	91	58	1119
Total additifs	2 537	2 602	2 433	2 544	2 450	2296	2339	2 854	2 332	2 497	2 020	2 171	29075

Autres consom mables													
Piece de recharg e	320	331	166	263	221	105	127	105	154	301	158	110	2360
Conso mmable s	24	15	17	20	12	22	35	12	34	32	16	19	255
Autres	5	3	6	9	7	12	9	6	6	3	5	5	79
Total consom mables	350	349	189	292	239	139	171	123	194	336	179	134	2694
Total Genera l HT	18862	14656	19434	13768	12871	11653	13008	12604	13092	14606	13759	14675	172988
TVA (19%)	3 584	2 785	3 692	2 616	2 445	2 214	2 471	2 395	2 488	2 775	2 614	2 788	32868
Total General T.T.C	22 445	17 441	23 126	16 384	15 316	13 867	15 479	14 998	15 580	17 382	16 374	17 463	205855

Source : Document interne de l'entreprise

Interprétation : Les besoins prévisionnels de la production en matières premières et additifs sont calculé en fonction toujours de l'année écoulée.

Tableau 11 : Tableau d'analyse des écarts budgétaires de 2025 (Budget des ventes).

Indicateur	Prévisions	Réalisations	Ecart absolu (R – P)	Ecart en %	Nature de l'écart
Injection	63179	22 001	-41 178	-65,17 %	Défavorable
Extrusion Films	93 610	4104	-89 506	-95,61%	Défavorable
Extrusion Tubes	30 832	2949	-27 883	-90.43%	Défavorable
Total Extrusion	124 442	7052	-117 390	-94,33%	Défavorable
Total Vente Production	224 831	104 568	-120 263	-53,49%	Défavorable
Total Général Vente	230 003	158 787	-71 216	-30,96%	Défavorable

Source : Elabore par nous-mêmes à partir des données de TRANSPOLYMERES

Commentaire

L'analyse de ces écarts par le service contrôle de gestion met en évidence des ventes 2025 nettement inférieures aux prévisions, avec un recul marqué pour l'extrusion (films et tubes) où les réalisations n'atteignent que 4% à 10% des objectifs. Le contrôleur de gestion a identifié que ces écarts provenaient d'une baisse de la demande combinée à des ruptures de matières premières et des pannes de production. Face à ces alertes, le service contrôle de gestion a mené des actions correctives immédiates consistant en une révision à la baisse des budgets de production à court terme, ajustement des approvisionnements, et allocation de budgets d'urgence pour la maintenance préventive afin de restaurer le rythme de production de l'usine.

1.4 Le système d'information

Le système d'information repose sur la transmission quotidienne des données au service de contrôle de gestion, qui se charge ensuite de les communiquer à la direction des finances et de la comptabilité, ainsi qu'à la direction générale. Ces informations concernent principalement

les réalisations en matière de production, le chiffre d'affaires, le recouvrement des créances et la situation de la trésorerie.

Le responsable réalise également une consolidation mensuelle de ces données, qu'il transmet ensuite à la direction des finances et de la comptabilité ainsi qu'à la direction générale.

La circulation de l'information entre les différents services de TRANSPOLYMERES s'appuie sur plusieurs moyens de communication technologiques, dans le but d'améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise. Parmi ces moyens, on peut citer les logiciels de gestion commerciale et logistique, les logiciels de comptabilité, l'intranet, les supports papier, le téléphone ainsi que le serveur commun, entre autres.

Au niveau du département du contrôle de gestion, plusieurs outils informatiques sont utilisés, notamment Excel ainsi que des bases de données communes.

Les bases de données communes permettent de partager les informations provenant des différentes directions. On trouve également une application développée en interne par l'informaticien de TRANSPOLYMERES, qui sert à suivre les mouvements de stocks, aussi bien en quantités qu'en valeurs.

Quant à Excel, il est principalement utilisé pour le calcul des différents coûts de production.

1.5 Le tableau de bord

Le tableau de bord constitue un outil essentiel de mesure de la performance. Au niveau de TRANSPOLYMERES, le contrôleur de gestion élabore un tableau de bord mensuel regroupant l'ensemble des indicateurs nécessaires pour informer le groupe ENPC sur la situation de l'unité, tout en permettant de comparer les réalisations aux prévisions.

Parmi les principaux indicateurs suivis, on retrouve :

- Les soldes intermédiaires de gestion (SIG), tels que le chiffre d'affaires et l'EBE.
- Les stocks, les créances clients et les dettes fournisseurs.
- L'effectif du personnel selon le type de contrat.
- Les encaissements et les décaissements.

L'élaboration de ce tableau de bord suit le processus suivant :

➤ **La réception des données**

Cette étape consiste à collecter et rassembler l'ensemble des données nécessaires à l'élaboration de ce document. Les informations sont collectées à l'aide de canevas remplis par les responsables des différents services.

➤ **Traitement des données**

Cette étape consiste à analyser et vérifier les données reçues, puis à calculer les différents indicateurs. Elle vise également à contrôler la cohérence de ces indicateurs afin de pouvoir les analyser et les interpréter correctement.

➤ **La mise en forma de tableau de bord**

Une fois les indicateurs définis, le contrôleur de gestion procède à la mise en place du tableau de bord.

1.5.1 Tableau de bord financier ⁴⁹

		Indicateur	Réalisation 2024	Réalisation 2025	Ecart	%
Indicateurs de bilan	Structure du bilan	Total actif	2 229 577 986,07	2 199 136 721,21	- 30 441 264,86	-1,37
		Total immobilisations	2 043 370 745,90	2 034 438 348,26	- 8 932 397,64	-0,44
		Total stock	97 553 843,08	71 869 653,22	- 25 684 189,86	-26,33
		Total créances	87 058 594,39	91 119 370,00	4 060 775,61	4,66
		Total disponibilités	1 594 802,70	1 709 349,73	114 547,03	7,18
		Total dettes	1 120 415 780,87	1 114 823 097,01	- 5 592 683,86	-0,005
	Equilibre financier	FRNG	-140 206 073,03	-155 465 877,15	- 15 259 804,12	11
		BFR	-127 211 519,29	-134 245 358,89	- 7 033 839,60	6

⁴⁹ Cf. Chapitre 1, Section 3, sous-section 3.1.1.2

		TN	-12 994 553,74	-21 220 518,26	- 8 225 964,52	63,3
Rentabilité		ROE	-0,015	-0,02	-0,005	33,33
		ROI	-0,005	-0,0079	-0,0029	58
Liquidité		L. Générale	0,57	0,51	-0,06	-10,53
		L. réduite	0,19	0,25	0,06	31,57
		L. immédiate	0,004	0,005	0,001	25
Solvabilité		S. générale	1,17	1,17	0	0
		R. Autonomie financière	1,4	1,36	-0,04	-2,85
Indicateurs du compte de résultat	Les principaux soldes intermédiaires de gestion	CA	157 649 835,29	158 786 751,75	1 136 916,46	0,72
		VA	64 875 314,03	44 450 867,87	-20 424 446,16	-31,48
		EBE	1 911 649,92	-21 635 182,91	-23 546 832,83	-1231,7
		RE	-9 555 372,64	-14 768 098,99	-5 212 726,35	54,55
		RCAI	-16 802 088,84	-24 848 581	-8 046 492,16	47,89
		RT Net	-16 802 088,84	-24 848 581	-8 046 492,16	47,89

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données de TRANSPOLYMERES

L'entreprise TRANSPOLYMERES a une structure financière fortement déséquilibrée c'est-à-dire que l'entreprise n'arrive pas à financer l'intégralité de ses immobilisations.

Elle dégage une rentabilité négative, ainsi qu'une perte qui empêchera l'entreprise de renouveler ses investissements et de payer ses dettes.

En termes de liquidité, l'entreprise n'arrive pas à honorer ses échéances à court terme malgré ses disponibilités qui dépendent principalement de ses découverts bancaires.

1.5.2 Le lien entre le tableau de bord financier et la performance financière

Le tableau de bord financier est un outil d'évaluation de la performance financière d'une entreprise sur une période donnée. Grâce à cet instrument, le dirigeant dispose d'un véritable aperçu de l'évolution de son organisation. Il peut ainsi suivre l'efficacité des nouveaux projets

ainsi que leur rentabilité, afin d'identifier les leviers les plus efficaces pour atteindre les objectifs visés.

Section 3 : L'analyse de la performance financière

Cette section s'attache à l'analyse concrète de la performance financière de l'entreprise TRANSPOLYMERES sur la période 2023-2025, via l'examen des bilans comptables, des comptes de résultat et des ratios clés (rentabilité, liquidité, solvabilité). Elle vise à démontrer empiriquement comment le contrôle de gestion, à travers des méthodes comme les soldes intermédiaires de gestion et l'analyse par ratios, permet d'identifier les forces et les faiblesses, pour formuler des recommandations stratégiques alignées sur les objectifs de l'entreprise.

1 Présentation du bilan 2023 2024 2025

1.1 Analyse de l'actif bilan

Le tableau suivant ci-dessous présente l'évolution de l'actif du bilan de l'entreprise TRANSPOLYMERES pour la période 2023-2025 :

Tableau 12 : évolution de l'actif du bilan de TRANSPOLYMERES

	Les années			Évolution	
	2023	2024	2025	%	%
Écart d'acquisition (Ou goodwill)	-	-	-	-	-
Immobilisations incorporelles	255000,00	165000,00	75000,00	-35,29%	-54,55%
Immobilisations corporelles	2 047 986 253,11	2 042 443 245,90	2 033 477 098,26	-0,27%	-0,44%
Terrains	1 869 477 000,00	1 869 477 000,00	1 869 477 000,00	0,00%	0,00%
Bâtiments	1 343 42 282,24	129 765 895,28	125 189 508,32	-3,41%	-3,53%

Équipements et installations	42 937 489,34	42 238 296,73	37 382 900,25	-1,63%	-11,50%
Autres immobilisations corporelles	1229 481,53	962 053,89	1427 689,69	-21,75%	48,40%
Immobilisations en concession	-	-	-	-	-
Immobilisations en cours	3 600 685,50	-	-	-	-
Immobilisations financières	757 500,00	762 500,00	886 250,00	0,66%	16,23%
Autres participations et créances rattachées	-	-	-	-	-
Prêts et autres actifs financiers non courants	757 500,00	762 500,00	886 250,00	0,66%	16,23%
Impôts différés actif	-	-	-	-	-
Total Actif non courant	2 052 599 438,61	2 043 370 745,90	2 034 438 348,26	-0,45%	-0,44%
<u>Actif Courants</u>					
Stocks et encours	41 147 325,57	97 553 843,08	71 869 653,22	137,08%	-26,33%
Stocks de marchandises	969 293,07	4 767 420,55	2 376 527,72	391,85%	-50,15%
Matières premières et fournitures	18 432 847,41	46 957 756,25	28 133 761,87	154,75%	-40,09%

Autres approvisionnements	7 840 035,76	7 723 500,95	7 751 987,34	-1,49%	0,37%
Encours de production de biens	5 592 679,87	8 825 194,15	7 270 343,94	57,80%	-17,62%
Stocks de produits	8 642 969,46	29 250 471,18	26 337 032,35	238,43%	-9,96%
Stocks à l'extérieur	29500,00	29500,00	-	0,00%	-
Créances et emplois assimilés	61 173 610,37	87 058 594,39	91 119 370,00	42,31%	4,66%
Clients et comptes rattachés	53 622 016,78	60 101 153,81	78 701 252,73	12,08%	30,95%
Autres débiteurs	6 340 734,59	19 928 272,81	12 376 421,76	214,29%	-37,90%
Impôts et assimilés	1 210 859,00	7 029 167,77	41695,51	480,51%	-99,41%
Groupe et associés	-	-	-	-	-
Autres créances et emplois assimilés	-	-	-	-	-
Disponibilités et assimilés	1 365 375,67	1 594 802,70	1 709 349,73	16,80%	7,18%
Banque	922 842,21	980 808,81	1 478 913,43	6,28%	50,79%
Caisse	442 533,46	613 993,89	230 436,30	38,75%	-62,47%
Régies d'avance et accréditifs	-	-	-	-	-
Total Actif Courant	103 686 311,61	186 207 240,17	164 698 372,95	79,59%	-11,55%

Total général	2 156 285 750,22	2 229 577 986,07	2 199 136 721,21	3,40%	-1,37%
Actif					

Source : Élaboré par nous même à partir du bilan du TRANSPOLYMERES

1.1.1 Actif non courant

Tableau 13: évolution de l'actif non courant.

	Les années			Evolution	
	2023	2024	2025	% (2023- 2024)	% (2024- 2025)
Immobilisations incorporelles	255000	165000	75000	-35,29%	-54,55%
Immobilisations corporelles	2 047 986 253,11	2 042 443 245,90	2 033 477 098,26	-0,27%	-0,44%
Immobilisations en cours	3 600 685,50	-	-	-	-
Immobilisations financières	757 500,00	762 500,00	886 250,00	0,66%	16,23%
Total Actif non courant	2 052 599 438,61	2 043 370 745,90	2 034 438 348,26	-0,45%	-0,44%

Source : Elabore par nous-même à partir du bilan du TRANSPOLYMERES

Interprétation

Le tableau précédent porte sur l'évolution des actifs non courants de 2023 à 2025 et traduit chaque année un très léger recul de l'ensemble à la marge, – 0,45 % de 2023 à 2024, puis – 0,44 % en 2025 par rapport à 2024, pour passer de 2.052 à 2.034 Md, comme l'ensemble de l'actif du bilan. Les terrains (1,87 Md) représentent en effet, presque les 92 % de la valeur totale du total d'actif immobilisé. Ce poste est parfaitement stable (0% de variation), la solidité du bilan repose sur un patrimoine foncier statique (35% des immobilisations). Il s'agit d'une valeur de garantie pour les créanciers, cet actif constitue une richesse peu productive qui ne concourt

pas à la production et ne participe donc pas activement à la création de valeur ou au développement de l'activité.

En ce qui concerne les bâtiments (-3,53% en 2025), La baisse est constante signe que l'usure (amortissements) est plus rapide que les rénovations. Les équipements et installations ont connues une forte chute (-11,50% en 2025), Cela indique que l'entreprise n'investit plus dans ses machines et ses outils de production.

Ainsi les immobilisations en cours sont tombées à 0, En 2023, il y avait 3,6 millions de projets en cours. Depuis 2024, il n'y a plus aucun nouveau projet de construction ou d'installation. L'entreprise a stoppé net sa croissance physique.

Les immobilisations incorporelles s'effondrent (-35% puis -54%) indique que Les logiciels, brevets ou licences arrivent en fin de vie. Sans renouvellement, l'entreprise risque de se retrouver avec des outils de gestion ou des technologies dépassés par rapport à la concurrence.

Contrairement aux immobilisations financières qui sont les seules à progresser significativement (+16,23% en 2025). On constate qu'au lieu de réinjecter de l'argent dans ses usines ou ses logiciels, l'entreprise semble placer ses fonds en prêts et autres actifs financiers non courants, Cela peut traduire une stratégie de prudence extrême ou un manque de vision sur son cœur de métier, préférant la sécurité financière à l'expansion opérationnelle.

En synthèse, L'entreprise présente un profil de vieillissement. Elle vit sur ses acquis (ses terrains et ses vieux équipements) sans préparer l'avenir, à court terme La situation est stable car le patrimoine foncier est énorme mais à long terme le risque de perte de compétitivité est réel. Si les équipements continuent de décroître de 11% par an sans renouvellement, la capacité de production finira par être impactée techniquement ou par une hausse des coûts de maintenance.

1.1.2 Actif courant

Tableau 14 : évolution de l'actif courant.

	Les années			Evolution	
	2023	2024	2025	% (2023- 2024)	% (2024- 2025)
<u>Actif Courants</u>					
Stocks et encours	41 147 325,57	97 553 843,08	71 869 653,22	137,08%	-26,33%
Créances et emplois assimilés	61 173 610,37	87 058 594,39	91 119 370,00	42,31%	4,66%
Disponibilités et assimilés	1 365 375,67	1 594 802,70	1709 349,73	16,80%	7,18%
Total Actif Courant	103 686 311,61	186 207 240,17	164 698 372,95	79,59%	-11,55%

Source : Elaboré par nous même à partir du bilan du TRANSPOLYMERES

Interprétation

Le tableau ci-dessus, montre l'évolution des actifs courants au cours de la période 2023 - 2025, Globalement Après une explosion de +137,08 %, le niveau global des stocks a entamé une correction de -26,33 %, on constate que l'entreprise a probablement surréagi à une hausse de la demande ou à des craintes de pénurie en 2024. La baisse en 2025 indique une volonté d'optimiser le besoin en fonds de roulement (BFR) en réduisant les capitaux immobilisés dans les entrepôts.

En nous basant sur les chiffres du bilan, nous avons réalisé ce diagnostic pour comprendre comment les stocks et encours ont évolué d'une année à l'autre :

En ce qui concerne les stocks de marchandises, on remarque une hausse spectaculaire de +391,85 %, suivie d'une division par deux (-50,15 %). Ce poste est le plus volatil. La forte baisse en 2025 suggère soit une excellente performance commerciale (ventes massives) soit une

politique d'apurement visant à éliminer les stocks obsolètes pour fiabiliser la valeur du stock au bilan.

Les matières premières et fournitures augmentent de 154,75% puis baissent de -40,09%, C'est le poste le plus lourd en valeur absolue (28,1 M en 2025). La baisse en 2025 montre une meilleure gestion des approvisionnements "juste à temps" ou une accélération du rythme de production qui consomme les matières plus rapidement qu'elles ne sont rachetées.

Les autres approvisionnements (fournitures de bureau, petits consommables, etc.) sont parfaitement maîtrisés (-1,49 % puis +0,37 %). Sa stabilité indique une consommation régulière et prévisible sans lien direct avec les fluctuations brutales du cycle de production principal.

Ainsi, les en-cours de production de biens ont connu une hausse de 57,80%, suivi d'un repli de -17.62%, L'augmentation initiale montre un accroissement de l'activité industrielle. La baisse en 2025 peut signifier une amélioration de la fluidité de la chaîne de production c'est à dire les produits sont terminés plus vite, réduisant ainsi le stock bloqué dans les ateliers.

Concernant les produits finis, on remarque une explosion de +238,43 %, puis légère diminution de -9,96 %. Le maintien d'un niveau élevé en 2025 (26,3 M) par rapport à 2023 (8,6 M) est un point de vigilance. Si les ventes ne suivent pas, l'entreprise risque un surstockage de produits finis, ce qui pèse lourdement sur la trésorerie.

Enfin les stocks à l'extérieur sont stables à 29500 puis passent à 0 en 2025, cette disparition signifie que les marchandises en dépôt ou en consignation chez des tiers ont été soit rapatriées, soit vendues.

En passant a Créances et emplois assimilés :

La croissance des créances clients (30,95%) est beaucoup plus rapide que celle de l'année précédente. Cela indique soit une forte poussée commerciale, soit plus probablement un allongement des délais de paiement accordés ou des difficultés de recouvrement. C'est de l'argent qui manque à la trésorerie immédiate.

Après une explosion inhabituelle en 2024, Les autres débiteurs se normalise (37,90%). Cela suggère la régularisation d'opérations diverses (avances fournisseurs ou cessions d'actifs) qui ne font pas partie de l'activité courante.

Concernant Impôts et assimilés, Ce poste devient quasi nul (-99,41 %). L'entreprise a probablement récupéré ses créances fiscales (remboursement de crédit de TVA ou d'impôt sur les sociétés) ou a compensé ses dettes fiscales, ce qui a généré une rentrée de liquidités ponctuelle.

Et enfin les disponibilités et assimilés :

Le poste des disponibilités enregistre une croissance continue sur les trois exercices, atteignant 1,71 M en 2025

Le compte bancaire fait un bond spectaculaire, passant de moins d'un million à 1,48 M

Cette hausse confirme que l'entreprise a réussi à "libérer" de l'argent liquide, probablement grâce à la réduction des stocks (le fameux passage de 46 M à 28 M de matières premières).

Et la caisse, Après une hausse importante en N-1, le montant en caisse (argent physique, espèces) chute lourdement pour revenir à 230K, C'est généralement un excellent signe de gestion :

- **Sécurité** : On limite les risques de vol ou de perte physique.
- **Efficacité** : L'argent est déposé en banque pour assurer la fluidité des règlements fournisseurs, évitant ainsi le maintien de fonds improductifs en caisse.

1.1.3 Total actif

Tableau 15 : évolution du total actif.

	Les années			Evolution	
	2023	2024	2025	% (2023- 2024)	% (2024- 2025)
Total actif non courant	2 052 599 438,61	2 043 370 745,90	2 034 438 348,26	-0,45%	-0,44%
Total actif courant	103 686 311,61	186 207 240,17	164 698 372,95	79,59%	-11,55%
Total actif	2 156 285 750,22	2 229 577 986,07	2 199 136 721,21	3,40%	-1,37%

Source : Elabore par nous même à partir du bilan du TRANSPOLYMERES

Interprétation

Cette dépréciation légère et régulière correspond généralement aux dotations aux amortissements annuelles. Le fait que le montant baisse très peu suggère que l'entreprise maintient son outil de production par des investissements de remplacement réguliers, sans toutefois engager d'expansion majeure ou de restructuration de ses actifs lourds.

Contrairement aux immobilisations, l'actif courant (stocks, créances, trésorerie) a connu des mouvements brutaux :

- **L'explosion de 2024 (+79,59 %) :** Cette hausse massive indique une année de forte activité ou de stockage stratégique. Comme vu précédemment, l'entreprise a lourdement investi dans son cycle d'exploitation (gonflement des stocks et des créances clients).
- **La correction de 2025 (-11,55 %) :** L'entreprise a connu une phase de déstockage et d'optimisation de son Besoin en Fonds de Roulement (BFR). Malgré ce repli, le niveau de l'actif courant en 2025 (164,7 M) reste bien supérieur à celui de 2023 (103,7 M), ce qui montre un changement de dimension de l'activité circulante.

Le total du bilan a progressé de 3,40 % en 2024 avant de se décroître légèrement en 2025 (-1,37 %).

L'entreprise possède une structure d'industrie lourde ou de société foncière. Les actifs non courants (2 milliards) représentent environ 92 % du total de l'actif, tandis que les actifs courants n'en représentent que 8 %.

On peut conclure que La flexibilité financière de l'entreprise est limitée car l'essentiel de sa richesse est bloqué dans des actifs à long terme. Cependant, les variations de l'actif courant (bien que faibles par rapport au total) sont celles qui dictent la liquidité immédiate et la santé de la trésorerie au jour le jour.

Du point de vue du contrôle de gestion, ces mouvements de l'actif ont directement orienté le pilotage opérationnel de TRANSPOLYMERES. L'explosion de l'actif courant en 2024 a poussé le service contrôle de gestion à alerter la direction sur le gonflement excessif des stocks et des créances clients, qui menaçait la liquidité immédiate. Face à ce signal, le contrôleur de gestion a mis en place des indicateurs de suivi du Besoin en Fonds de

Roulement (BFR) et a recommandé des actions correctives. Ce sont ces outils de pilotage qui ont permis, en 2025, d'amorcer la phase de déstockage et d'optimisation (-11,55 %), démontrant le rôle du contrôle de gestion dans la régulation de l'activité circulante de l'entreprise.

1.1.4 Représentation graphique des actifs du bilan

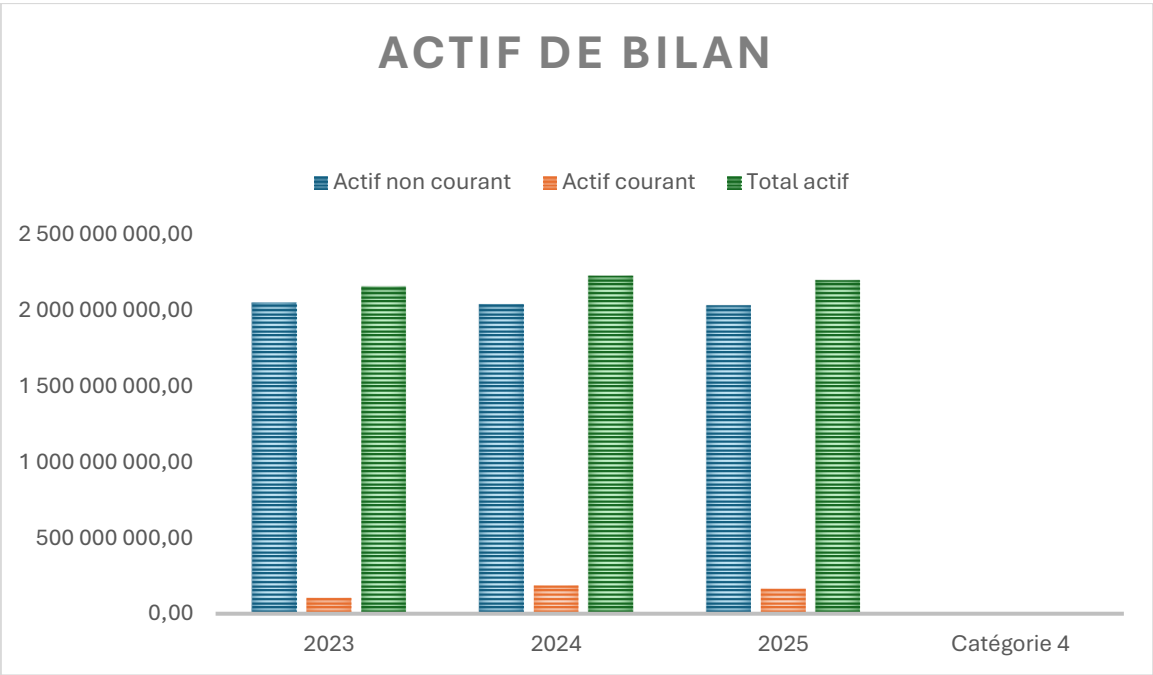


Figure 6 : Actif de bilan.

Source : Elabore par nous même à partir du bilan du TRANSPOLYMERES

1.2 Analyse du passif du bilan

Le tableau suivant ci-dessous présente l'évolution de passif du bilan de l'entreprise TRANSPOLYMERES pour la période 2023-2025.

Tableau 16 : Evolution du passif du bilan de TRANSPOLYMERES

	Les années			Évolution	
	2023	2024	2025	% (2023-2024)	% (2024-2025)
Capitaux propres					

Capital émis	912 940 000,00	912 940 000,00	912 940 000,00	0,00%	0,00%
Actif repris par l'état dans le cadre de la privatisation	-	-	-	-	-
Primes et réserves	-	-	-	-	-
Écart de réévaluation	970 414 000,00	970 414 000,00	970 414 000,00	0,00%	0,00%
Écart d'équivalence	-	-	-	-	-
Résultat net	-23 023 260,48	-16 802 088,84	-24 848 581,00	-27,02%	47,89%
Autres capitaux propres- Report a nouveau	-734 366 445,48	-757 389 705,96	-774 191 794,80	3,14%	2,22%
Total Capitaux propres	1 125 964 294,04	1 109 162 205,20	1 084 313 624,20	-1,49%	-2,24%
<u>Passif Non courants</u>					
Emprunts et dettes financières	641 105 549,14	772 986 036,01	777 031 468,71	20,57%	0,52%
Impôts (différés et provisionnés)	-	-	-	-	-

Autres dettes non courantes	-	-	-	-	-
Provisions et produits constatés d'avance	20 769 380,22	21 016 431,66	17 627 378,20	1,19%	-16,13%
Total passif non courants	661 874 929,36	794 002 467,67	794 658 846,91	19,96%	0,08%
<u>Passif courants</u>					
Fournisseurs et comptes rattachés	89 173 932,50	93 558 320,42	88 541 657,76	4,92%	-5,36%
Impôts	4 169 216,46	2 275 469,00	7 200 764,54	-45,42%	216,45%
Groupe et associés	170 741 364,37	170 832 273,46	170 915 606,79	0,05%	0,05%
Autres dettes	76 054 110,18	45 157 893,88	30 576 353,02	-40,62%	-32,29%
Trésorerie passif	28 307 903,31	14 589 356,44	22 929 867,99	-48,46%	57,17%
Total passif courants	368 446 526,82	326 413 313,20	320 164 250,10	-11,41%	-1,91%
Total passif	2 156 285 750,22	2 229 577 986,07	2 199 136 721,21	3,40%	-1,37%

Source : Elabore par nous même à partir du bilan du TRANSPOLYMERES

1.2.1 Capitaux Propres

Tableau 17: évolution des capitaux propres.

	Les années			Evolution	
<u>Capitaux propres</u>	2023	2024	2025	% (2023- 2024)	% (2024- 2025)
Capital émis	912 940 000,00	912 940 000,00	912 940 000,00	0,00%	0,00%
Actif repris par l'état dans le cadre de la privatisation	-	-	-	-	-
Primes et réserves	-	-	-	-	-
Écart de réévaluation	970 414 000,00	970 414 000,00	970 414 000,00	0,00%	0,00%
Écart d'équivalence	-	-	-	-	-
Résultat net	-23 023 260,48	-16 802 088,84	-24 848 581,00	-27,02%	47,89%
Autres capitaux propres- Report a nouveau	-734 366 445,48	-757 389 705,96	-774 191 794,80	3,14%	2,22%
Total Capitaux propres	1 125 964 294,04	1 109 162 205,20	1 084 313 624,20	-1,49%	-2,24%

Source : Elabore par nous même à partir du bilan du TRANSPOLYMERES

Interprétation

Le tableau ci-dessus, représente l'évolution des capitaux propres entre 2023 et 2025, On observe une stabilité absolue du Capital émis (912,9 M) et de l'Écart de réévaluation (970,4 M) qui est

ici un poste stratégique, il représente la valorisation actuelle des actifs (souvent immobiliers ou industriels) par rapport à leur prix d'achat historique. C'est ce poste qui porte littéralement la solvabilité de l'entreprise, lui permettant d'afficher des capitaux propres totaux supérieurs à 1 milliard malgré les difficultés opérationnelles.

Le report à nouveau est négatif et enregistre une dégradation continue chaque année (-774 M en 2025). Ce chiffre représente l'accumulation des pertes des exercices précédents. Sa progression constante (environ +2 à 3 % par an) montre que l'entreprise n'a pas encore réussi à générer des bénéfices suffisants pour commencer à combler son passif historique.

Le résultat net reste déficitaire sur les trois années, avec une dégradation notable en 2025 :

En 2024 : Une amélioration relative avait été observée (-27,02 % de perte en moins), ce qui pouvait laisser espérer un redressement

En 2025 : Le déficit s'est aggravé pour atteindre -24,8 M, ce qui affaiblit directement la solidité financière de l'entreprise.

En synthèse, L'entreprise elle possède un patrimoine solide, Elle a beaucoup de valeur (plus d'un milliard) grâce à ses terrains et ses bâtiments. Cela rassure les banques car l'entreprise a des garanties.

D'autre part la persistance du déficit opérationnel oblige l'entreprise à compenser ses pertes en consommant ses propres ressources en capital.

1.2.2 Passif non courant

Tableau 18 : évolution du passif non courant.

<u>Passif Non courants</u>	Les années			Evolution	
	2023	2024	2025	% (2023- 2024)	% (2024- 2025)
Emprunts et dettes financières	641 105 549,14	772 986 036,01	777 031 468,71	20,57%	0,52%
Impôts (différés et provisionnés)	-	-	-	-	-

Autres dettes non courantes	-	-	-	-	-
Provisions et produits constatés d'avance	20 769 380,22	21 016 431,66	17 627 378,20	1,19%	-16,13%
Total passif non courants	661 874 929,36	794 002 467,67	794 658 846,91	19,96%	0,08%

Interprétation

Le tableau ci-dessous montre l'évolution du passif non courant durant la période 2023-2025, Le total du passif non courant a bondi de 19,96 %. Cette hausse est presque exclusivement portée par les Emprunts et dettes financières (+20,57 %). L'entreprise a contracté de nouveaux emprunts (environ 131 millions de plus en un an). Comme nous avons vu précédemment que l'entreprise est déficitaire, cet endettement a probablement servi à financer le cycle d'exploitation (stocks) ou à boucher le trou de trésorerie causé par les pertes.

En 2025, l'endettement se stabilise avec une variation quasi nulle (+0,08 %), L'entreprise n'a pas repris de nouveaux emprunts massifs. Elle semble avoir atteint un plafond d'endettement ou cherche à stabiliser sa structure financière après le pic de 2024.

Le poste Provisions diminue sensiblement en 2025. Une provision est une réserve d'argent mise de côté pour un risque futur (un procès, un gros entretien, etc.). La baisse indique soit que le risque a été payé (utilisation de la provision), soit que le risque a disparu. Cela allège un peu les dettes à long terme, mais reste minime par rapport aux emprunts bancaires.

En conclusion, L'entreprise a lourdement augmenté ses dettes bancaires en 2024 pour soutenir son activité, avant de stabiliser cette situation en 2025 ; toutefois, avec près de 777 millions de dettes financières, le poids du remboursement va peser lourdement sur ses futurs bénéfices.

1.2.3 Passif courant

Tableau 19 : évolution du passif courant.

	Les années			Evolution	
<u>Passif courants</u>	2023	2024	2025	% (2023- 2024)	% (2024- 2025)
Fournisseurs et comptes rattachés	89 173 932,50	93 558 320,42	88 541 657,76	4,92%	-5,36%
Impôts	4 169 216,46	2 275 469,00	7 200 764,54	-45,42%	216,45%
Groupe et associés	170 741 364,37	170 832 273,46	170 915 606,79	0,05%	0,05%
Autres dettes	76 054 110,18	45 157 893,88	30 576 353,02	-40,62%	-32,29%
Trésorerie passif	28 307 903,31	14 589 356,44	22 929 867,99	-48,46%	57,17%
Total passif courants	368 446 526,82	326 413 313,20	320 164 250,10	-11,41%	-1,91%

Source : Elabore par nous même à partir du bilan du TRANSPOLYMERES

Interprétation

Le total des passifs courants affiche une tendance à la baisse constante, passant de 368,4 millions en 2023 à 320,2 millions en 2025. Cette diminution globale (-11,41% puis -1,91%) suggère généralement un désendettement à court terme ou une restructuration de la manière dont l'entreprise finance son exploitation.

Concernant Fournisseurs et comptes rattachés, Après une légère hausse en 2024 (+4,92%), la dette fournisseur chute en 2025 pour revenir sous son niveau de 2023. L'entreprise semble avoir régularisé ses paiements ou réduit ses volumes d'achats en 2025. Le niveau reste relativement stable, ce qui indique une gestion maîtrisée du crédit fournisseur.

On remarque aussi impôts une chute brutale des impôts en 2024 (-45,42%) suivie d'une explosion de +216,45% en 2025. La baisse de 2024 pourrait s'expliquer par un résultat fiscal plus faible ou un apurement de dettes fiscales antérieures, et le pic de 2025 (7,2 millions)

suggère soit une forte augmentation des bénéfices taxables, soit la comptabilisation de nouvelles taxes ou rappels d'impôts.

On constate une stabilité quasi-totale de groupe et associés, Ce poste semble correspondre à des comptes courants d'associés figés ou à des dettes inter-groupes structurelles qui ne sont pas remboursées activement. Cela apporte une certaine stabilité au passif, mais reste une dette latente importante (le plus gros poste du passif).

Le désendettement massif des autres dettes constitue un signal financier particulièrement positif pour l'entreprise, avec une baisse continue et rapide de -40,62 % en 2024 suivie de -32,29 % en 2025. C'est un signe très positif. L'entreprise réduit ses dettes diverses (charges sociales, dettes sur immobilisations, etc.). Cela améliore la solvabilité globale et libère de la capacité de financement pour le futur.

Ainsi la trésorerie passive, on remarque Une forte réduction en 2024, suivie d'un rebond significatif en 2025 (+57,17%). L'augmentation de 2025 indique que l'entreprise a dû solliciter davantage ses lignes de crédit à court terme (découverts) pour financer ses besoins de trésorerie. Cela peut être lié au paiement des impôts (qui ont triplé la même année) ou à un allongement des délais de paiement clients.

En conclusion L'entreprise assainit son bilan en réduisant ses dettes d'exploitation et diverses. Cependant, l'augmentation simultanée de la dette fiscale et du découvert bancaire en 2025 nécessite une surveillance du Besoin en Fonds de Roulement (BFR) pour s'assurer que l'activité génère assez de cash pour couvrir ces obligations futures.

1.2.4 Total passif

Tableau 20 : évolution du total passif.

	Les années			Evolution	
	2023	2024	2025	% (2023- 2024)	% (2024- 2025)
Total Capitaux propres	1 125 964 294,04	1 109 162 205,20	1 084 313 624,20	-1,49%	-2,24%
Total passif non courants	661 874 929,36	794 002 467,67	794 658 846,91	19,96%	0,08%

Total passif courants	368 446 526,82	326 413 313,20	320 164 250,10	-11,41%	-1,91%
Total passif	2 156 285 750,22	2 229 577 986,07	2 199 136 721,21	3,40%	-1,37%

Source : Elabore par nous même à partir du bilan du TRANSPOLYMERES

Interprétation

Dans l'ensemble, l'entreprise est en train de se transformer son endettement : elle diminue son passif court terme (exploitation) au profit d'un endettement à long terme, tandis qu'une légère érosion des fonds propres est à constater.

Au cours des exercices de 2023 à 2025, la situation des capitaux propres s'est encore détériorée, tombant de 1,12 milliards à 1,08 milliard. C'est là tout le résultat des déficits constatés par la société sur cette période, mais cette baisse sensible réduit le niveau d'autonomie financière de la société à long terme.

Durant la période couverte, à savoir entre les exercices 2023 et 2024, l'entité présente une forte augmentation de son passif non courant qui croît d'environ 20 %, ce qui illustre le fort recours à l'endettement à long terme, avec environ 132 millions de dettes additionnelles (emprunts et obligations) souscrites par la société en 2024. L'année suivante, la structure du passif non courant est stabilisée, suggérant que le financement obtenu a servi à financer des investissements lourds ou à renforcer de manière durable la trésorerie.

Ainsi, Les passifs courants connaissent une baisse globale (de 368 M à 320 M). Comme vu auparavant, l'entreprise rembourse ses dettes d'exploitation (fournisseurs, autres dettes). Cela améliore le fonds de roulement en allégeant la pression des remboursements à court terme.

En somme, l'entreprise a cherché à renforcer sa structure par un allongement de ses dettes, (une relative augmentation des dettes à long terme et une relative diminution des dettes à court terme), mais elle doit se garder d'altérer la stabilité de ses capitaux propres pour conserver son autonomie financière par rapport aux créanciers.

Cette mutation de la structure du passif a placé le contrôle de gestion au centre des décisions financières et budgétaires de TRANSPOLYMERES. Constatant la dégradation continue des capitaux propres (qui passent de 1,12 à 1,08 milliard à cause des déficits), le service contrôle de gestion a joué un rôle d'alerte crucial auprès de la direction générale concernant la baisse

de l'autonomie financière. C'est sur la base de ces analyses que le contrôleur de gestion a accompagné et modélisé la stratégie d'allongement de la dette à moyen et long terme (+20 % de passif non courant en 2024), permettant de restructurer le financement et d'alléger la pression sur les dettes fournisseurs à court terme, tout en ajustant les budgets futurs pour arrêter la dégradation des fonds propres.

1.2.5 Représentation graphique de passif du bilan

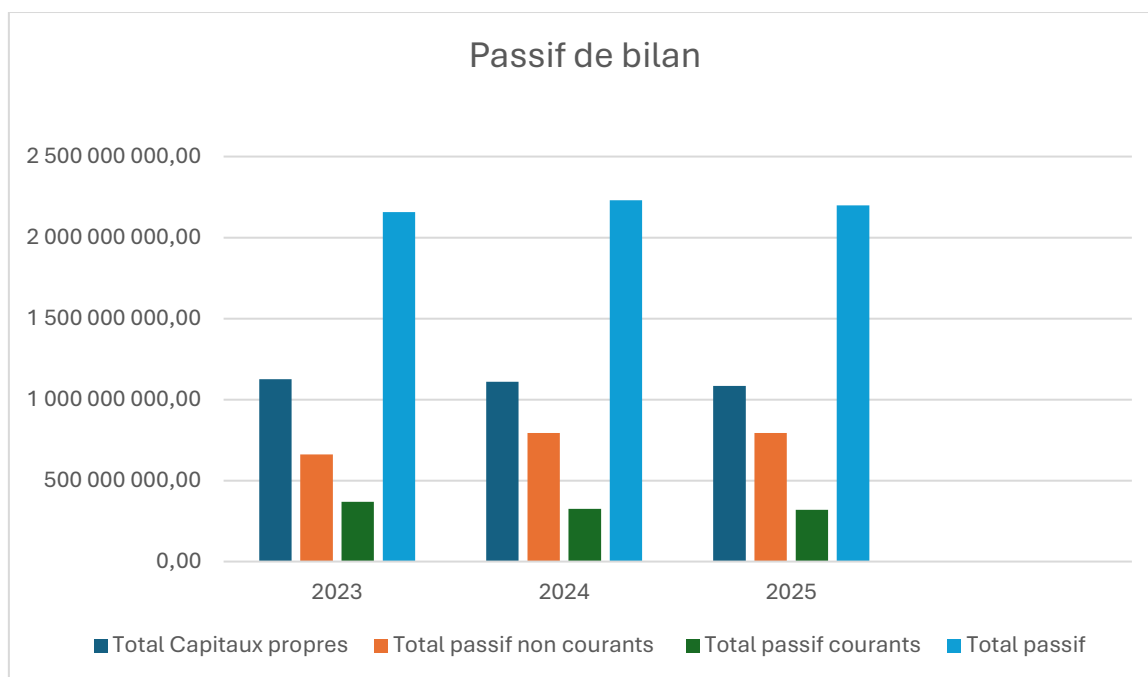


Figure 7 : passif du bilan.

Source : Elabore par nous même à partir du bilan du TRANSPOLYMERES

1.3 Les soldes intermédiaires de gestion

Nous allons élaborer le tableau des SIG et ensuite analyser les différents soldes.

1.3.1 Le tableau des soldes intermédiaires de gestion⁵⁰

Tableau 21: Les soldes intermédiaires de gestion.

Intitulé	Montant		
	2023	2024	2025
Chiffre d'affaires	137 584 805,36	157 649 835,29	158 786 751,75

⁵⁰ Cf. Chapitre 1, Section 3, sous-section 5.1.2

Variation stocks produits finis et en cours	-2 621 319,33	23 840 016,00	-4 472 225,18
Production immobilisée	0	0	0
Subventions d'exploitation	0	0	0
1-Production de l'exercice	134 963 486,03	181 489 851,29	154 314 526,57
Achats consommés	-65 800 538,15	-103 250 976,07	-98 380 705,09
Services extérieurs et autres consommations	-9 452 570,41	-13 363 561,19	-11 482 953,61
2-Consommation de l'exercice	-75 253 108,56	-116 614 537,26	-109 863 658,70
3-Valeur ajoutée d'exploitation (1-2)	59 710 377,47	64 875 314,03	44 450 867,87
Charges de personnel	-63 049 383,90	-62 813 287,19	-66 041 280,86
Impôts, taxes et versements assimilés	-844 743,50	-150 376,92	-44 769,92
4-Excedent brut d'exploitation	-4 183 749,93	1 911 649,92	-21 635 182,91
Autres produits opérationnels	1 321 511,27	93 415,14	12 147 784,72
Autres charges opérationnelles	-3 432 181,87	-3 105 660,20	- 2 065 861,97
Dotations aux amortissements et aux provisions	-12 660 733,02	-10 877 593,64	-9 420 475,59
Reprise sur pertes de valeur et provisions	6 904 156,07	2 422 816,14	6 205 636,76
5-Résultat opérationnel	-12 050 997,48	-9 555 372,64	-14 768 098,99
Produits financiers	0	0	0
Charges financières	-10 972 263,00	-7 246 716,20	-10 080 482,01
6-Résultat financier	-10 972 263,00	-7 246 716,20	-10 080 482,01
Total des produits	143 189 153,37	184 006 082,57	172 667 948,05
Total des charges	-166 212 413,85	-200 808 171,41	-197 516 529,05
7-Résultat ordinaire avant impôts (5+6)	-23 023 260,48	-16 802 088,84	-24 848 581,00
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	0	0	0
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	0	0	0
8-Résultat net de l'exercice	-23 023 260,48	-16 802 088,84	-24 848 581,00

Source : Tableau élaboré par nous-mêmes à partir des données de TRANSPOLYMERES

1.3.2 Tableau d'analyse des SIG

Tableau 22 : Tableau d'analyse des SIG.

Intitulé	Valeur	2023	2024	2025
Production de l'exercice	Absolue	134 963 486,03	181 489 851,29	154 314 526,57
	Relative	/	34,47%	-14,97%
VA	Absolue	59 710 377,47	64 875 314,03	44 450 867,87
	Relative	/	8,65%	-31,48%
EBE	Absolue	-4 183 749,93	1 911 649,92	-21 635 182,91
	Relative	/	-145,69%	-1231,75%
Résultat opérationnel	Absolue	-12 050 997,48	-9 555 372,64	-14 768 098,99
	Relative	/	-20,71%	54,55%
Résultat financier	Absolue	-10 972 263,00	-7 246 716,20	-10 080 482,01
	Relative	/	-33,95%	39,10%

Résultat ordinaire avant impôts	Absolue	-23 023 260,48	-16 802 088,84	-24 848 581,00
	Relative	/	-27,02%	47,89
Résultat net	Absolue	-23 023 260,48	-16 802 088,84	-24 848 581,00
	Relative	/	-27,02%	47,89

Source : Tableau élaboré par nous-mêmes à partir des données de TRANSPOLYMERES

Remarque : La valeur relative est calculée comme suit : $(N-N-1)/(N-1)$

Exemple : Valeur relative de la production de l'exercice en 2024 : $(\text{Production de l'exercice 2024} - \text{Production de l'exercice 2023}) / \text{Production de l'exercice 2023}$

Commentaires

La production de l'exercice

La production de l'exercice mesure la richesse brute globale créée par l'entreprise à travers son activité industrielle sur une année. Elle englobe les ventes, mais aussi ce qui a été mis en stock.

On constate que la production augmente de manière spectaculaire, passant de ~135 millions à ~181,5 millions dinars en 2024 (soit une hausse de +34,47 %). Cette hausse de production vient d'une explosion des stocks de produits finis (+23,8 millions), ce qui indique que l'entreprise a massivement produit, mais elle n'a pas tout vendu. Elle a stocké. Cela majore comptablement la valeur de la production de l'exercice 2024, mais cela peut peser sur la trésorerie

En 2025, La production chute lourdement pour s'établir à ~154,3 millions, marquant un recul de -14,97 %, cette baisse s'explique par un déstockage important (variation de stocks négative de -4,4 millions). On peut conclure que l'entreprise a ralenti le rythme de la production. Elle a vendu une partie de ce qu'elle avait produit en excès en 2024. C'est un comportement classique de régulation des stocks, mais cela fait mécaniquement baisser la valeur de la production annuelle.

En synthèse, L'activité de l'entreprise est très irrégulière et fortement dépendante de sa gestion des stocks. Sur les 3 ans, la production globale progresse tout de même par rapport à 2023, mais l'activité s'est contractée en 2025

1.3.3 La valeur ajoutée (VA)

L'évolution de la Valeur Ajoutée (VA) met en lumière une dégradation inquiétante des performances économiques de l'entreprise. En 2024, la création de richesse a légèrement augmenté (+8,65 %), mais elle a connu un effondrement en 2025 estimée à -31,48 %, passant de

64,8 millions à 44,4 millions. Cet affaissement est le fait d'un effet de ciseau, c'est-à-dire les consommations intermédiaires (les achats de matières premières et les charges externes) progressant beaucoup plus vite que la production. L'entreprise perd le contrôle de ses coûts de fabrication ou est incapable de répercuter la hausse des prix sur ses clients. Ce phénomène réduit fortement sa capacité à payer le personnel, l'État et les apporteurs de capitaux.

1.3.3.1 Calcul du degré d'intégration

- Le taux d'intégration

Tableau 23 : Calcul du taux d'intégration.

Désignation	2023	2024	2025
VA	59 710 377,47	64 875 314,03	44 450 867,87
Production	134 963 486,03	181 489 851,29	154 314 526,57
Taux d'intégration	44,24%	35,75%	28,81%

Intepretation

L'analyse du taux d'intégration met en évidence une transformation profonde et préoccupante de la structure de production de l'entreprise. Ce ratio enregistre une baisse sévère et continue sur l'ensemble de la période, s'effondrant de 44,24% en 2023 à seulement 28,81% en 2025. Ce recul constant exprime une perte d'autonomie flagrante de l'entité vis-à-vis de son environnement extérieur. Concrètement, l'entreprise réalise de moins en moins de valeur par elle-même et externalise une part croissante de son processus productif. En devenant dépendante des fournisseurs pour plus de 71% de sa production en 2025, l'organisation s'est privée de tout bouclier industriel. Cette faible intégration constitue la cause directe de la vulnérabilité de l'entreprise, elle explique pourquoi la hausse du coût des consommations intermédiaires en 2025 s'est immédiatement transformée en un effet de ciseau destructeur, provoquant la chute brutale de la valeur Ajoutée.

1.3.4 L'excédent brut d'exploitation (EBE)

L'évolution de l'EBE met en évidence une crise de rentabilité opérationnelle majeure. Après redressement transitoire en 2024 où l'indicateur repasse au vert (+1 911 649,92), l'exercice 2025 marque un effondrement brutal de -1 231,75%, projetant le déficit à -21 635 182,91

Sur le plan analytique, ce décrochage sans précédent est la conséquence directe de la compression de la Valeur Ajoutée par l'effet de ciseau. La richesse créée étant devenue insuffisante, elle a été totalement asphyxiée par le poids des charges fixes de personnel. L'activité de base de l'entreprise ne génère plus de ressources mais détruit massivement de la trésorerie, menaçant directement sa continuité d'exploitation.

1.3.5 Résultat opérationnel

L'évolution de la situation du résultat opérationnel au cours de la période 2023-2025 montre une vulnérabilité structurelle importante. La société se retrouve dans une situation de déficits permanents avec une perte de -12 050 997,48 en 2023 passant à -14 768 098,99 en 2025.

Sur le plan analytique, la baisse de la perte enregistrée en 2024 (-20,71%) marquait un soulagement temporaire, en cohérence avec le redressement de l'EBE. Cependant, l'exercice 2025 consacre une rechute sévère avec un alourdissement du déficit de +54,55% (le signe positif indiquant ici une augmentation de la perte). Ce décrochage est directement provoqué par l'effondrement d'un EBE devenu massivement négatif (-21 635 182,91).

Ces soldes négatifs maintenus sont souvent le signe d'une incapacité à rentabiliser des installations, les difficultés liées aux achats et les salaires masquant aussi le poids de l'usure des machines (dotations aux amortissements) qui élargissent la destruction de valeur au risque de porter atteinte à la pérennité de l'organisation.

1.3.6 Résultat financier

L'analyse du résultat financier sur la période 2023-2025 souligne l'importance décisive de la structure de financement sur l'équilibre général de l'entreprise, cette ligne comptable enregistre des pertes importantes et systématiques, le déficit financier passant de -10 972 263,00 en 2023 à -10 080 482,01 en 2025. L'exercice 2024 s'est distingué sur le plan analytique par une amélioration marquée avec une réduction de la perte financière à -33,95%, ramenant temporairement le solde négatif à -7 246 716,20. Ce répit fut cependant de courte durée, en 2025 la tendance s'inverse brusquement avec un rebond du déficit à +39,10% (le signe positif exprimant mathématiquement un alourdissement de la charge financière). La persistance de ces soldes négatifs confirme que l'entreprise supporte des charges d'intérêts massives face auxquelles elle ne génère aucun produit financier significatif. Conjugué à la crise de l'activité

opérationnelle, ce fardeau permanent accentue l'asphyxie de la structure, créant un effet de ciseau destructeur qui fragilise grandement la solvabilité à long terme de l'organisation.

1.3.7 Résultat ordinaire avant impôts

Le résultat ordinaire avant impôts synthétise la trajectoire globale de l'entreprise en cumulant les défaillances opérationnelles et financières analysées précédemment. Cet indicateur s'enfonce dans des zones déficitaires critiques, affichant une perte initiale de -23 023 260,48 en 2023 pour s'alourdir jusqu'à -24 848 581,00 en 2025.

Sur le plan analytique, l'exercice 2024 a offert un répit temporaire avec une réduction du déficit de -27,02% (ramenant la perte à -16 802 088,84). Cependant, l'année 2025 efface cette amélioration par une rechute sévère, marquée par un bond du déficit de +47,89%.

La récurrence de ces pertes massives confirme un modèle économique structurellement déficitaire. L'entreprise subit un double effet destructeur : son activité de base ne génère pas de marge suffisante pour couvrir ses coûts fixes, et elle doit emprunter massivement pour financer ses pertes, ce qui génère des intérêts qui creusent encore davantage le déficit.

1.3.8 Le résultat net de l'exercice

Le résultat net montre clairement les difficultés financières de l'entreprise. Le solde final présente une perte de 23 023 260,48 en 2023, qui se transformera en déficit de 24 848 581,00 en 2025.

En termes d'analyse, les chiffres et les variations (-27,02 % en 2024 puis +47,89 % en 2025) sont strictement identiques à ceux du résultat ordinaire étudié ci-dessous. Une telle similitude n'est pas fortuite : elle s'explique simplement par l'absence totale d'éléments exceptionnels et par le fait que la société, étant déficitaire, n'est pas soumise à l'impôt sur les sociétés. Le résultat net subit donc sans aucun filtre l'ensemble des crises d'exploitation et de financement.

Ainsi un résultat déficitaire est le plus grave signal d'alarme que puisse s'envoyer l'entreprise. En réalité, à chaque étape de l'élaboration de ce résultat, elle détruit sa propre valeur, lorsque le résultat d'exploitation (EBE) n'arrive pas à couvrir les coûts fixes et l'usure des équipements, tandis que les charges d'intérêts aggravent encore le déficit financier. Le cumul de ces pertes nettes diminue directement les fonds propres de la société, dégradant sa structure d'actifs au point de menacer dans un très proche futur la continuité de son activité.

Pour le contrôle de gestion, l'analyse de cette trajectoire des SIG constitue un outil de diagnostic fondamental qui redéfinit l'orientation des futurs budgets de TRANSPOLYMERES. L'illusion de la hausse de production en 2024 a immédiatement conduit le service contrôle de gestion à identifier un risque de surproduction et de gonflement des stocks. Dès l'exercice 2025, face à l'apparition de l'effet de ciseau qui a contracté la valeur Ajoutée (-31,48 %) et provoqué l'effondrement de l'EBE, le contrôleur de gestion a joué un rôle d'alerte critique auprès de la direction opérationnelle. En mettant en évidence que la richesse créée ne couvrait plus les charges fixes de personnel et le poids des intérêts financiers, le contrôleur de gestion a fourni les simulations nécessaires pour engager des plans de rationalisation des coûts de fabrication. C'est en traduisant ces pertes comptables en indicateurs de performance opérationnelle que le service contrôle de gestion permet à la direction de piloter les mesures d'urgence indispensables à la survie de l'exploitation.

1.4 Les indicateurs de l'équilibre financier⁵¹

1.4.1 Le fonds de roulement net global (FRNG)

Le fonds de roulement est calculé par deux méthodes :

- **Par le haut du bilan :** $\text{FRNG} = \text{Capitaux permanents} - \text{Actif immobilisés}$

Tableau 24: Le calcul du FRNG par le haut de bilan.

Désignation	2023	2024	2025
Capitaux permanents	1 787 839 223,4	1 903 164 672,87	1 878 972 471,11
Actif immobilisé	2 052 599 438,61	2 043 370 745,9	2 034 438 348,26
FRNG	-264 760 215,21	-140 206 073,03	-155 465 877,15

- **Par le bas du bilan :** $\text{FRNG} = \text{Actif circulant} - \text{Passif circulant (DCT)}$

⁵¹ cf. Chapitre 1, Section 3, sous-section 5.1.1

Tableau 25 : Le calcul du FRNG par le bas du bilan.

Désignation	2023	2024	2025
Actif circulant	103 686 311,61	186 207 240,17	164 698 372,95
Passif circulant	368 446 526,82	326 413 313,20	320 164 250,10
FRNG	-264 760 215,21	-140 206 073,03	-155 465 877,15

Source : Tableau élaboré par nous-même à partir des données de TRANSPOLYMERES

Interprétation

Le Fonds de Roulement Net Global (FRNG) de l'entreprise est systématiquement négatif sur les trois exercices étudiés (2023, 2024 et 2025).

Cette situation indique un déséquilibre structurel, les ressources stables (capitaux permanents) ne sont pas suffisantes pour couvrir la totalité des emplois stables (l'actif immobilisé)

L'entreprise est obligée de financer une partie de ses immobilisations grâce à des dettes à court terme (Passif circulant).

Alors financer des investissements à long terme par des dettes à court terme créent un déséquilibre financier dangereux, les immobilisations (machines, bâtiments) mettent des années pour devenir rentables, alors que les dettes (fournisseurs, découverts) doivent être remboursées tout de suite. Ce décalage dans le temps expose l'entreprise à un étranglement financier de sa trésorerie dans le cas où les banques refusent du renouvellement des crédits ou si les fournisseurs exigent des paiements rapides.

1.4.2 Le besoin en fonds de roulement (BFR)

Méthode 1 : $BFR = BFRE + BFRHE$

BFRE = Actif circulant d'exploitation (ACE) – Passif circulant d'exploitation (PCE)

BFRHE = Actif circulant hors exploitation (ACHE) – Passif circulant hors exploitation (PCHE)

Tableau 26 : Calcul du BFRE, BFRHE, BFR.

Désignation	2023	2024	2025
ACE	94 769 342,35	157 654 996,89	150 570 905,95
PCE	93 343 148,96	95 833 789,42	95 742 422,3

BFRE	1 426 193,39	61 821 207,47	54 828 483,65
ACHE	7 551 593,59	26 957 440,58	12 418 117,27
PCHE	246 795 474,55	215 990 167,34	201 491 959,81
BFRHE	-239 243 880,96	-189 032 726,76	-189 073 842,54
BFR	-237 817 687,57	-127 211 519,29	-134 245 358,89

Source : Tableau élaboré par nous-même à partir des données de TRANSPOLYMERES

Méthode 2 :

BFR= Actif circulant (AC) sauf trésorerie active (TA) – Passif circulant (DCT) sauf trésorerie Passive (TP)

Tableau 27 : Le calcul du BFR.

Désignation	2023	2024	2025
AC	103 686 311,61	186 207 240,17	164 698 372,95
TA	1 365 375,67	1 594 802,70	1 709 349,73
DCT	368 446 526,82	326 413 313,20	320 164 250,10
TP	28 307 903,31	14 589 356,44	22 929 867,99
BFR	-237 817 687,57	-127 211 519,29	-134 245 358,89

Interprétation

L'analyse de la période 2023-2025 révèle un Besoin en Fonds de Roulement (BFR) structurellement négatif, ce qui signifie que le cycle d'exploitation dégage une ressource de roulement continue, le passif circulant (les dettes à court terme) finance l'intégralité des besoins de l'actif circulant d'exploitation (stocks et créances clients) et génère un excédent de liquidités.

On observe néanmoins une contraction majeure de cette ressource entre 2023 et 2024 (le BFR passant de -237,8 M à -127,2 M) sous l'effet conjugué d'une hausse de 80 % de l'actif circulant et d'une baisse des dettes à court terme, avant une phase de stabilisation en 2025 (-134,2 M). Bien que cette situation témoigne d'un excellent pouvoir de négociation, la persistance d'une trésorerie passive élevée en 2025 (22,9 M) montre que l'entreprise doit optimiser l'affectation de cet excédent de liquidités pour réduire ses coûts financiers de court terme.

1.4.3 La trésorerie nette (TN)

- Méthode 1

Trésorerie nette (TN) = Trésorerie Active (TA) – Trésorerie Passive (TP)

Tableau 28 : Le calcul de la trésorerie nette.

Désignation	2023	2024	2025
TA	1 365 375,67	1 594 802,70	1 709 349,73
TP	28 307 903,31	14 589 356,44	22 929 867,99
TN	-26 942 527,64	-12 994 553,74	-21 220 518,26

Source : Tableau élaboré par nous-même à partir des données de TRANSPOLYMERES

- Méthode 2

Trésorerie nette (TN) = FRNG – BFR

Tableau 29 : Le calcul de la trésorerie nette.

Désignation	2023	2024	2025
FRNG	-264 760 215,21	-140 206 073,03	-155 465 877,15
BFR	-237 817 687,57	-127 211 519,29	-134 245 358,89
TN	-26 942 527,64	-12 994 553,74	-21 220 518,26

Source : Tableau élaboré par nous-même à partir des données de TRANSPOLYMERES

L'analyse de la Trésorerie Nette (TN) sur la période 2023-2025 révèle une situation structurellement négative. En effet, une TN négative indique que l'entreprise dépend de financements bancaires à court terme (concours bancaires, découverts) pour maintenir son activité.

L'approche par le haut du bilan $TN = FRNG - BFR$ met en lumière l'origine de ce déséquilibre : le Fonds de Roulement Net Global (FRNG) est lourdement négatif (jusqu'à -264,7 M en 2023), ce qui signifie que les capitaux permanents de l'entreprise ne couvrent pas ses actifs immobilisés. De manière salutaire, le modèle économique de l'entreprise génère un BFR lui aussi fortement négatif (ressource de roulement) qui compense la quasi-totalité de ce déficit de structure.

On observe une amélioration notable en 2024, année où la TN s'est redressée à -12,9 M grâce à une réduction de moitié de la trésorerie passive. Cette dynamique s'est toutefois estompée en 2025, ramenant la TN à -21,2 M. Bien que ce modèle d'exploitation protège l'entreprise de la faillite technique, cette dépendance chronique aux lignes de crédit de court terme fragilise l'indépendance financière globale et engendre des coûts financiers importants sous forme d'agios.

1.5 Analyse par les ratios

1.5.1 Ratios de liquidité⁵²

Ratio de liquidité générale = Actif à court terme / Dette à court terme

Tableau 30: Le calcul du Ratio de liquidité générale.

Désignation	2023	2024	2025
Actif circulant	103 686 311,61	186 207 240,17	164 698 372,95
DCT	368 446 526,82	326 413 313,20	320 164 250,10
Ratio de liquidité générale	0,28	0,57	0,51

Intepretation

De 2023 à 2025, le ratio de liquidité générale de l'entreprise reste toujours inférieur à 1 (0,28, puis 0,57 et enfin 0,51). Selon la théorie financière classique, ce niveau constitue souvent une alerte, traduisant une insuffisance des actifs à court terme pour faire face aux dettes immédiates.

Pourtant, cette apparente faiblesse cache une réalité bien plus rassurante, directement liée au Besoin en Fonds de Roulement (BFR) négatif de la structure. En pratique, l'entreprise encaisse l'argent de ses clients instantanément tout en réglant ses fournisseurs à échéance lointaine. Ce décalage très avantageux lui évite d'avoir à bloquer de la trésorerie ou à accumuler des stocks inutiles. L'évolution des chiffres montre d'ailleurs un net redressement en 2024 (le ratio grimant à 0,57) grâce à un renforcement de l'actif circulant et à un désendettement à court

⁵² Cf. Chapitre 1, Section 3, sous-section 5.1.3.2

terme, avant une stabilisation autour de 0,51 en 2025. Au fond, ce ratio bas n'est pas le signe d'une entreprise en danger, mais plutôt la preuve d'une gestion très performante en flux tendu.

Ratio de liquidité immédiate = Disponibilités / Dettes à court terme

Tableau 31 : Le calcul du Ratio de liquidité immédiate.

Désignation	2023	2024	2025
Disponibilités	1 365 375,67	1 594 802,7	1 709 349,73
DCT	368 446 526,82	326 413 313,20	320 164 250,10
Ratio de liquidité immédiate	0,003	0,004	0,005

Interprétation

Le Ratio de Liquidité Immédiate présente des résultats proches de zéro sur l'ensemble de la période 2023-2025. Selon la théorie financière traditionnelle, ce niveau traduit une insuffisance de liquidités qui pourrait mener l'entité à l'insolvabilité, d'autant qu'en 2025, elle dispose seulement de 1,7 million d'euros de disponibilités contre 320 millions d'euros de dettes à court terme.

Cependant, cette situation est logique au regard du Besoin en Fonds de Roulement (BFR) négatif de la structure. En effet, l'organisation optimise la gestion de ses fonds pour éviter l'immobilisation improductive de liquidités sur ses comptes bancaires. La légère progression du ratio reflète simplement un accroissement maîtrisé des avoirs disponibles. Ce résultat constitue donc moins la manifestation d'une vulnérabilité financière que l'illustration d'un fonctionnement optimal en flux tendu.

Ratio de liquidité réduite = (Créances clients + Disponibilités) / Dettes à court terme

Tableau 32 : Le calcul du Ratio de liquidité réduite.

Désignation	2023	2024	2025
(Créances clients + Disponibilités)	54 987 391,67	61 695 956,51	80 410 602,46
DCT	368 446 526,82	326 413 313,20	320 164 250,10

Ratio de liquidité réduite	0,15	0,19	0,25
---------------------------------------	-------------	-------------	-------------

Interprétation

Le ratio de liquidité réduite augmente régulièrement, passant de 0,15 en 2023 à 0,25 en 2025. Cela montre une amélioration continue de la solvabilité à court terme. Cependant, le ratio reste généralement inférieur au seuil théorique de 1.

En finance classique, disposer de seulement 25 centimes de liquidités et créances pour couvrir 1 dinar de dette immédiate (soit 80,4 M face à 320,1 M en 2025) serait jugé préoccupant.

Pourtant, ce niveau reste parfaitement cohérent avec le modèle d'exploitation en flux tendu de l'entreprise. L'absence d'un matelas de sécurité traditionnel s'explique par un Besoin en Fonds de Roulement (BFR) négatif performant. Bien que les créances clients progressent sur la période (passant de 53,6 M à 78,7 M) sous l'effet du développement de l'activité, elles restent structurellement très inférieures aux dettes à court terme (320,1 M en 2025). Le modèle d'exploitation permet ainsi de financer l'essentiel du cycle par le crédit fournisseur, rendant inutile le stockage de disponibilités importantes. La hausse globale du ratio sur les trois exercices valide ainsi une trajectoire financière saine et une maîtrise optimale des flux de trésorerie sans aucune tension d'exploitation.

Pour le contrôle de gestion, l'analyse croisée de ces ratios de liquidité générale, immédiate et réduite valide la pertinence du modèle d'exploitation de TRANSPOLYMERES. En démontrant que ces niveaux structurellement bas (inférieurs aux normes théoriques) ne traduisent pas un risque d'insolvabilité mais découlent d'un Besoin en Fonds de Roulement (BFR) négatif performant, le service contrôle de gestion a pu rassurer la direction générale et les partenaires financiers. Le contrôleur de gestion utilise ces ratios comme des indicateurs de performance des flux tendus, veillant à ce que le crédit fournisseur (320,1 M en 2025) continue de financer l'essentiel du cycle sans imposer le stockage de liquidités improductives, optimisant ainsi la trésorerie au jour le jour.

1.5.2 Les ratios de rentabilité⁵³**1.5.2.1 La rentabilité financière****A. ROE (Return on equity)**

$$\text{ROE} = \text{Résultat net} / \text{Capitaux propres}$$

Tableau 33 : Le calcul du ROE.

Désignation	2023	2024	2025
Résultat net	-23 023 260,48	-16 802 088,84	-24 848 581
Capitaux propres	1 125 964 294,04	1 109 162 205,2	1 084 313 624,2
ROE	-2,04%	-1,51%	-2,29%

Interprétation

Le Return on Equity, ou ROE, est négatif pour les années 2023 à 2025. Cela signifie que l'entreprise perd temporairement de la valeur pour les actionnaires. Le Return on Equity est de -2% en 2023 et en 2025. Il remonte légèrement à -1,5% en 2024, parce que le déficit a diminué cette année-là. Cette évolution traduit une rentabilité financière pour l'instant déficitaire due à des pertes récurrentes.

Cependant, la solidité globale de la structure n'est pas remise en cause, la diminution des fonds propres reste marginale et l'entreprise préserve une assise financière remarquable, supérieure à 1 milliard de dinars en 2025. Cette situation témoigne d'une phase de sous-rentabilité opérationnelle (liée par exemple à de lourds investissements) plutôt que d'une réelle vulnérabilité financière de l'organisation.

⁵³ Cf. Chapitre 1, Section 3, sous-section 5.1.3.3

1.5.2.2 Rentabilité commerciale

Rentabilité commerciale = Résultat net / Chiffre d'affaires

Tableau 34 : Le calcul de la rentabilité commerciale.

Désignation	2023	2024	2025
Résultat net	-23 023 260,48	-16 802 088,84	-24 848 581
Chiffre d'affaires	137 584 805,36	157 649 835,29	158 786 751,75
Rentabilité commerciale	-16%	-10%	-15%

Interprétation

Le ratio de rentabilité commerciale reste négatif sur la période de 2023-2025, passant de -16% en 2023 à -10% en 2024, avant de se replier à -15% en 2025. Ce constat traduit une activité structurellement déficitaire, en 2025 l'entreprise perd 15 dinars pour chaque tranche de 100 dinars de ventes réalisées.

Le paradoxe réside dans la croissance continue du chiffre d'affaires, qui progresse de 137,5 M à 158,8 M de dinars et prouve une réelle dynamique commerciale. Si cette expansion ne génère pas de bénéfices, c'est que la structure globale des charges augmente plus rapidement que les revenus. L'amélioration observée en 2024 (-10%) montre qu'une maîtrise des coûts est possible, mais l'exercice 2025 confirme le diagnostic, l'enjeu prioritaire n'est pas commercial, il s'agit d'optimiser les dépenses pour restaurer les marges.

1.5.2.3 Rentabilité économique**A. ROI (Return on Investment)**

ROI = Résultat d'exploitation / les capitaux investis.

Tableau 35 : Le calcul du ROI.

Désignation	2023	2024	2025
Résultat d'exploitation	-12 050 997,48	-9 555 372,64	-14 768 098,99
Capitaux investis	1 787 839 223,4	1 903 164 672,87	1 878 972 471,11
ROI	-0,67%	-0,50%	-0,79%

Interprétation

Le Return on Investment (ROI) est négatif sur l'ensemble de la période 2023–2025, ce qui indique que les capitaux investis détruisent de la valeur à l'échelle de l'exploitation. En 2023 et 2024, le ROI s'établit respectivement à -0,67% et -0,50%, puis se dégrade à -0,79% en 2025, traduisant une légère amélioration grâce à une réduction de la perte d'exploitation, suivie d'une détérioration de la rentabilité des actifs. Cette évolution révèle une sous-rentabilité opérationnelle structurelle, où les revenus générés ne parviennent pas à couvrir les charges d'exploitation ni le coût implicite des investissements. Cela appelle à une révision de la politique d'investissement ainsi qu'à une meilleure exploitation des actifs en place.

B. ROA (Return on assets)

$$\text{ROA} = \text{Résultat net} / \text{Total Actif}$$

Tableau 36 : Le calcul du ROA.

Désignation	2023	2024	2025
Résultat net	-23 023 260,48	-16 802 088,84	-24 848 581
Total Actif	2 156 285 750,22	2 229 577 986,07	2 199 136 721,21
ROA	-1,07%	-0,75%	-1,13%

Interprétation

Le Return on Assets (ROA) qui mesure l'efficacité avec laquelle l'entreprise utilise l'ensemble de ses ressources pour générer un bénéfice net, évolue en territoire négatif sur l'ensemble de la période, passant de -1,07% en 2023 à -0,75% en 2024, avant de se dégrader à -1,13% en 2025.

Ce constat traduit l'incapacité de l'entreprise à rentabiliser son outil de production : en 2025, chaque tranche de 100 dinars d'actifs mobilisés engendre une perte nette de 1,13 dinars.

L'analyse montre que le Total Actif reste globalement stable autour de 2,2 milliards de dinars, Le problème provient donc intégralement de la détérioration du Résultat Net.

L'amélioration temporaire de 2024 n'a pas suffi à inverser la tendance, et la rechute de 2025 confirme que l'immense structure d'actifs de l'organisation subit une destruction de valeur continue impactée par le poids des charges fixes et financières qui neutralise la rentabilité des investissements et appelle à une restructuration opérationnelle profonde.

L'analyse de ces ratios de rentabilité (ROE, rentabilité commerciale, ROI, ROA) fournit au contrôle de gestion les arguments factuels pour redéfinir la trajectoire stratégique de l'entreprise. Face au paradoxe d'un Chiffre d'Affaires en croissance (158,8 M) mais d'une rentabilité commerciale destructive (-15 % en 2025), le service contrôle de gestion a isolé la responsabilité des charges fixes et du coût de l'endettement dans cette destruction de valeur. En calculant la dégradation du ROI (-0,79 %) et du ROA (-1,13 %), le contrôleur de gestion a formellement démontré à la direction que l'immense structure d'actifs (2,2 milliards) n'était plus rentabilisée. Ces indicateurs clés servent désormais de base au contrôleur de gestion pour construire les budgets de crise et modéliser la restructuration opérationnelle profonde devenue indispensable.

1.5.3 Les ratios de solvabilité⁵⁴

Ratio de solvabilité générale = Actif / Dettes

Tableau 37 : Le calcul du ratio de solvabilité générale

Désignation	2023	2024	2025
Total actif	2 156 285 750,22	2 229 577 986,07	2 199 136 721,21
Total dettes	1 787 839 223,4	1 903 164 672,87	1 878 972 741,11
Ratio de solvabilité générale	1,21	1,17	1,17

Interprétation

Le ratio de solvabilité générale permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à honorer l'ensemble de ses engagements financiers en opposant la valeur globale de son patrimoine à ses dettes totales. Sur la période étudiée, le ratio se maintient au-dessus de la barre théorique de 1, s'établissant à 1,21 en 2023, avant de se stabiliser à 1,17 en 2024 et 2025.

Sur le plan financier, ce constat confirme que l'entreprise est solvable, en 2025, elle dispose de 1,17 dinar d'actifs pour chaque dinar de dette contractée. En cas de liquidation, la vente de son patrimoine suffirait à rembourser l'ensemble des créanciers.

Toutefois, le ratio subit une légère érosion entre 2023 et 2025 (passant de 1,21 à 1,17). Ce recul s'explique par une progression des dettes totales (+5,1%) plus rapide que celle du Total Actif

⁵⁴ Cf. Chapitre 1, Section 3, sous-section 5.1.3.4

(+1,9%). Bien que la solidité globale ne soit pas menacée dans l'immédiat, cette contraction de la marge de sécurité limite la capacité de l'organisation à obtenir de nouveaux financements extérieurs.

Autonomie financière = Fonds propres / Dettes financière à long terme

Tableau 38 : Le calcul de l'autonomie financière.

Désignation	2023	2024	2025
Capitaux propres	1 125 964 294,04	1 109 162 205,2	1 084 313 624,2
DLMT	661 874 929,36	794 002 467,67	794 658 846,91
Autonomie financière	1,7	1,4	1,36

Interprétation

Le ratio d'autonomie financière mesure le degré d'indépendance de l'entreprise vis-à-vis des prêteurs à long terme en comparant ses capitaux propres à ses dettes à moyen et long terme (DLMT). Il se maintient nettement au-dessus de la norme de sécurité fixée à 1 sur toute la période, passant de 1,70 en 2023 à 1,40 en 2024, avant de se stabiliser à 1,36 en 2025. Sur le plan structurel, ce constat confirme que l'entreprise préserve son indépendance financière : en 2025, elle dispose de 1,36 dinar de fonds propres pour chaque dinar de dette contractée à long terme auprès des banques, s'appuyant ainsi majoritairement sur ses ressources stables internes.

Toutefois, le ratio subit une détérioration notable (-0,34 point), pénalisé par un double effet négatif. D'une part, une baisse continue des capitaux propres (-3,7%) liée à l'accumulation des pertes nettes, d'autre part, une hausse marquée des DLMT (+20%). Bien que l'autonomie actuelle ne soit pas compromise, la poursuite de cette tendance pourrait, à terme, placer l'entreprise sous la dépendance de ses créanciers.

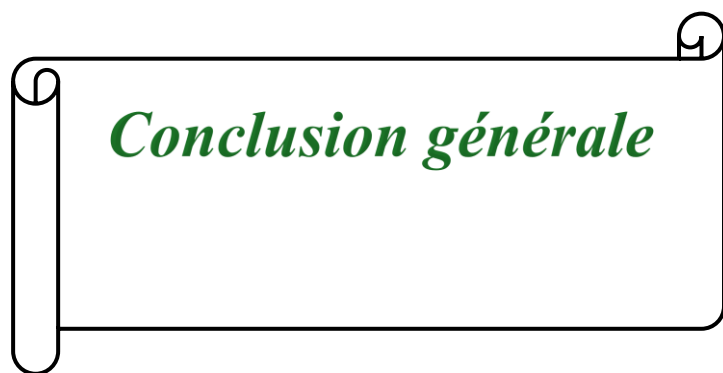
En conclusion, le suivi des ratios de solvabilité générale et d'autonomie financière constitue le garde-fou stratégique du contrôle de gestion de TRANSPOLYMERES. Si le maintien du ratio de solvabilité au-dessus du seuil de 1 (1,17 en 2025) permet au service contrôle de gestion de certifier la solvabilité à long terme de l'organisation auprès des tiers, l'érosion continue de l'autonomie financière (de 1,70 à 1,36) a déclenché une procédure d'alerte interne. En mettant en perspective le double effet négatif des pertes accumulées et de la hausse des dettes à moyen

et long terme (+20 %), le contrôleur de gestion a prouvé le risque de dépendance envers les banques. Ces analyses du Contrôleur de gestion conditionnent désormais la validation budgétaire de tout nouvel investissement lourd, imposant la priorité absolue au redressement des fonds propres.

Conclusion

À partir de cette étude de cas, il paraît bien que la fonction du contrôle de gestion au sein de l'entreprise TRANSPOLYMERES est une fonction évolutive compte tenu de la diversité des indicateurs suivis et de la multiplicité des outils de pilotage.

En effet, cette entreprise est toujours à la recherche de l'amélioration de sa performance financière et du redressement de sa situation. Pour cela, elle utilise différents mécanismes. La comptabilité générale, les budgets et le tableau de bord financier sont les outils indispensables pour la détermination, la mesure et la compréhension de la performance financière de l'entreprise



L'entreprise évolue dans un environnement turbulent, marqué par de profonds changements internes et externes. C'est pourquoi chaque entité a besoin d'un contrôle de gestion performant pour s'adapter à ces mutations et préserver ou développer sa part de marché.

Le contrôle de gestion a pour objectif d'évaluer la performance de l'entreprise et de garantir que les ressources allouées aux responsables sont utilisées de manière efficiente et efficace.

Le contrôle de gestion est un outil de pilotage stratégique capable de répondre aux besoins des dirigeants. À travers ses différents instruments tels que la comptabilité de gestion, la gestion budgétaire et le tableau de bord, il est mis en œuvre pour améliorer l'efficacité globale et la performance de l'entreprise.

Notre travail porte sur l'apport du contrôle de gestion à la performance d'une entreprise, à travers un cas pratique effectuée au sein de l'entreprise TRANSPOLYMERES Situé à Alger.

Après l'analyse et le traitement des données qui ont été mises à notre disposition, nous avons tiré les résultats suivants :

Le contrôleur de gestion de TRANSPOLYMERES utilise essentiellement deux outils qui sont : La gestion budgétaire et le tableau de bord pour remplir sa mission.

En effet, il s'appuie sur la gestion budgétaire pour traduire les objectifs de l'entreprise en prévisions financières. Ces budgets font ensuite l'objet d'une analyse comparative avec les réalisations réelles, qui permettent ainsi de calculer les écarts et de mettre en œuvre les actions correctives nécessaires.

Par ailleurs, Le contrôleur de gestion se focalisera sur le tableau de bord, car cet outil permet aux responsables de suivre en temps réel l'état du système qu'ils pilotent et de mesurer le degré de réalisation de leurs objectifs.

En somme, une gestion rigoureuse du contrôle de gestion, l'utilisation d'outils adéquats de mesure de la performance financière et une analyse approfondie des écarts entre les prévisions et les réalisations permettront à l'entreprise de prendre des décisions éclairées, de maximiser ses performances et de s'adapter aux changements du marché de manière proactive.

Les résultats de cette étude nous ont permis de tester nos hypothèses, les résultats sont les suivants :

Pour la **première hypothèse**, notre étude valide l'importance de l'analyse des états financiers (Bilan, TCR) dans l'évaluation de la performance financière de TRANSPOLYMERES, Cette

étude offre des éléments essentiels pour la prise de décision financière, la détermination des points forts et des points faibles, et l'élaboration de stratégies visant à optimiser la performance financière de l'entreprise.

Pour la **deuxième hypothèse**, Nous avons constaté que TRANSPOLYMERES utilise des outils tels que les budgets, les tableaux de bord et les indicateurs de performance pour surveiller la performance financière et mesurer l'atteinte des objectifs. Les dirigeants de TRANSPOLYMERES participent de manière proactive au processus de contrôle de gestion et exploitent les données issues de ces outils pour effectuer des décisions éclairées et focalisées sur l'optimisation des performances financières.

Enfin, concernant notre **troisième hypothèse (H3)**, qui stipulait que le contrôle de gestion joue un rôle clé dans la coordination entre les différentes fonctions et départements de l'entreprise, Sur le plan théorique, cette hypothèse est confirmée par la littérature existante, qui positionne le contrôleur de gestion comme un pivot informationnel. Néanmoins, notre vérification empirique reste incomplète, les contraintes de temps liées à la durée de notre stage ne nous ont pas permis de collecter des données de terrain suffisantes (processus documentés, cartographie des flux) pour valider formellement cette dynamique au sein de TRANSPOLYMERES. H3 est donc validée sur le plan théorique, mais non pleinement éprouvée sur notre terrain d'étude empirique.

Limites de la recherche :

Les résultats obtenus présentent quelques limites, à savoir :

- La durée du stage s'est révélée insuffisante, ce qui a pesé sur l'aboutissement optimal de notre étude. Il convient toutefois de souligner plus spécifiquement une limite empirique concernant l'analyse de la coordination interdépartementale (visée par l'hypothèse H3). En raison de cette contrainte de temps au sein de TRANSPOLYMERES, il n'a pas été possible de mener une observation participante complète ou de documenter de manière exhaustive l'ensemble des processus et des flux d'information formels reliant le contrôle de Gestion aux autres départements (commercial, production, approvisionnement).
- L'obtention des documents requis a été difficile en raison de leur nature sensible.

Recommandations de la recherche :

- **Mettre en place un système de comptabilité analytique :**

On recommande à l'entreprise TRANSPOLYMERES d'instaurer un système de comptabilité analytique afin d'effectuer un suivi et une analyse rigoureuse des coûts. Ceci va contribuer à identifier les coûts par activité, par produit ou par projet, ce qui permettra une meilleure prise de décision et une distribution plus précise des ressources.

- **Il est recommandé à TRANSPOLYMERES** de maintenir la mise en place de processus solides d'analyse des états financiers, en employant des méthodes et des approches adaptées pour mesurer et surveiller continuellement la performance financière de la société. Cela offrira à TRANSPOLYMERES la possibilité de faire des décisions éclairées, d'optimiser sa rentabilité tout en assurant sa solidité financière sur le long terme.

Perspectives de la recherche :

Pour de futures recherches, il serait utile d'élargir l'étude vers d'autres champs, tant sur le plan théorique que pratique. Dans ce contexte, nous suggérons les axes suivants :

- L'apport du tableau de bord prospectif à l'analyse et à l'amélioration de la performance financière.
- Le rôle de l'audit interne dans la prévention et la détection des risques financiers.

Références Bibliographiques

1. RONGE. Y, CERRADA. K, « contrôle de gestion », 3eme édition, Pearson, Paris, 2012, P07.
2. ALAZARD.C, SEPARIS.S, « contrôle de gestion : manuel et applications », DCG11, 2eme édition, Dunod, Paris, 2010, P05.
3. BOUIN.X, SIMON.F, « les nouveaux visages de contrôle de gestion, outils et comportements », 2eme édition, Dunod, Paris, 2004, P11-12.
4. ALAZARD.C, SEPARIS.S, Op.cit, P6.
5. LANGLOIS L et BONNIER C et BRINGER M, op. Cit, P.13.
6. ANTHONY R N, planning and control systems: Framework for analysis », First Edition, Harvard University, 1965, P.64.
7. Hervé ARNOUD ; op-cit ; page : 8-9.
8. H. Bouquin (1994). Les fondements du contrôle de gestion. Presse universitaire de France « Que sais-je ? » ; N°2892 ; Paris.
9. GIRAUD F : « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », Edition GUALINO, Paris, 2002, P.34.
10. GERVAIS M : « contrôle de gestion », 8ème édition, ECONOMICA, Paris, 2005, P.12.
11. GAUTIER F et PEZET A : « contrôle de gestion » Ed. PEARSON, Paris, 2006, P.32.
12. ALCOUFFE Simon, (2013), le contrôle de gestion sur mesures, Dunod édition, Paris, P. 6.
13. LANGLOIS Georges, BONNIER. Carole, BRINGER Michel, (2006), Le contrôle de gestion, édition Berti, Paris, P. 18.
14. GERVAIS M, op.cit. P.146.
15. MAKHLOUF.F, « Comptabilité analytique ». Edition PAGE BLEU, Collection Gestion, Alger, 2006, P.8.
16. PIGET P et GILBERT CHA, « comptabilité analytique » édition ECONOMICA, Paris, 2001, P.25.
17. SAADA T et BURLAUD A et SIMON C, « comptabilité analytique et contrôle de gestion », 3ème Edition, VUIBERT, Paris, 2005, P.47.
18. ALAZARD.C, SEPARIS.S, Op.cit, P, 48.

19. LANGLOIS G et BRINGER M et BONNIER C, « contrôle de gestion : manuel et application », 4ème Édition, Foucher, 2010, P.268.
20. ALAZARD.C, SEPARI.S, Op.cit, P 64.
21. NORBERT GUEDJ, (2006), « le contrôle de gestion : pour améliorer la performance de l'entreprise »,3éd, P350.
22. MACH ESNEY : « Economie d'entreprise », édition, EYROLLES, Paris, 1991, P 38.
23. MALLOT Jean Louis et JEAN CHARLES : « L'essentiel du contrôle de gestion », édition, d'organisation, paris, 1998, P.46.
24. LORINO. P, « méthodes et pratiques de la performance, le guide de pilotage », éditions de l'organisation, paris, 1997, p1.
25. MACHENSAY. M, « économie d'entreprise », EYROLES, 1991, p 38.
26. DORIATH. B, GOUJET. C, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance »,2eme édition, DUNOD, paris, 2005, p166.
27. MAHE H : « dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils », Edition ECONOMOCA, Paris,1998, P.43.
28. Fayol, H. (1916). Administration industrielle et générale. Dunod.
29. Lorino, P. (2001). L'entreprise à l'écoute : Essai sur le sens de la mesure et de la performance. Paris Presses des Mines. P.44-45.
30. Djerbi, Z., Durand, X., Kuszla, C. p 268.
31. ALAZARD.C, SEPARI.S, Op.cit, P 552.
32. Guedji, N. (2000). *Le contrôle de gestion*. Editions d'Organisation, Paris, p. 285.
33. Mallet, F. (2017). Tableau de bord pour les managers - Pilotez votre activité et améliorez votre performance. Dunod.
34. ALAZARD.C, SEPARI.S, Op.cit, P 552,553.
35. Besson, P. (2014). Reporting. Dans A. Bouvier & D. Herrmann (Eds.), Dictionnaire des risques et des crises (pp. 456-459). Presses universitaires de France.
36. MARGOTTEAU, E. (2001). Contrôle de gestion. Éditions Ellipses Marketing, Paris, P 56
37. GUENNOU P, « Les indicateurs de performances », Edition Hermès, Paris, 2001, P. 150.
38. Bonnefous C et Courtois A, « Indicateurs de performance », édition Hermès, Paris, 2001, P.25.

39. J. LAHILLE, « Analyse financière », édition DUNOD, 4e éd, Paris, 2013, p. 01.
40. BOUSSARD, Valérie. Qui crée la création de valeur ? La nouvelle revue du travail, 2013, no 3.
41. Béatrice et Francis grand Guillot « Analyse financière », 11eme édition, 2014-2015, p 117.
42. GRANDGUILLOT, B & GRANDGUILLOT, F, op. cit., p. 119.
43. GRANDGUILLOT, B & GRANDGUILLOT, F, op. cit., p. 124.
44. COHEN, Elie. Gestion de l'entreprise et développement financier. Paris : EDICEF. 1991. P. 146.
45. INECIB, Redjem. Méthodes d'analyse financière. Annaba, Algérie : Dar El-Ouloum. 2005. P.93.

Sites internet

<https://www.compta-facile.com/soldes-intermediaires-de-gestion-sig>
<https://www.enpc-dz.com/transpolymeres/>
<https://www.em-normandie.com/experience-em-normandie/professionnalisation/metiers-apres-une-ecole-de-commerce/controleur-de-gestion>
<https://blog.hubspot.fr/sales/outils-controle-de-gestion>

Mémoires et thèses

1. BAROUDI Saliha et TAHIR Nadia, « Le tableau de bord et la performance de l'entreprise Cas du la SPA BMT » mémoire fin de cycle, Option : FINANCE D'ENTREPRISE, promotion 2016/2017.
2. SAHRAOUI RAYANE LILIA, Le rôle de contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance financière de l'entreprise Cas : Société SOPIEG. SPA, 2021/2022, p 49.

Annexes

1. Le bilan de l'entreprise TRANSPOLYMERES de l'année 2023 :

GRUPE ENPC
FILIALE TRANSPOLYMERES ALGER
Exercice 2023

DATE 23/02/2023
 HEURE 10:03
 PAGE 1

Bilan Actif

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
 Identifiant Fiscal : 000316002173123

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)				255 000,00	345 000,00
Immobilisations incorporelles		1 194 347,82	939 347,82	2 047 986 253,11	2 055 359 925,68
Immobilisations corporelles		2 309 138 154,75	261 151 901,64	1 869 477 000,00	1 869 477 000,00
Terrains		1 869 477 000,00			
Bâtiments		229 071 939,45	94 729 657,21	134 342 282,24	138 010 769,20
Equipements et installations		196 231 113,21	153 293 623,87	42 937 489,34	45 812 364,26
Autres immobilisations corporelles		14 358 102,09	13 128 620,55	1 229 481,53	2 059 792,22
Immobilisations en concession					
Immobilisations en cours		3 600 685,50		3 600 685,50	4 508 585,50
Immobilisations financières		822 133,50	64 633,50	757 500,00	745 088,73
Autres participations et créances rattachées					
Prêts et autres actifs financiers non courants		822 133,50	64 633,50	757 500,00	745 088,73
Impôts différés actif					
TOTAL ACTIF NON COURANT		2 314 755 321,57	262 155 882,96	2 052 599 438,61	2 060 958 599,91
ACTIFS COURANTS					
Stocks et encours		43 641 576,72	2 494 251,15	41 147 325,57	31 308 542,02
Stocks de marchandises		969 293,07		969 293,07	1 187 135,00
Matières premières et fournitures		19 772 500,11	1 339 652,70	18 432 847,41	5 927 338,63
Autres approvisionnements		7 534 315,48	54 279,72	7 480 035,76	7 307 599,73
Encours de production de biens		5 592 679,87		5 592 679,87	6 687 300,00
Stocks de produits		9 743 288,19	1 100 318,73	8 642 969,46	10 169 688,66
Stocks à l'extérieurs		29 500,00		29 500,00	29 500,00
Créances et emplois assimilés		128 746 232,44	67 572 622,07	61 173 610,37	66 947 350,62
Clients et comptes rattachés		121 194 638,85	67 572 622,07	53 622 016,78	61 331 573,34
Autres débiteurs		6 340 734,59		6 340 734,59	5 452 759,49
Impôts et assimilés		1 210 859,00		1 210 859,00	163 017,79
Groupe et associés					
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés		1 365 375,67		1 365 375,67	4 472 469,01
Banque		922 842,21		922 842,21	4 279 158,33
Caisse		442 533,46		442 533,46	193 310,68
Regies d'avances et accredittifs					
TOTAL ACTIF COURANT		173 753 184,83	70 066 873,22	103 686 311,61	102 728 361,65
TOTAL GENERAL ACTIF		2 488 508 506,40	332 222 756,18	2 156 285 750,22	2 163 686 961,56

Bilan Passif
 Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
 Identifiant Fiscal : 000316002173123

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital émis		912 940 000,00	912 940 000,00
Actif repris par l'état dans le cadre de la privatisation			
Primes et réserves / (Réserves consolidées (1))		970 414 000,00	970 414 000,00
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)		-23 023 260,48	-28 850 935,66
Résultat net		-734 366 445,48	-705 515 509,82
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		1 125 964 294,04	1 148 987 554,52
<u>PASSIFS NON-COURANTS</u>			
Emprunts et dettes financières		641 105 549,14	641 105 549,14
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes		20 769 380,22	20 964 047,63
Provisions et produits constatés d'avance		661 874 929,36	662 069 596,7
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II			
<u>PASSIFS COURANTS</u>			
Fournisseurs et comptes rattachés		89 173 932,50	92 890 000,1
Impôts		4 169 216,46	4 145 528,
Groupe et associés		170 741 364,37	164 822 490,
Autres dettes		76 054 110,18	42 748 202
Trésorerie passif		28 307 903,31	48 023 587
TOTAL PASSIFS COURANTS III		368 446 526,82	352 629 810
TOTAL GENERAL PASSIF		2 156 285 750,22	2 163 686 961
:1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			



2. Le bilan de l'entreprise TRANSPOLYMERES de l'année 2024 :

GROUPE ENPC
FILIALE TRANSPOLYMERES ALGER
Exercice 2024

DATE: 21/02/2025

HEURE: 10:14

PAGE: 1

Bilan Actif

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
Identifiant Fiscal : 000316002173123

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		1 194 347,82	1 029 347,82	165 000,00	255 000,00
Immobilisations corporelles		2 313 136 515,25	270 693 269,35	2 042 443 245,90	2 047 986 253,11
Terrains		1 869 477 000,00		1 869 477 000,00	1 869 477 000,00
Bâtiments		229 071 939,45	99 306 044,17	129 765 895,28	134 342 282,24
Equipements et installations		199 831 798,71	157 593 501,98	42 238 296,73	42 937 489,34
Autres immobilisations corporelles		14 755 777,09	13 793 723,20	962 053,89	1 229 481,53
Immobilisations en concession					
Immobilisations en cours					3 600 685,50
Immobilisations financières		827 133,50	64 633,50	762 500,00	757 500,00
Autres participations et créances rattachées					
Prêts et autres actifs financiers non courants		827 133,50	64 633,50	762 500,00	757 500,00
Impôts différés actif					
TOTAL ACTIF NON COURANT		2 315 157 996,57	271 787 250,67	2 043 370 745,90	2 052 559 438,61
ACTIFS COURANTS					
Stocks et encours		100 048 094,23	2 494 251,15	97 553 843,08	41 147 325,57
Stocks de marchandises		4 767 420,55		4 767 420,55	969 293,07
Matières premières et fournitures		48 297 408,95	1 339 652,70	46 957 756,25	18 432 847,41
Autres approvisionnements		7 777 780,67	54 279,72	7 723 500,95	7 480 035,76
Encours de production de biens		8 825 194,15		8 825 194,15	5 592 679,87
Stocks de produits		30 350 789,91	1 100 318,73	29 250 471,18	8 642 969,46
Stocks à l'extérieurs		29 500,00		29 500,00	29 500,00
Créances et emplois assimilés		153 405 574,81	66 346 980,42	87 058 594,39	61 173 610,37
Clients et comptes rattachés		126 448 134,23	66 346 980,42	60 101 153,81	53 622 016,78
Autres débiteurs		19 928 272,81		19 928 272,81	6 340 734,59
Impôts et assimilés		7 029 167,77		7 029 167,77	1 210 859,00
Groupe et associés					
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés		1 594 802,70		1 594 802,70	1 365 375,67
Banque		980 808,81		980 808,81	922 842,21
Caisse		613 993,89		613 993,89	442 533,46
Regies d'avances et accreditifs					
TOTAL ACTIF COURANT		255 048 471,74	68 841 231,57	186 207 240,17	103 686 311,61
TAL GENERAL ACTIF		2 570 206 468,31	340 628 482,24	2 229 577 986,07	2 156 285 750,2

Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
 Identifiant Fiscal : 000316002173123

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital émis		912 940 000,00	912 940 000,00
Actif repris par l'état dans le cadre de la privatisation			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))		970 414 000,00	970 414 000,00
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net		-16 802 088,84	-23 023 260,48
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-757 389 705,96	-734 366 445,48
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		1 109 162 205,20	1 125 964 294,04
<u>PASSIFS NON-COURANTS</u>			
Emprunts et dettes financières		772 986 036,01	641 105 549,14
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		21 016 431,66	20 769 380,2
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		794 002 467,67	661 874 929,3
<u>PASSIFS COURANTS</u>			
Fournisseurs et comptes rattachés		93 558 320,42	89 173 932,1
Impôts		2 275 469,00	4 169 216,7
Groupe et associés		170 832 273,46	170 741 364,7
Autres dettes		45 157 893,88	76 054 110,7
Trésorerie passif		14 589 356,44	28 307 903,7
TOTAL PASSIFS COURANTS III		326 413 313,20	368 446 526,9
TOTAL GENERAL PASSIF		2 229 577 986,07	2 156 285 750,2
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			



3. Le bilan de l'entreprise TRANSPOLYMERES de l'année 2025 :

GROUPE ENPC
FILIALE TRANSPOLYMERES ALGER
Exercice 2025

DATE : 23/02/2026
HEURE : 10.17
PAGE : 1

Bilan Actif

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
Identifiant Fiscal : 000316002173123

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
<u>ACTIFS NON COURANTS</u>					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		1 194 347,82	1 119 347,82	75 000,00	165 000,00
Immobilisations corporelles		2 277 901 837,80	244 424 739,54	2 033 477 098,26	2 042 443 246,90
Terrains		1 869 477 000,00		1 869 477 000,00	1 869 477 000,00
Bâtiments		229 071 939,45	103 882 431,13	125 189 508,32	129 765 895,28
Equipements et installations		163 915 607,81	126 532 707,56	37 382 900,25	42 236 296,73
Autres immobilisations corporelles		15 437 290,54	14 009 600,85	1 427 689,69	962 053,89
Immobilisations en concession					
Immobilisations en cours					
Immobilisations financières		950 883,50	64 633,50	886 250,00	762 500,00
Autres participations et créances rattachées					
Prêts et autres actifs financiers non courants		950 883,50	64 633,50	886 250,00	762 500,00
Impôts différés actif					
TOTAL ACTIF NON COURANT		2 280 047 069,12	245 608 720,66	2 034 438 348,26	2 043 370 745,90
<u>ACTIFS COURANTS</u>					
Stocks et encours		74 363 904,37	2 494 251,15	71 869 653,22	97 553 843,08
Stocks de marchandises		2 376 527,72		2 376 527,72	4 767 420,55
Matières premières et fournitures		29 473 414,57	1 339 652,70	28 133 761,87	46 957 756,25
Autres approvisionnements		7 806 267,06	54 279,72	7 751 987,34	7 723 500,95
Encours de production de biens		7 270 343,94		7 270 343,94	8 825 194,15
Stocks de produits		27 437 351,08	1 100 318,73	26 337 032,35	29 250 471,18
Stocks à l'extérieurs					29 500,00
Créances et emplois assimilés		155 814 767,12	64 695 397,12	91 119 370,00	87 058 594,39
Clients et comptes rattachés		143 396 649,85	64 695 397,12	78 701 252,73	60 101 153,81
Autres débiteurs		12 376 421,76		12 376 421,76	19 928 272,81
Impôts et assimilés		41 695,51		41 695,51	7 029 167,77
Groupe et associés					
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés		1 709 349,73		1 709 349,73	1 594 802,71
Banque		1 478 913,43		1 478 913,43	980 808,8
Caisse		230 436,30		230 436,30	613 993,8
Regies d'avances et accreditifs					
TOTAL ACTIF COURANT		231 888 021,22	67 189 648,27	164 698 372,95	186 207 240,1
TOTAL GENERAL ACTIF		2 511 935 090,34	312 798 369,13	2 199 136 721,21	2 229 577 986,0

Bilan Passif

Arrêté à : Clôture « Etat Définitif »
 Identifiant Fiscal : 000316002173123

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital émis		912 940 000,00	912 940 000,00
Actif repris par l'état dans le cadre de la privatisation			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))			
Ecart de réévaluation		970 414 000,00	970 414 000,00
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net		-24 848 581,00	-16 802 088,84
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-774 191 794,80	-757 389 705,96
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		1 084 313 624,20	1 109 162 205,20
<u>PASSIFS NON-COURANTS</u>			
Emprunts et dettes financières		777 031 468,71	772 988 036,01
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		17 627 376,20	21 016 431,66
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		794 658 846,91	794 002 467,67
<u>PASSIFS COURANTS</u>			
Fournisseurs et comptes rattachés		88 541 657,76	93 558 320,42
Impôts		7 200 764,54	2 275 469,00
Groupe et associés		170 915 606,79	170 832 273,46
Autres dettes		30 576 353,02	45 157 893,88
Trésorerie passif		22 929 867,99	14 589 356,44
TOTAL PASSIFS COURANTS III		320 164 250,10	326 413 313,20
TOTAL GENERAL PASSIF		2 199 136 721,21	2 229 577 986,07
1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

4. Le compte de résultat de l'entreprise TRANSPOLYMERES de l'année 2023 :

GROUPE ENPC
FILIALE TRANSPOLYMERES ALGER
Exercice 2023

DATE 23/02/2028
 HEURE 10:04
 PAGE 1

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
 Identifiant Fiscal : 000316002173123

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		137 584 805,36	169 687 061,99
Variation stocks produits finis et en cours		-2 621 319,33	-2 027 777,04
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation		134 963 486,03	167 659 284,95
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		-65 800 538,15	-93 529 820,75
Achats consommés		-9 452 570,41	-10 186 632,93
Services extérieurs et autres consommations		-75 253 108,56	-103 716 453,68
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		59 710 377,47	63 942 831,27
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		-63 049 383,90	-65 683 434,05
Charges de personnel		-844 743,50	-1 328 370,60
Impôts, taxes et versements assimilés		-4 183 749,93	-3 068 973,38
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		1 321 511,27	198 466,62
Autres produits opérationnels		-3 432 181,87	-1 035 829,12
Autres charges opérationnelles		-12 660 733,02	-19 901 837,32
Dotations aux amortissements et aux provisions		6 904 156,07	357 609,75
Reprise sur pertes de valeur et provisions		-12 050 997,48	-23 450 563,45
V. RESULTAT OPERATIONNEL		-10 972 263,00	-5 400 372,21
Produits financiers		-10 972 263,00	-5 400 372,21
Charges financières		-10 972 263,00	-5 400 372,21
VI. RESULTAT FINANCIER		-23 023 260,48	-28 850 935,66
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)			
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		143 189 153,37	168 215 361,32
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		-166 212 413,85	-197 066 296,98
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-23 023 260,48	-28 850 935,66
VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES			
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-23 023 260,48	-28 850 935,66
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			

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

5. Le compte de résultat de L'entreprise TRANSPOLYMERES de l'année 2024 :

GRUPE ENPC
 FILIALE TRANSPOLYMERES ALGER
 Exercice 2024

DATE 23/02/2025
 HEURE 15:15
 PAGE 1

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
 Identifiant Fiscal : 000316002173123

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		157 649 835,29	137 584 805,36
Variation stocks produits finis et en cours		23 840 016,00	-2 621 319,33
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		181 489 851,29	134 963 486,03
Achats consommés		-103 250 976,07	-65 800 538,15
Services extérieurs et autres consommations		-13 363 561,19	-9 452 570,41
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-116 614 537,26	-75 253 108,56
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		64 875 314,03	59 710 377,47
Charges de personnel		-62 813 287,19	-63 049 383,90
Impôts, taxes et versements assimilés		-150 376,92	-844 743,50
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		1 911 649,92	-4 183 749,93
Autres produits opérationnels		93 415,14	1 321 511,27
Autres charges opérationnelles		-3 105 660,20	-3 432 181,87
Dotations aux amortissements et aux provisions		-10 877 593,64	-12 660 733,02
Reprise sur pertes de valeur et provisions		2 422 816,14	6 904 156,07
V. RESULTAT OPERATIONNEL		-9 555 372,64	-12 050 997,48
Produits financiers			
Charges financières		-7 246 716,20	-10 972 263,00
VI. RESULTAT FINANCIER		-7 246 716,20	-10 972 263,00
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		-16 802 088,84	-23 023 260,48
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		184 006 082,57	143 189 153,37
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-200 808 171,41	-166 212 413,85
VIII.RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-16 802 088,84	-23 023 260,48
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-16 802 088,84	-23 023 260,48
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

6. Le compte de résultat de l'entreprise TRANSPOLYMERES de l'année 2025 :

GROUPE ENPC
 FILIALE TRANSPOLYMERES ALGER
 Exercice 2025

DATE 23/02/2025
 HEURE 10:18
 PAGE 1

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
 Identifiant Fiscal : 000316002173123

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		158 786 751,75	157 649 835,29
Variation stocks produits finis et en cours		-4 472 225,18	23 840 016,00
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		154 314 526,57	181 489 851,29
Achats consommés		-98 380 705,09	-103 250 976,07
Services extérieurs et autres consommations		-11 482 953,61	-13 363 561,19
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-109 863 658,70	-116 614 537,26
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		44 450 867,87	64 875 314,03
Charges de personnel		-66 041 280,86	-62 813 287,19
Impôts, taxes et versements assimilés		-44 769,92	-150 376,92
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		-21 635 182,91	1 911 649,92
Autres produits opérationnels		12 147 784,72	93 415,14
Autres charges opérationnelles		-2 065 861,97	-3 105 660,20
Dotations aux amortissements et aux provisions		-9 420 475,59	-10 877 593,64
Reprise sur pertes de valeur et provisions		6 205 636,76	2 422 816,14
V. RESULTAT OPERATIONNEL		-14 768 098,99	-9 555 372,64
Produits financiers			
Charges financières		-10 080 482,01	-7 246 716,20
VI. RESULTAT FINANCIER		-10 080 482,01	-7 246 716,20
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		-24 848 581,00	-16 802 088,84
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		172 667 948,05	184 006 082,57
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-197 516 529,05	-200 808 171,41
VIII.RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-24 848 581,00	-16 802 088,84
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-24 848 581,00	-16 802 088,84
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			