

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en
Sciences Financières et Comptabilité**

Option : FINANCE ET COMPTABILITE

THEME :

**Reporting financier, outil d'aide à la prise
des décisions**

Etude de cas : ATM Mobilis

Elaboré par :

M^{lle}: BERKANE Salima

M^{lle}: KHODJA Khadidja

Encadré par :

Dr KADDOURI Amar

Lieu du stage : ATM Mobilis, Quartier des Affaires Bab Ezzouar

Période du stage : du 29/03/2018 au 29/04/2018

2017/2018

Remerciement

Après avoir rendu grâce à Dieu le tout puissant, nous tenons à exprimer notre gratitude et nos vifs remerciements pour toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de notre travail.

Nous tenons, tout d'abord, à remercier Monsieur KEDDOURI, notre encadreur à l'ESC pour son soutien, ses remarques, ses directives et ses conseils tout au long de la réalisation de cette recherche.

Un merci bien particulier à Monsieur SIMOUSSI, notre encadreur au sein d'ATM Mobilis Bab Ezzouar, pour nous avoir accepté et soutenu, et nous avoir orienté et guider pendant la période du stage. Et nous le remercions également pour sa disponibilité et l'intérêt qu'il porte à notre travail.

Nous présentons nos sincères reconnaissances à tous le cadre professoral de l'ESC, pour la formation de qualité qu'ils nous ont assuré.

Nos profonds remerciements pour les membres de jury qui ont accepté d'évaluer ce travail.

Dédicaces

À ma très chère *mère*, Autant de phrases aussi expressives soient-elles ne sauraient montrer le degré d'amour et d'affection que j'éprouve pour toi. Tu m'as comblé avec ta tendresse et affection tout au long de mon parcours. Tu n'as cessé de me soutenir et de m'encourager durant toutes les années de mes études, tu as toujours été présente à mes cotés pour me consoler quand il fallait. En ce jour mémorable, pour moi ainsi que pour toi, reçoit ce travail en signe de ma vive reconnaissance et ma profonde estime. Puisse le tout puissant te donner santé, bonheur et longue vie afin que je puisse te combler à mon tour.

À mon très cher *père*, Aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour, l'estime que j'ai pour toi, tes conseils ont toujours guidé mes pas vers la réussite. Ta patience sans fin, ta compréhension et ton encouragement sont pour moi le soutien indispensable que tu as toujours su m'apporter. Je te dois ce que je suis aujourd'hui et ce que je serai demain. Que dieu le tout puissant t'accorde santé, bonheur et te protège de tout mal.

À mes *sœurs*, En témoignage de l'attachement, de l'amour et de l'affection que je porte pour vous. Je vous dédie ce travail avec tous mes vœux de bonheur, santé et de réussite.

À mes *frères*, Je vous souhaite un avenir plein de joie, de bonheur, de réussite et de sérénité. Je vous exprime à travers ce travail mes sentiments de fraternité et d'amour.

À mes *amies*, Je ne peux trouver les mots justes et sincères pour vous exprimer mon affection et mes pensées, vous êtes pour moi des sœurs sur qui je peux compter. En témoignage de l'amitié qui nous unit et des souvenirs de tous les moments que nous avons passé ensemble, je vous dédie ce travail et je vous souhaite une vie pleine de santé et de bonheur.

Khadija

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à tous ceux qui me sont chers ;

A mes chers parents,

Qu'aucune dédicace ne saurait exprimer mon respect, mon amour et ma considération éternelle pour les sacrifices que vous avez consenti pour mon instruction et mon bien être.

Je vous remercie pour tout le soutien que vous me portez et j'espère que votre bénédiction m'accompagne toujours.

Puisse Dieu, le très haut, vous accorder santé, bonheur et longue vie.

A mes chères sœurs et cousines,

Merci énormément pour vos soutiens, conseils et présences. Ma vie ne se serait pas aussi magique sans votre présence et votre amour.

A toutes ma famille et mes amis,

Et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin, pour que ce travail soit possible, je vous dis MERCI.

Salima

Sommaire

Introduction générale	A
Chapitre 01 : Reporting, instrument du contrôle de gestion	1
Section 01 : Aspects théoriques du contrôle de gestion.....	2
Section 02 : Introduction au reporting.....	20
Chapitre 02 : Du reporting financier à la prise de décision	31
Section 01 : Concepts généraux du reporting financier.....	32
Section 02 : Processus décisionnel dans une organisation.....	46
Chapitre 03 : Apport du Reporting financier à la prise de décision au sein d'ATM Mobilis	62
Section 01 : Présentation de l'organisme l'accueil.....	63
Section 02 : Étude empirique.....	73
Conclusion générale	94

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
ABC	Activity Based Cost
ARPT	Autorité de Régulation de la Poste et Télécommunication
ATM	Algérie Télécom Mobile
CA	Chiffre d’Affaire
DAS	Domaine d’Activité Stratégique
DFC	Département Finance et Comptabilité
DG	Direction générale
EVA	Economie Value Added
GSM	Global System Mobile
IASB	International Accounting Standard Board
IASC	International Accounting Standards Committee
IBS	Impôt sur les Bénéfices des Sociétés
IFAC	International Federation of Accountants Committee
IFRS	International Financial Reporting Standard
IMC	Intelligence, Modélisation, Choix
MIS	Management Information System
PDG	Président directeur général
RSE	Responsabilité Sociale des Entreprises
SCF	Système Comptable Financier
SI	Système d’Information
SIC	Système d’Information Comptable
SPA	Société Par Action
TTC	Toute Taxe comprise
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
VNC	Valeur Nette Comptable
R&D	Recherche et développement

Listes des figures

Chapitre N°	Figure N°	Titre	Page
Chapitre 01	(1-1)	Principaux rôles du contrôleur de gestion	06
	(1-2)	Processus du contrôle de gestion	09
	(1-3)	Roue de Deming	09
	(1-4)	Phase de planification	10
	(1-5)	Phase d'évaluation	11
	(1-6)	Phase d'apprentissage	11
	(1-7)	Outils du contrôle d gestion	12
	(1-8)	Outils prévisionnels	13
	(1-9)	Processus du contrôle budgétaire	16
	(1-10)	Pyramide du Reporting	16
	(1-11)	Critères de réussite du Reporting	25
	(1-12)	Différence entre Reporting et Tableau de bord	29
Chapitre 02	(2-1)	La comparaison des marges sur ventes pour plusieurs entités en %	34
	(2-2)	Exemple de l'évolution du chiffre d'affaire des principaux produits	35
	(2-3)	La répartition du budget par fonction	36
	(2-4)	Étapes du cycle comptable	42
	(2-5)	Notion de prise de décision	46
	(2-6)	Facteurs qui influencent le processus de décision	52
	(2-7)	Processus de prise de décision H. Simon	54
	(2-8)	Processus de prise de décision d'E.A. Archer	55

Chapitre 03	(3-1)	L'organigramme d'ATM Mobilis	69
	(3-2)	L'organigramme de la DFC	72
	(3-3)	Constitution du chiffre d'affaire d'ATM Mobilis en 2015	74
	(3-4)	Evolution des Autres Produits d'ATM Mobilis (2014/2015)	76
	(3-5)	Constitution des achats consommés en 2015	77
	(3-6)	Evolution des charges d'ATM Mobilis (2014/2015)	78
	(3-7)	Constitution des Immobilisations d'ATM Mobilis en 2015	79
	(3-8)	Représentatif des Immobilisations incorporelles	80
	(3-9)	Affectation du Résultat de 2014 en Réserves	88

Liste des tableaux

Chapitre N°	Tableau N°	Titre	Page
Chapitre 01	(1-1)	Tableau comparatif entre le Reporting et Tableau de bord	29
Chapitre 02	(2-1)	Exemple de comparaison de marges de ventes en %	34
	(2-2)	Exemple de l'évolution du chiffre d'affaire des principaux produits	35
	(2-3)	Exemple de la répartition du budget par fonction	36
Chapitre 03	(3-1)	Tableau comparatif du Résultat Net entre 2014 et 2015	73
	(3-2)	Tableau comparatif de la constitution du chiffre d'affaires entre 2014 et 2015	74
	(3-3)	Tableau comparatif des Achats consommés entre 2014 et 2015	76
	(3-4)	La variation des rubriques d'immobilisations entre 2014 et 2015	79
	(3-5)	Eclatement de la rubrique Immobilisation corporelle du 2015	80
	(3-6)	Variation des rubriques Stocks entre 2014 et 2015	84
	(3-7)	Variations des rubriques Clients et emplois assimilés 2014-2015	84
	(3-8)	Les mouvements des créances clients en 2015	85
	(3-9)	Les mouvements des créances Autres débiteurs en 2015	86
	(3-10)	Les variations de la rubriques Disponibilité et assimilés 2014-2015	87
	(3-11)	Les mouvements sur Provisions pour perte de valeur en 2015	87
	(3-12)	Les mouvements de la rubrique Passif non courant en 2015	89
	(3-13)	Les mouvements de la rubrique Fournisseurs en 2015	90
	(3-14)	Les mouvements des rubriques Impôts en 2015	91
	(3-15)	Les mouvements du compte Autres Dettes en 2015	91

Liste des annexes

Annexe N°	Titre
01	Compte de résultats 2014/2015
02	Bilan Actif 2015
03	Bilan Actif 2014
04	Bilan Passif 2015
05	Bilan Passif 2014

Résumé

De nos jours, les organisations sont de plus en plus confrontées à des problèmes internes de gestion. Pour qu'une organisation arrive à survivre et à atteindre les objectifs pour lesquels elle a été créée, il lui est nécessaire de mettre en place un pilotage à la fois efficace et efficient.

De ce fait, notre mémoire traite le Reporting financier étant un outil d'aide à la prise de décision. Sa première partie, est consacrée aux notions théoriques essentielles relatives à la thématique. Et sa deuxième partie, est dédiée à une étude pratique au sein d'ATM Mobilis, pour démontrer la contribution du Reporting financier dans le processus décisionnel.

Pour conclure, nous avons procédé à une analyse des états financiers (bilan, compte de résultats), afin d'élaborer un Reporting financier utile à la prise de décision.

Mots clés : reporting financier, prise de décisions.

ملخص:

في وقتنا الحاضر تواجه المنظمات بشكل متزايد مشاكل الإدارة الداخلية. و لكي تتمكن المنظمة من البقاء و تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها فإنها تحتاج الى توجيه ملائم و ذو فعالية عالية.

و نتيجة لذلك نتناول أطروحتنا موضوع الإبلاغ المالي كأداة لاتخاذ القرار ; الجزء الأول مخصص للمفاهيم الأساسية المتعلقة بالموضوع. و الجزء الثاني مكرس لدراسة عملية عند ATM موبيليس، من أجل اظهار مساهمة الإبلاغ المالي في عملية اتخاذ القرار.

في الختام أجرينا تحليلا للبيانات المالية (الميزانية، حساب النتائج) لوضع الإبلاغ المالي المفيد لمتخذي القرار.

الكلمات المفتاحية: الإبلاغ المالي، اتخاذ القرار.

Introduction

Générale

Suite à la mondialisation croissante de l'économie, les entreprises ont plus que jamais besoin d'informations fiables et précises. La rapidité de l'évolution des événements (concurrence, réglementations...) oblige les cadres dirigeants d'entreprises à une réactivité de plus en plus grande qui repose sur une veille pertinente au niveau des performances. Ils sont appelés à assurer une gestion plus rigoureuse, un suivi assidu des activités et des ressources, et une meilleure évaluation des résultats.

Ce qui explique entre autres la nécessité d'une information comptable reflétant l'image fidèle de la situation financière de l'entreprise, et dont dispose les utilisateurs pour s'assurer non seulement de sa rentabilité et sa profitabilité, mais aussi de sa santé financière.

Cependant, avant d'être en mesure d'analyser cette situation financière, il convient aux utilisateurs non spécialistes d'être capable de lire et comprendre les documents comptables, car il leur paraît plus difficile et sans doute risqué de rester étranger au langage comptable.

De plus, les décideurs doivent avoir à leurs disposition des instruments de contrôle afin de les aider à faire les bons choix, et à prendre les bonnes décisions. De ce fait, le reporting financier se perçoit comme l'outil primordial d'un pilotage efficient permettant de faire remonter les informations des unités opérationnelles jusqu'au sommet de la hiérarchie.

De ce qui précède, nous avons choisi de mener une étude, dans le cadre notre mémoire de fin de cycle, sur le thème : « **Le reporting financier, outil d'aide à la prise de décision** ».

L'intérêt de notre choix du thème est de mettre en évidence d'une part, nos connaissances théoriques acquises tout au long du cursus universitaire, et également d'améliorer les recherches scientifiques dans le cadre de cette thématique. Et d'autre part, élaborer un exemple de reporting financier au sein de l'entreprise ATM Mobilis, afin de dévoiler sa contribution dans la prise de décision.

Pour ce faire, nous avons axé notre travail de recherche sur la problématique suivante : « **Dans quelle mesure le reporting financier aide t-il à une meilleure prise de décision au sein d'ATM Mobilis ?** ».

Afin de répondre à cette problématique, des sous-questions s'imposent :

- À quelle discipline peut-on associer le reporting ?
- Qu'est ce qu'un reporting financier ? et quel est son processus d'élaboration ?
- Comment le reporting financier aide-t-il à la prise de décisions utiles ?

Dans le but de répondre à la problématique principale et les sous-questions qui en découlent, nous avons proposé l'hypothèse globale suivante : « **Le reporting financier contribue favorablement à la prise de décision au sein des entreprises** ».

Parallèlement aux sous-questions posées, nous suggérons les sous-hypothèses suivantes :

Sous hypothèse 1 : Le reporting fait parti des outils du contrôle de gestion, qui contribue à la centralisation des informations pour une vision globale.

Sous hypothèse 2: Le reporting financier est un instrument de consolidation des données afin de rendre compte l'activité de l'entreprise, à travers un processus bien déterminé consistant à collecter des informations, les retraiter, et enfin les diffuser.

Sous hypothèse 3 : Le reporting financier accorde un soutien à la prise de décision en s'appuyant sur l'analyse des états financiers, qui permet de fournir une synthèse sur la situation financière et la performance de l'entreprise.

En vue de mieux présenter notre travail de recherche et arriver à répondre aux interrogations posées, nous allons adopter deux méthodes de recherches. En premier lieu, nous suivrons une approche descriptive ; axée sur une recherche bibliographique sur des ouvrages et des travaux universitaires, qui consiste à étudier les données théoriques dont nous disposons, afin de décrire le reporting en général, ensuite se focaliser d'avantage sur le reporting financier.

En deuxième lieu, nous adapterons une approche analytique, qui tient à analyser les états financiers d'ATM Mobilis, pour démontrer l'apport du reporting financier à la prise de décision.

Pour tenter de répondre au mieux à ces préoccupations, nous avons opté pour un plan de travail structuré en trois (03) chapitres :

Chapitre 1 : intitulé « Reporting, instrument du contrôle de gestion ».

Consacré dans sa première section aux aspects théoriques du contrôle de gestion, incluant sa définition et historique, ses objectifs, ainsi qu'à ses outils. Quant à la deuxième section, dédiée à une introduction au reporting.

Chapitre 2 : « Du reporting financier à la prise de décision ».

Il traitera en premier lieu, des notions de base relatives au reporting financier, ensuite il s'intéressera d'avantage sur le système d'information comptable comme étant sa source. En deuxième lieu, il détaillera le processus décisionnel au sein d'une entreprise.

Chapitre 3 : « Apport du reporting financier à la prise de décision au sein d'ATM Mobilis ».

Dédié d'une part, à la présentation de l'organisme d'accueil. De l'autre part, il démontrera grâce à une étude quantitative (analyse documentaire), la contribution du reporting financier à la prise de décision.

CHAPITRE 01 :

**REPORTING, INSTRUMENT
DU CONTRÔLE DE GESTION.**

INTRODUCTION

Pour un pilotage efficace qui assure la pérennité des organisations, les entreprises sont dans l'obligation de disposer de certains nombre de mécanismes du contrôle de gestion dans le but de maintenir la performance de leurs firmes, parmi ces mécanismes : le Reporting.

Dans ce premier chapitre intitulé «Reporting, instrument du contrôle de gestion », nous nous référons aux notions basiques relatives au contrôle de gestion, ainsi qu'au Reporting d'une manière générale.

La première section, dédiée aux aspects théoriques du contrôle de gestion. Abordera quant à elle les concepts essentiels relatifs à cette discipline, en invoquant sa définition et apparition, ses objectifs, ainsi qu'à son processus et ses différents outils.

La deuxième partie de ce chapitre consistera en une introduction au Reporting ; incluant sa définition et origine, sa présentation, sa typologie. Et étant donné le rapprochement existant entre tableau de bord et Reporting, cette section inclura une comparaison entre les deux outils.

Section 01 : Aspects théoriques du contrôle de gestion

Avant d'entamer notre thématique, il est primordial de préciser que le Reporting constitue un instrument indispensable du contrôle de gestion, de ce fait nous allons aborder tout d'abord quelques aspects théoriques principaux de cette discipline.

1.1 Définitions et Origine

1.1.1 Définitions

Le contrôle de gestion est désormais une pratique courante et indispensable dans de nombreuses entreprises, avant de le définir, il est important d'éclairer ses composantes, à savoir « Contrôle » et « Gestion » :

- Contrôle : vérification attentive et minutieuse d'un acte ou d'une situation pour la diriger vers un sens voulu.
- Gestion : Manière de gérer ses ressources d'une façon optimale pour atteindre ses objectifs fixés préalablement.

Plusieurs acteurs et spécialistes en la matière ont proposé des définitions différentes du contrôle de gestion, chacune reflète un aspect particulier de ce concept. Nous présentons ci-dessous quelques définitions fondamentales :

R.N Anthony l'a défini en **1965** comme suit : « *Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manières efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation* »¹

A. Khemakhema proposé en **1970** une autre définition : « *Le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité* ».²

¹ARNAUD H. et Autres, « Le contrôle de gestion...en action », édition Liaisons, 2ème édition, Paris, 2001, p08. (cité dans : BERLAND (N) et DE RONGE (Y), « Contrôle de gestion : perspectives stratégiques et managériales », 2eme Ed, France 2013, p02)

²KHAMAKHEM A., « La dynamique de contrôle de gestion », Bordas, Paris, 1970, cité par ARNAUD H. et AUTRES, op.cit, p08.

Le contrôle de gestion est ainsi présenté comme une vérification de l'utilisation des ressources allouées pour l'organisation dans le but de réaliser les objectifs de manière efficace et efficiente.

La définition d'**Anthony** en **1988** a marqué une évolution par rapport à celle de 1965 : « *Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies de l'organisation* »¹

Cette définition met l'accent plutôt sur la stratégie que sur les objectifs ; les managers doivent à ce titre veiller sur l'application de la stratégie de l'organisation à travers l'influence des comportements de ses acteurs.

Bouquin propose en **1994** cette définition : « *on conviendra d'appeler contrôle de gestion les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes* »²

A.Burlaud et C.Simonen 1997 l'ont défini ainsi : « *Le contrôle de gestion est un système de régulation des comportements de l'homme dans l'existence de sa profession et, plus particulièrement, lorsque celle-ci s'exerce dans le cadre d'une organisation* »³

En 2014, Z.Djerbi et Autres proposent une autre définition : « *un ensemble de systèmes techniques et de processus d'animation de ces systèmes, mis en œuvre par un dirigeant ou un manager, afin d'influencer les comportements de ses collaborateurs pour répondre aux exigences d'évolution de son organisation* »⁴

Ces définitions témoignent de l'évolution de la discipline du contrôle de gestion à travers le temps, actuellement il est perçu comme une pratique importante et indispensable au pilotage de toute organisation.

¹ BERLAND (N) et DE RONGE (Y), « Contrôle de gestion : perspectives stratégiques et managériales », 2eme Ed, France 2013, p02

² AUGE (B) et NARO (G), « Mini manuel de contrôle de gestion » édition DUNOD, Paris 2011, p.13.

³ LANGLOIS (L), BONNIER (C) et BRINGER (M), « Contrôle de gestion », Editions Berti, Alger, 2008, p. 13

⁴ DJERBI (Z). et AUTRES, « Contrôle de gestion », Éd Dunod, Paris, 2014, p 03

Donc nous pouvons le définir plus simplement comme une fonction qui vérifie de manière permanente que l'organisation se dirige vers les objectifs et stratégie établis par les dirigeants ou managers.

1.1.2 Origine

Le contrôle de gestion est plutôt relié à la phase d'industrialisation de la fin du 19^{ème} siècle et surtout du début du 20^{ème} siècle. Il est né de l'évolution du monde technique et économique, avec les analyses de Taylor (1905) sur le contrôle de productivité, les recherches de Gantt (1915) sur les charges de structure et les choix de General Motors (1923) et de Saint-Gobain (1935) pour des structures par division. Le contrôle de gestion concerne alors principalement l'activité de production, mais ne s'appelle pas encore ainsi.

Une première évolution du contrôle de gestion va apparaître avec l'accroissement de la taille des unités de production et de leur diversification. Il devient nécessaire de déléguer des tâches, des responsabilités tout en exerçant un contrôle sur les exécutants.

Ainsi, après l'analyse des coûts, les entreprises mettaient en place des budgets prévisionnels et réels pour contrôler les réalisations et mesurer les écarts.¹

C'est ainsi que le contrôle de gestion a vu la lumière du jour au Etats-Unis et en Europe

Par la suite, le développement des produits et des services, a fait que les gestionnaires cherchent dans le contrôle de gestion une aide aux décisions ainsi que des pistes pour contrôler les acteurs dans la structure.

A partir des années 70, les perturbations extérieures et intérieures aux organisations obligent à une remise en cause assez profonde de ce modèle : dans ses objectifs, ses outils et ses utilisations.²

Les années 80 marquent ainsi l'intensification des critiques et remises en cause du contrôle de gestion, mais elles n'étaient que partielles et visaient à aménager les modes d'exercice du contrôle.³

¹Claude ALAZARD, Sabine SÉPARI ; « DCG 11 Contrôle de gestion MANUEL ET APPLICATIONS »; 2eme ED Dunod, Paris, 2010, Page d'introduction.

²ibid

³BERLAND (N). et SIMON (F.X), « le contrôle de gestion en mouvement : État de l'art et meilleures pratiques »,ÉditionEyrolles, Paris, 2010, p03.

Les praticiens et théoriciens du contrôle ont alors réagi et les années 90 et le début des années 2000 seront particulièrement riches de propositions qui méritent de mettre en question les fondamentaux du contrôle. Plusieurs innovations sont venues alimenter ce renouvellement : de développement de l'ABC, l'économie value added (EVA)...¹

La fonction du contrôle de gestion continue son évolution à nos jours pour être dans un stade de pilotage, de mesure des performances et d'aide à la prise de décision.

1.2 Objectifs et rôles du contrôle de gestion

1.2.1 Objectifs

Le but principal du contrôle de gestion est de diriger l'entreprise vers la réalisation de ses objectifs de manière optimale, il accomplit cependant d'autres objectifs :

1.2.1.1 Maîtrise de la gestion : Pour une meilleure maîtrise de la gestion, il faut respecter les conditions suivantes :

- **Décentralisation :** c'est-à-dire une délégation de pouvoirs avec le maintien de la coordination et la gestion des centres de responsabilité.
- **Coordination :** pour assurer la gestion de la décentralisation il faut avoir :
 - Coordination verticale ; qui s'impose entre les différents niveaux stratégiques, pour transmettre les objectifs de l'organisation et s'assurer de leurs exécutions.
 - Coordination horizontale ; mise en œuvre entre les unités opérationnelles, pour garantir l'adéquation des ressources aux objectifs fixés.
- **Facteur humain :** Procéder à la motivation des responsables et des exécutants, ceci doit être lié à l'appréciation de leurs efforts et à l'amélioration de leurs compétences en appliquant un système de sanctions/ récompenses.

1.2.1.2 Maîtrise de l'activité : elle est effectuée à travers :

- La mesure de l'activité de l'entreprise en vue de déceler les gains de productivité et les rendre plus efficaces.
- Détection des risques dont l'entreprise est susceptible de subir et les maîtriser.
- L'amélioration de l'efficacité par la conception d'un système d'information de gestion qui doit pouvoir restituer les informations aux différents niveaux de la hiérarchie.

¹BERLAND (N) et SIMON (F.X), op.cit., p.03

- Détermination des normes et des standards en matière d'activité pour pouvoir les comparer aux résultats obtenus.

1.2.1.3 Maîtrise de la rentabilité : mesurer tout d'abord la rentabilité globale de l'entreprise, de ses activités et ses produits, puis procéder à l'évaluation de cette rentabilité par l'augmentation des produits ou la réduction des charges.

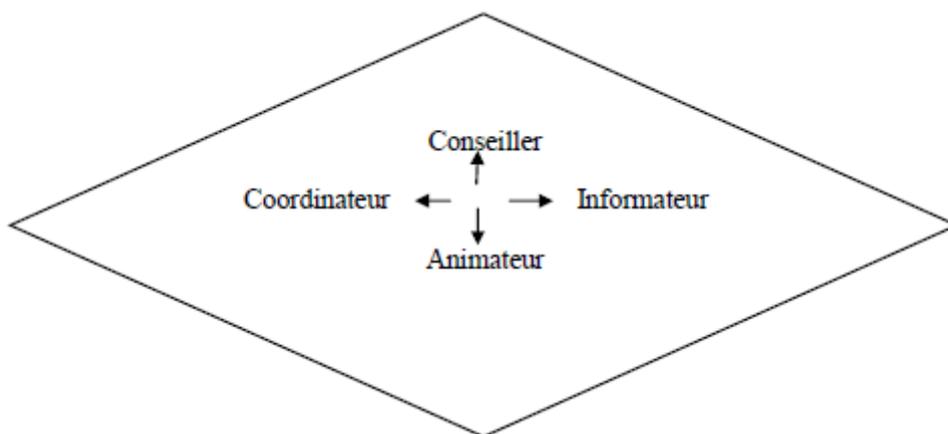
1.2.1.4 Maîtrise de l'évolution de l'entreprise : pour une meilleur exploitation et développement de l'entreprise, on doit procéder à :

- L'élaboration des normes de prévisions et de suivi des réalisations, ainsi que par l'analyse des écarts constatés et des actions correctrices qui peuvent en découler.
- Mise en œuvre d'une planification à moyen terme adéquate à la stratégie de l'entreprise et la détermination de budgets annuels cohérents avec les plans à moyen terme.

1.2.2 Rôles

Le contrôleur de gestion est envisagé principalement comme un prestataire de service ; du fait qu'il fournit des consultations, qu'il observe, conseille et coordonne. Il est aussi un animateur d'un système d'information. Ses principales missions sont schématisées dans la figure ci-dessous

Figure N° (1-1) : Principaux rôles du contrôleur de gestion



Source : ALAZARD(C) et SEPARI (S) « Contrôle de gestion, manuel et application » 4^{ème} édition, Paris, 2016. P : 666

1.2.2.1 Le contrôleur de gestion, prestataire de service

Il est en contact directe avec la direction générale et les autres directions. Il n'intervient pas dans l'exécution des opérations, mais il a comme rôles ceux de :

- **Consultant** : Le contrôleur de gestion est consultant étant donné qu'il :
 - Collecte des données diverses, et il les traite pour fournir des informations de synthèses aux services opérationnels à l'aide d'un système d'information.
 - Assiste aux établissements de budgets des différents services, il leurs fournit ainsi des informations essentielles pour l'établissement de leurs plans d'action.
 - Développe la motivation des opérationnels, via leur participation à la fixation d'objectifs et le suivi des réalisations.
 - Travaille toujours pour un décideur.
- **Observateur** : Ce rôle se manifeste dans la réalisation de ses tâches et dans la confrontation des contraintes qu'il subit. Il doit analyser à la fois le cours des événements et l'environnement de l'entreprise afin de les reporter à la direction générale.

Il observe également pour les opérationnels la manière de fixation d'objectifs et leurs réalisations.

Il doit être obligatoirement un observateur doué pour analyser et interpréter les écarts.
- **Conseiller** : Il est conseiller auprès de la direction générale ; il ne décide pas, que dans le cadre de ses fonctions. Il doit guider, convaincre et orienter les actions vers l'objectif voulu.
- **Coordinateur** : Il doit être coordinateur à deux niveaux :
 - Au niveau des planifications ; il doit coordonner les prévisions de tous les centres de responsabilité pour la réalisation des budgets.
 - Au niveau de la gestion ; le contrôleur de gestion doit assurer la cohérence et la concordance entre les plans à long terme et l'objectif de l'entreprise, ainsi que la cohérence des plans à court terme avec ceux à long terme.

La coordination du contrôleur de gestion vise à analyser les écarts pour en déduire les actions correctrices.

1.2.2.2 Le contrôleur de gestion, garant, animateur et promoteur du système d'information

Même s'il n'a pas un pouvoir décisionnel, il doit garder une vue sur l'ensemble de l'entreprise et ses opérations ; ceci à travers la maîtrise du bon fonctionnement de son système d'information et veiller sur sa mise à jour. Son rôle d'animateur se manifeste comme suit :

- **Rôle d'animateur :** Il doit être, bien évidemment, animateur de son propre département, mais l'est aussi pour l'ensemble de l'entreprise. Dans ce cas son rôle est de motiver et d'inciter tous les responsables à être efficaces de manière permanente. Comme il n'a pas d'autorité hiérarchique, il sera obligé de convaincre, motiver et pousser les responsables vers la réalisation des objectifs fixés.
- **Animation de la procédure budgétaire :** Ce rôle commence tout d'abord par la collecte des données chiffrées, puis procéder à leurs traitement afin d'élaborer les prévisions.

En effectuant des recherches sur terrains, il oriente les réflexions et regroupe les idées des opérationnels pour en déduire un plan budgétaire qui sera cohérent avec la stratégie de l'entreprise et le répartir en objectifs de progrès.

1.3 Processus du contrôle de gestion

Ce processus est le cœur et la finalité de la gestion des entreprises. Il permet de ce fait d'appliquer les objectifs du contrôle de gestion.

En effet, selon les orientations de la direction générale, les responsables opérationnels décident, agissent et interprètent les résultats partiels (au niveau de leurs unités opérationnelles), décident à nouveau et agissent encore.

Le contrôle de gestion les aide à prévoir les effets de leurs décisions, à mesurer et à interpréter leurs résultats, à anticiper les futurs résultats.¹

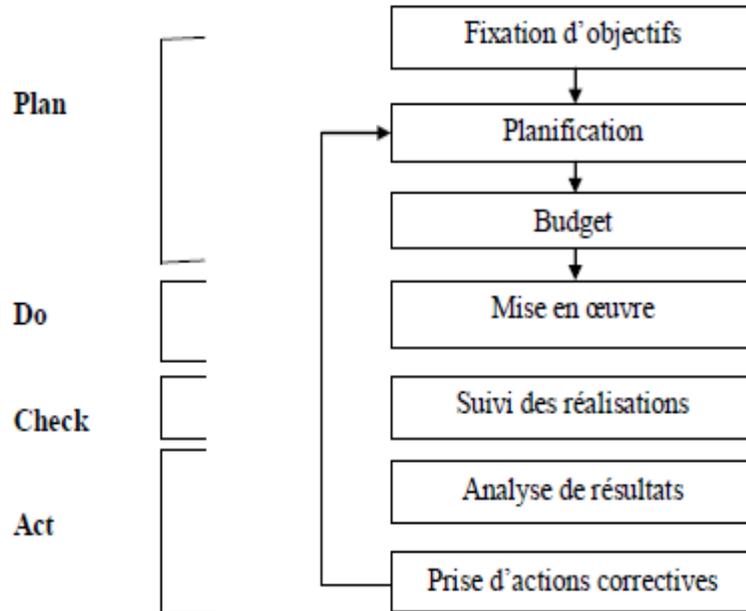
Il s'agit en effet d'un cycle constitué en quatre étapes suivantes :

- Phase de planification.
- Phase d'exécution.
- Phase d'évaluation.
- Phase d'apprentissage.

¹ARDOIN (J-L), MICHEL (D-E), SCHMIDT (J), « Contrôle de gestion », Publi-Union, 1989, P.89.

Ces étapes peuvent être visualisées dans le schéma ci-dessous :

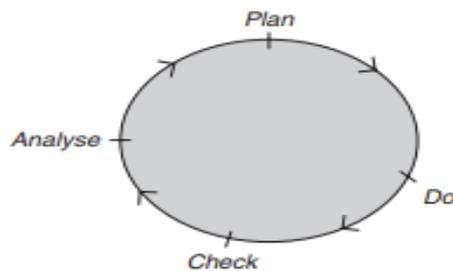
Figure N° (1-2) : Processus du contrôle de gestion



Source : Hélène (L) et Autres, « Le contrôle de gestion » 3^{ème} édition, DUNOD, Paris 2008. P03.

Cette visualisation est en effet très proche d'autres travaux. Elle s'inspire en particulier du travail d'un qualitatif reconnu, W.E Deming, pour son cycle de la qualité présenté ci-dessous

Figure N° (1-3) : Roue de Deming



Source : W.E Deming « Qualité, la révolution du management », Economica, 1988, P.116

Les étapes de planification, au sens de fixation d'objectifs et gestion prévisionnelle, sont suivies d'une phase de réalisation, dont les résultats sont soigneusement enregistrés puis analysés, ce qui est un élément essentiel du processus d'apprentissage, afin de se traduire ensuite par des actions correctives incorporées dans la planification du cycle suivant. Ces corrections portent le plus souvent sur des actions à mener ; les moyens et la façon de les mettre en œuvre, mais peuvent, en cas extrême, remettre en cause les objectifs eux-mêmes.

Dans ce qui suit nous détaillerons les étapes du processus de contrôle de gestion afin de mieux les interpréter :

1.3.1 Plan (Phase de planification)

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 présentation des objectifs à court terme. Les outils utilisés sont la planification (stratégie et opérationnelle) et le budget.¹

Figure N° (1-4) : Phase de planification



Source : BESCOS, (P.L) et autres : « Contrôle de gestion et management » ; Edition Montchrestein, Paris, 1997, P.22

1.3.2 Do (Phase d'exécution, action)

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 leurs actions. Ce système de mesure doit être compris et accepté. Ils doivent uniquement mesurer les actions qui leur ont été déléguées.

Il est nécessaire de disposer d'outils fiables d'information sur les réalisations (comptabilité financière, analyse des coûts et statistiques)²

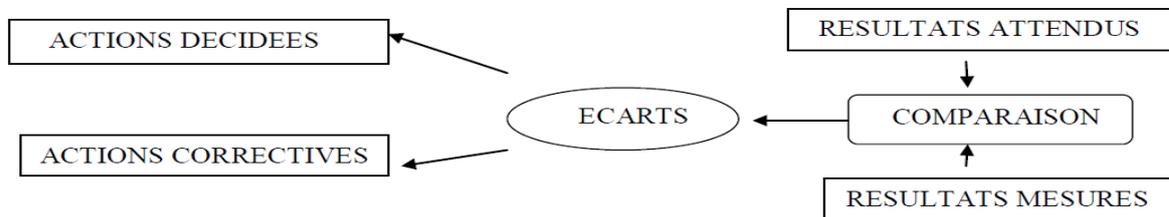
¹ BESCOS, (P.L) et autres : « contrôle de gestion et management » ; Editions Montchrestein, Paris, 1997, P. 22.
²Ibid.

1.3.3 Check (Phase d'évaluation)

L'objectif de cette phase est de confronter périodiquement les résultats obtenus par les entités aux résultats souhaités par la direction afin d'évaluer leurs performances. Cette étape de contrôle met en évidence des écarts et en détermine les causes. Elle doit conduire les responsables à prendre des mesures correctives.

Le processus est plus réactif lorsque cette étape de contrôle est réalisée régulièrement au niveau des entités.¹

Figure N° (1-5): Phase d'évaluation

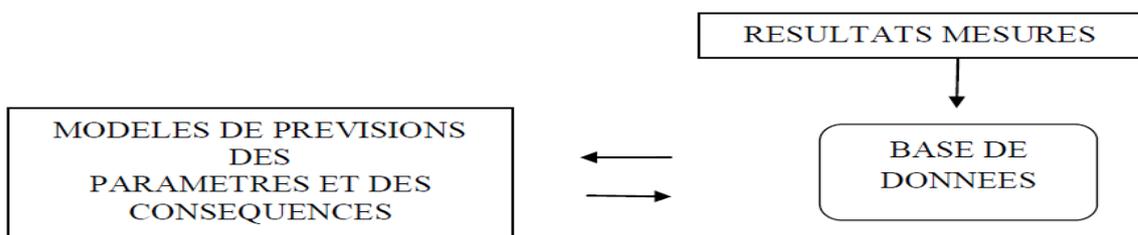


Source : BESCOS (P.L) et Autres ; op.cit. P.24

1.3.4 Act (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. Une base de données est constituée pour être utilisée en vue des futures prévisions.²

Figure N° (1-6): Phase d'apprentissage



Source : BESCOS (P.L) et Autres ; op.cit. P.25

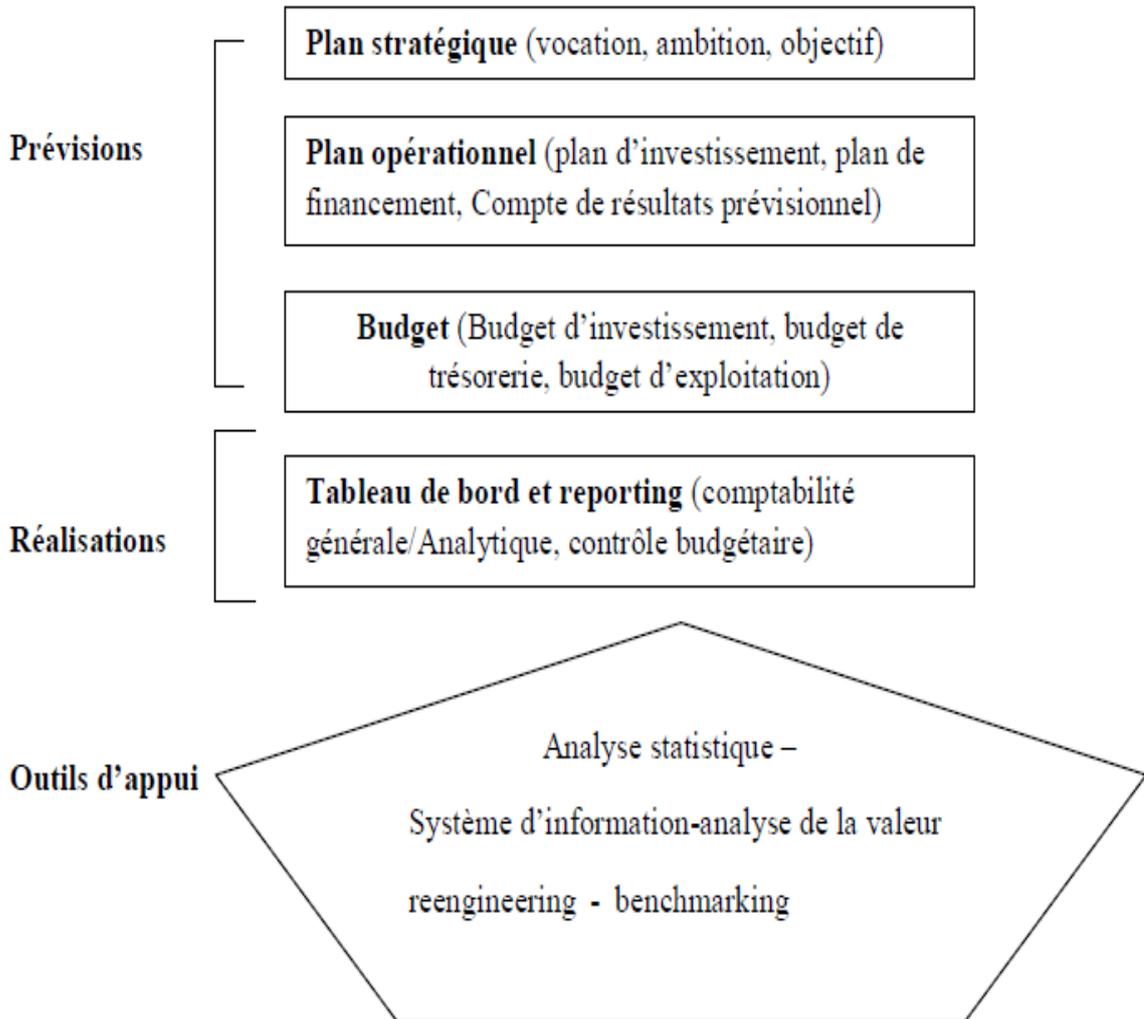
¹BESCOS (P.L) et Autres ; op.cit. P.24

²Ibid.

1.4 Outils du contrôle de gestion

Pour exercer ses différentes missions notamment l'aide à la prise de décision, le contrôle de gestion dispose d'une armure d'outils qui sont regroupés en trois catégories, à savoir ; les outils prévisionnels, les outils de suivi des réalisations et les outils d'appui.

Figure N° (1-7) : Outils du contrôle d gestion



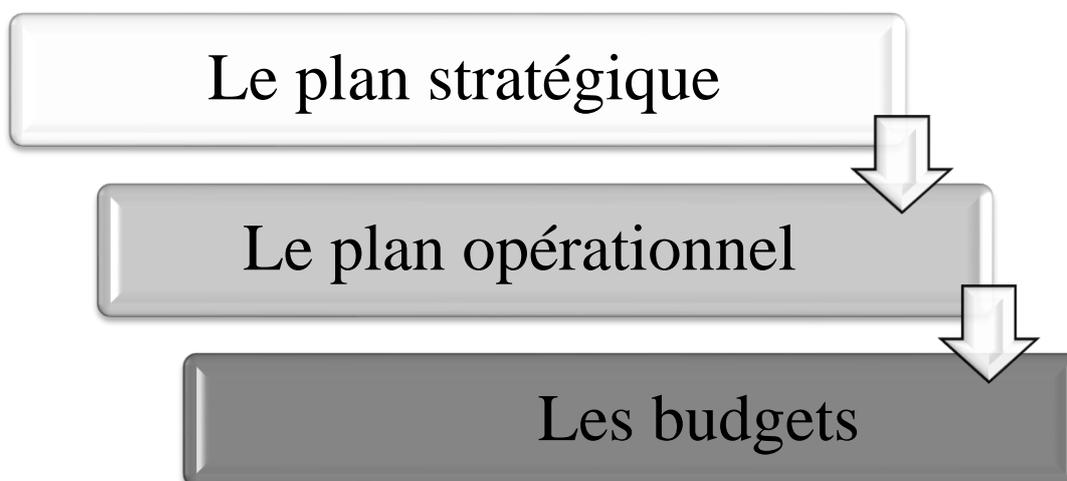
Source : LEROY, (M) : « Le tableau de bord au service de l'entreprise », édition d'organisation, Paris, 1998, P.20.

1.4.1 Outils prévisionnels

Le contrôle de gestion utilise les outils de la gestion prévisionnelle pour orienter le choix des axes stratégiques de la direction générale et ses objectifs généraux, pour étudier aussi les opportunités offertes et éviter les menaces imminentes à travers des simulations et projections dans le futur des résultats annuels probables.

Nous distinguons trois catégories des outils prévisionnels :

Figure N° (1-8) : Outils prévisionnels



Source : Elaboré par l'étudiant

1.4.1.1 Plan stratégique

Il s'agit d'un processus régulier, le plus souvent annuel ; lorsque l'entreprise atteint une phase avancée dans son cycle de vie, consistant à réviser la formalisation des options stratégiques de l'organisation. L'horizon de ce travail dépend du secteur d'activité : trois, cinq, ou dix ans, parfois plus. Il doit se situer en amont des processus budgétaires, afin que le futur budget soit cohérent avec le plan stratégique.

Son objectif est d'obliger les managers à prendre de la hauteur par rapport à leur quotidien, en les amenant à questionner les hypothèses sur lesquelles repose l'actuelle stratégie, pour enfin les formaliser dans un document de référence. Il sert à définir les finalités, les missions et à formaliser la vocation de l'entreprise et ses objectifs généraux à moyens et à long terme¹.

¹BOUQUIN (H), « Le contrôle de gestion », édition PUF, 3ème édition, Paris, 1997, p285

1.4.1.2 Plan opérationnel

C'est la traduction des choix stratégiques en actions. Il quantifie les objectifs retenus, donne une traduction financière des moyens nécessaires à leur réalisation, il définit ainsi les actions à mener, mesure leur rentabilité et présente les principaux indicateurs d'activité et de performance pour suivre l'exécution des plans d'actions.

En bref c'est un plan d'action qui regroupe l'ensemble d'objectifs et d'actions intermédiaires entre les prévisions (plan stratégique) et leur réalisation (les budgets), c'est un plan à court et à moyen terme.

1.4.1.3 Budget

Il peut être défini ainsi : *«Le budget c'est la traduction monétaire, économique du plan d'action pour chaque responsable, correspondant à l'utilisation des ressources qui lui sont déléguées pour atteindre les objectifs qu'il a négocié pour une période donnée et dans le cadre d'un plan »¹*

Le budget permet de recenser les charges et les produits, les dépenses et les recettes d'une entreprise sur une période pré-déterminée (mensuelle, trimestrielle ou annuelle) à partir d'un plan d'action (opérationnel) qui détermine ses programmes d'activités et la production souhaitée.

1.4.2 Outils de suivi et de réalisation

Pour une meilleure prise de décision, il ne s'agit pas seulement de prévoir les événements futurs, mais également de les suivre et les contrôler de manière permanente et de s'assurer que l'entreprise va dans la direction des objectifs fixés.

Les outils de suivi et de réalisation du contrôle de gestion permettent de comparer les résultats aux objectifs pour déceler les écarts et prendre les actions correctives. Il s'agit de la comptabilité financière, comptabilité analytique, contrôle budgétaire, *Reporting*, tableau de bord et le système d'information.

¹LONING (H) et ALI, « Le Contrôle de gestion, Organisation, Outils et Pratiques », 3ème édition, Dunod, Paris 2008, p. 95

1.4.2.1 Comptabilité financière

Selon l'article 03 de la loi n° 07-11 du 25 Novembre 2007, la comptabilité financière peut être définie comme étant « *un système d'organisation de l'information financière permettant de saisir, classer, évaluer, enregistrer des données de base chiffrées, et présenter des états reflétant une image fidèle de la situation financière et patrimoniale, de la performance et de la trésorerie de l'entité, à la fin de l'exercice* »¹

Elle permet de mesurer et de suivre l'activité et les résultats de la firme, elle est destinée à la fois aux dirigeants et aux tiers de l'entreprise. La comptabilité financière se caractérise par sa tenue obligatoire dans tous les pays du monde, quelle que soit la taille de l'entreprise.

1.4.2.2 Comptabilité de gestion (analytique)

La comptabilité de gestion anciennement appelée comptabilité analytique est un outil d'analyse interne facultatif mais aussi très utile à l'entreprise.

Son but est d'informer les responsables des coûts et de la rentabilité d'un service ou d'un produit. Elle est orientée vers l'action et la prise de décision, en nous menant à traiter l'information de base issue de la comptabilité financière pour déterminer et analyser les coûts et établir les budgets.

1.4.2.3 Contrôle budgétaire

Gervais. (M) définit le contrôle budgétaire comme : « *La comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant aux budgets afin de :*

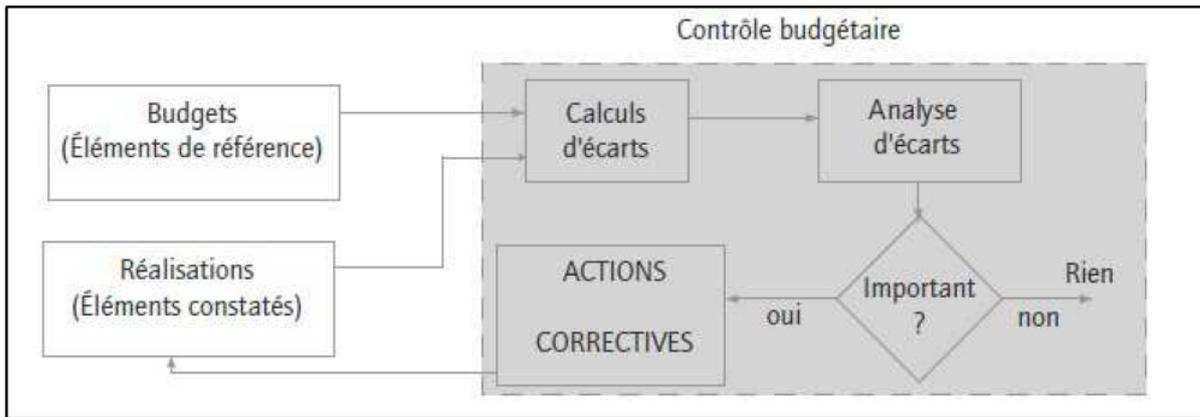
- *Rechercher la (les) cause (s) d'écarts.*
- *Informers les différents niveaux hiérarchiques.*
- *Prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires.*
- *Appréhender l'activité des responsables budgétaires. »*²

Son principe de fonctionnement est donc la confrontation périodique entre les données préétablies (les budgets) et les réalisations pour mettre en évidence les écarts et en déduire les actions correctives. Le schéma ci-dessous montre son fonctionnement :

¹ Journal officiel de la république algérienne, « Loi 07-11 portant sur le système comptable financier » 25 Novembre 2007, P.03

² ALAZARD (C) et SEPARI (S), op.cit, P.266

Figure N° (1-9) : Processus du contrôle budgétaire



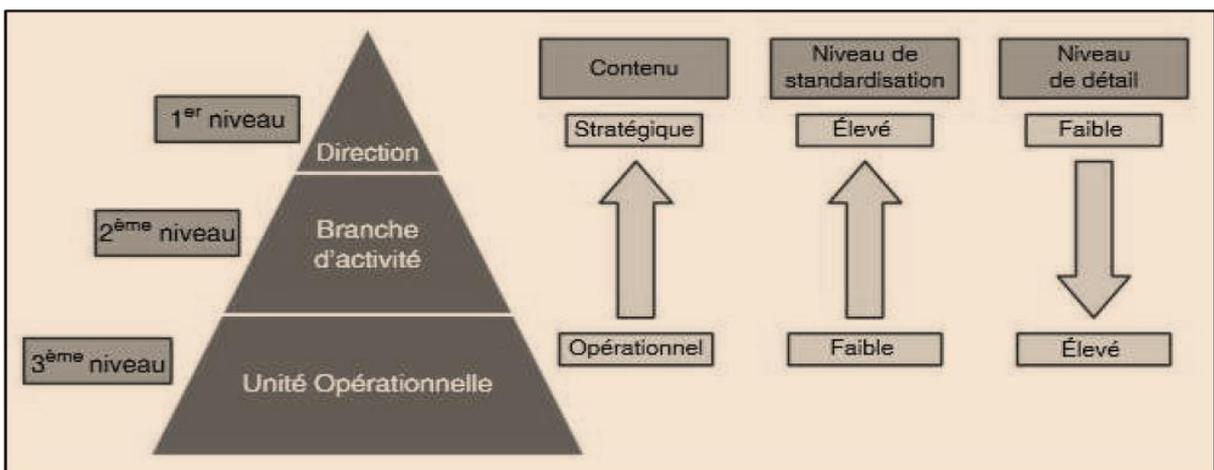
Source : ALZARD (C) et SEPARI (S), op.cit. P.361

1.4.2.4 Reporting

Le Reporting est l'un des instruments du contrôle et le rapport fondamental d'évaluation et de suivi de la performance financière de l'entreprise, qui se fonde sur le dialogue entre la hiérarchie et l'unité opérationnelle. Il est le point de liaison entre ces deux niveaux.

Un des avantages du Reporting est que la remontée des informations financières à la direction générale forme une synthèse sur la performance des activités, ce qui évite la surcharge d'informations inutiles à la prise de décision, de plus il permet de faciliter la comparaison des performances entre les unités ou filiales d'une même organisation.

Figure N° (1-10) : Pyramide du Reporting



Source : CAPPALLETTI (L), « Toute la fonction contrôle de gestion », DUNOD, Paris. 2014.

Comme le montre le schéma ci-dessus, suivant l'échelon auquel est destiné le Reporting ; sa forme et son contenu seront différents. Pour la direction générale, le niveau de standardisation de l'information sera élevé avec un niveau faible de détails et se focalisera sur des informations influant la stratégie (par exemple : la croissance de l'entreprise, son évolution...). Cependant, pour l'unité opérationnelle, le niveau de standardisation sera faible avec un niveau de détails élevé sur des données opérationnelles.

1.4.2.5 Tableau de bord

Le tableau de bord peut être défini étant : *« un outil d'aide à la prise de décision et à la prévision, et un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions ».*¹

Les tableaux de bord sont des instruments de pilotage à court terme, dirigés vers l'action. Leur nombre d'indicateurs est limité, clair et pertinent, attirant ainsi l'attention des gestionnaires sur les points clés de leur gestion et améliorant de ce fait leur processus décisionnel.

De nos jours la tendance consiste à intégrer d'avantage des éléments non financiers dans les tableaux de bord, afin que les organisations déploient une stratégie équilibrée, efficace et performante sur le moyen et le long terme. Cette tendance s'est traduite par le concept de « Balance Scorecard » ou « Tableau de bord prospectif »

1.4.2.6 Système d'information (SI)

Dans une organisation, le SI assure la saisie, la conservation et la circulation des informations. Il conditionne la bonne exécution des tâches, au bon moment et par des personnes ou des systèmes automatisés.

Il met à la disposition de chacun, des données qui lui sont nécessaires pour accomplir sa tâche. Il répond aux besoins courants et aide à la préparation de l'avenir.²

¹ CHRISTOPHE (G), « Tableau de bord », édition E-theque, Paris, 2002, P.06

² SORNET (J), « DCG8 ; Systèmes d'information de gestion », DUNOD, Paris 2014. P.01

1.4.3 Outils d'appui

Les dirigeants utilisent également des outils de support nécessaires pour l'éclaircissement de la situation financière et de gestion de l'entreprise. Ils sont des instruments d'analyse qui aident les managers à mener des actions d'ordre correctif. Dans ce contexte, le Benchmarking et Ré-engineering sont les plus utilisés :

1.4.3.1 Benchmarking

Le Benchmarking est une technique de marketing qui consiste à étudier et analyser les techniques de gestion ainsi que les modes d'organisation des autres entreprises ayant une activité sensiblement identique à celle qui réalise le benchmark.

Il consiste aussi à rechercher les méthodes les plus performantes pour une activité, permettant de s'assurer une supériorité par rapport à la concurrence.¹

Il existe plusieurs types de Benchmarking, de ce fait nous allons citer que les principaux types :

- **Benchmarking interne** : il s'agit de réaliser une comparaison entre plusieurs processus, services ou produits d'une même entreprise pour déterminer le meilleur fonctionnement et l'appliquer aux autres.
- **Benchmarking concurrentiel** : qui vise à comparer une entreprise à des concurrents sur le marché.
- **Benchmarking générique** : consiste en la comparaison des entreprises qui appartiennent à des secteurs d'activité différents mais qui ont des processus communs.
- **Benchmarking fonctionnel** : il s'agit de comparer une fonction génératrice de valeur ajoutée et commune à des entreprises non concurrentes mais qui appartiennent à un même secteur d'activité.
- **Benchmarking processus** : il vise à faire ressortir, pour chaque entreprise généralement reconnue comme leader dans son secteur d'activité, la spécificité de son processus.
- **Benchmarking stratégique** : son but est de recueillir les meilleures pratiques des entreprises généralement concurrentes ainsi que les objectifs stratégiques associés à ces pratiques.

¹ LAURENT (H) et PIERRE (A) ; « 100 questions pour comprendre et agir le Benchmarking » ; édition AFNOR ; France ; 2010. P.03

1.4.3.2 Ré-engineering

Il est défini comme : « *une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires dans les performances critiques que constituent aujourd'hui les coûts, la qualité, le service et la rapidité* ». ¹

Il conduit à un changement rapide et radical de la stratégie, de l'organisation et des processus pour optimiser les flux de matières et d'information et par conséquent augmenter la productivité de l'organisation.

¹ ANNIE (C) ; « REENGINEERING : un défi pour les professionnels des ressources humaines ? » ; édition Gestion2000, Belgique, 1988, P.55

Section 02 : Introduction au Reporting

Dans cette section nous allons aborder d'une manière générale la notion du Reporting, à travers l'explication du terme, son historique et quelques généralités basiques de cette discipline.

1.1 Définitions et Origine

1.1.1 Définitions

Le dirigeant a besoin d'une information parfaite sur les mécanismes de performance qu'il dirige. Lorsqu'il délègue une partie de son pouvoir à ses collaborateurs, il souhaite être périodiquement informé des résultats obtenus.

LARDY et PIGE définissent le « Reporting » comme : *« un outil en évolution très rapide. Sa forme, la transmission d'informations considérées comme essentielles et pertinentes, évolue au gré des modes et des outils informatiques disponibles, sa fonction a connu des évolutions très significatives. Alors que le Reporting constituait un outil essentiellement interne, rendre compte à son supérieur hiérarchique sous forme d'un tableau de bord des facteurs clés de son activité, les années récentes ont aboli, ou tout au moins atténué, la frontière entre les usages internes et externes. Le Reporting est devenu un outil central pour rendre compte de ce que l'on fait, ou de ce que l'on a fait, non seulement en interne, mais également à l'attention des diverses parties prenantes de l'Organisation. Le Reporting est devenu un outil au service des processus et des parties prenantes. A travers sa fonction de rendre compte, il contribue à intégrer les parties prenantes dans la gouvernance globale de l'Organisation »*¹

BRIGITTE DORIATH définit le Reporting comme *« un ensemble d'indicateurs de résultats, construit à posteriori, de façon périodique, afin de permettre la vérification du degré des réalisations des entités dépendantes et l'évaluation de la performance des responsables. »*²

¹LARDY, (P), PIGE, (B) : « Reporting et contrôle budgétaire : De la délégation à la responsabilité », EMS Editions, Ed 2, Basse Normandie 2011, p104

²DORIATH, (B) : « Contrôle de gestion », Editions DUNOD, Paris, 2001, P139.

CHIAPELLO et DELMOND définissent le Reporting comme « *une portion de l'information que possède le responsable opérationnel et qui remonte au niveau de son supérieur hiérarchique et non de l'ensemble de l'information local de pilotage* »¹

Le Reporting est défini également étant : « *un ensemble de procédures de circulation des informations assurant leur remontée régulière et formalisée des filiales et des unités de base vers les niveaux hiérarchiques supérieurs et la direction générale* » il est comme un outil de contrôle. L'un des avantages de Reporting est que les informations qui remontent à la direction générale offrent une synthèse sur performance des activités ce qui évite la surcharge d'informations inutiles à la prise de décision ».²

D'après les définitions précédentes, on déduit que le Reporting est un outil du contrôle de gestion qui permet de rendre compte de façon périodique l'activité des unités ou filiales au siège social, afin de s'assurer de leurs bon fonctionnement.

1.1.2 Historique

La naissance du Reporting Financier est liée à certains faits marquants qui ont laissé une trace remarquable dans l'histoire de la comptabilité. De ce fait nous allons évoquer quelques dates qui ont une incidence sur l'apparition du Reporting financier :

- **1973** : Création de l'IASC (*International Accounting Standards Committee*) à Londres, à l'initiative de Sir Henry BENSON, premier président élu de l'IASC :

Etant donné que les transactions commerciales ne cessent d'accroître, la comparabilité et la transparence des états financiers deviennent alors un facteur clé dans le marché international. C'est pour cette raison qu'il est indispensable de créer un organisme harmonisateur qui va unifier les pratiques comptables pour pouvoir comparer les états financiers de différentes entreprises du monde entier. D'où l'idée de création de l'IASC sous forme de fondation.

¹ CHIAPELLO, (E), DELMOND, (M): « Les tableaux de bord de gestion, outils d'introduction du Changement », Revue française de gestion, janvier/février 1994, p.49.

²ALAIN (B), Contrôle de gestion : « le développement de l'intelligence organisationnelle ». p11

- **1982** : Suite à la création de l'IFAC (*International Federation of Accountants*) en 1977, les activités de l'IASB et de l'IFAC sont réorganisées, le rôle de normalisateur comptable international étant dévolu officiellement à l'IASB.

L'IFAC est l'organisation qui fédère la profession comptable au niveau mondial. Suite à sa création, on a attribué le rôle de normalisateur international à l'IASB, qui avait comme rôle d'harmonisateur seulement. Ses normes désormais obligatoires pour les entreprises internationales cotées, qui devraient présenter des états financiers consolidés.

- **1989** : L'IASB publie son cadre conceptuel.

Ce cadre conceptuel constitue une référence pour l'élaboration des états financiers ; il indique l'ensemble des principes comptables, fixe les règles de comptabilisation et d'évaluation, il comporte notamment des définitions et concepts de base nécessaires à leur établissement.

- **2001** : Réforme de l'IASB (*International Accounting Standards Committee*) et apparition de l'IASB (*International Accounting Standards Board*).

L'IASB a été réformé en Avril 2001, cette réforme lui a permis d'atteindre un véritable statut de normalisateur international, renommé l'IASB. A partir de cette date, les normes émises seront intitulés IFRS. L'élément central de ce changement de terminologie est à l'origine du scandale ENRON.

ENRON société américaine du secteur de l'énergie ; leader dans son domaine, elle est arrivée en peu de temps à enregistrer une croissance rapide dans son chiffre d'affaire que plusieurs d'autres entreprises le réalisent en siècles. Ses ambiguïtés ont commencé lorsque ses dirigeants ont pris de nombreux risques de spéculation non rentables, c'est ce qui a causé sa faillite en premier lieu. Cependant, elle a essayé de falsifier ses bilans à l'aide du cabinet d'audit Arthur ANDERSON ; complice dans cette affaire.

L'affaire ENRON fut exposée par la gendarmerie de la Bourse Américaine, elle est devenue ainsi le plus grand scandale financier des années 20.

Ce scandale déclencha ainsi un protectionnisme défensif de la part du normalisateur international, consistant à l'élaboration de nouvelles lois et règles IFRS, qui s'intéressent d'avantage à l'information financière.

Du déroulement de ces événements, le Reporting s'est développé, pour devenir une obligation pour toutes entreprises cotées, pour permettre de rendre compte les réalisations des

opérationnels aux dirigeants, et des dirigeants aux actionnaires en insérant fiabilité, transparence et lisibilité des comptes et des évènements produits

1.2 Présentation du Reporting

1.2.1 Principes

Trois principes sont à la base du Reporting¹ :

1.2.1.1 Principe d'exception

Il repose sur la fixation d'un seuil de tolérance de chaque rubrique. Seules les rubriques dont le montant excède le seuil limite seront mentionnées dans le Reporting adressé à la direction générale. Pour faciliter la vérification de la direction générale, ce seuil doit être respecté, l'alarme ne se déclenchant que quand ce clignotant est au « rouge ».

1.2.1.2 Principe de contrôlabilité

Seules les rubriques qui dépendent du chef du centre de responsabilité, sont suivies par le Reporting pour éviter d'évaluer le responsable sur la base d'un indicateur qu'il ne maîtrise pas.

1.2.1.3 Principe de correction

S'il y a un écart, le responsable du centre doit être en mesure de proposer une action corrective.

Pour conclure, on pourrait dire que le Reporting permet de suivre les objectifs généraux depuis le siège et peut servir à la consolidation. Il prend généralement la forme :

- D'informations donnant des résultats instantanés suivis par les tableaux de bord de gestion.
- De documents de suivi budgétaire.
- De rapports ou comptes rendus.

¹ DAYAN, (A): « Manuel de gestion volume 1 », ELLIPES EDITION, édition 2009, p 899

1.2.2 Contenu du Reporting

D'après E. CHIAPELLO (Économiste française, écrivaine, professeur d'université) et M. H. DELMOND (professeur à HEC Paris), le Reporting est constitué de « *la portion de l'information que possède le responsable opérationnel et qui remonte au niveau de son supérieur hiérarchique et non de l'ensemble de l'information locale de pilotage* ». Il comprend deux volets¹ :

- **Un volet comptable** : qui compare les réalisations aux prévisions, de façon à identifier et à analyser les écarts.
- **Un volet de gestion** : Il identifie les causes des écarts et définit des actions correctes qui « finalement retenues après l'évaluation seront transmises à la hiérarchie avec les autres documents ».

Le Reporting fait donc parti du système d'information de la direction générale. Il doit contenir toutes les informations permettant à la direction générale d'une part, de suivre certaines données essentielles, d'autre part de mesurer les performances des unités.

1.2.3 Objectifs du Reporting

L'objectif essentiel du Reporting est de donner une image fidèle sur la situation d'une organisation aux dirigeants ainsi qu'aux autres parties prenantes. Le Reporting répond également à plusieurs missions, parmi celles-ci nous citerons :

- Il focalise l'attention des dirigeants sur les objectifs délégués à leurs subordonnés, pour s'assurer de la bonne exécution des directives.
- Il synthétise les informations destinées aux supérieurs hiérarchiques
- Il permet de vérifier si les objectifs délégués sont atteints et d'alerter rapidement sur les dérives significatives,
- Il facilite la communication à l'intérieur d'une organisation horizontalement et verticalement et crée la cohésion des équipes autour des objectifs communs.
- C'est un moyen de protection contre les crises financières.
- Il permet aux potentiels investisseurs de s'informer sur la situation de l'entreprise.

¹http://www.memoireonline.com/04/10/3368/m_Contrôle-de-gestion-de-lOffice-Cherifien-des-Phosphates14.html, consulté le 18/02/2018 à 22h01

- Le Reporting joue un rôle d'alerte et devient le point de départ d'analyses. Cette analyse donne lieu en général sur une nouvelle prévision (*forecast*) ou un plan d'action pour diminuer un risque ou encore exploiter une opportunité.

1.2.4 Critères de réussite du Reporting

Figure N° (1-11) : Critères de réussite du Reporting



Source : www.piloter.org¹

¹ALAIN (F), « La création et la publication de rapport d'activité » sur le site internet <https://www.piloter.org/business-intelligence/reporting.htm> , consulté le 19/02/2018 à 18h30

La démarche se déroule en 6 temps :

- ***Choisir les bons objectifs***

La première réflexion à avoir lorsqu'on veut élaborer un Reporting à diffuser est de bien préciser le message qu'on veut transmettre.

- ***Collecter les données***

Tout commence par une parfaite collecte de données. Il ne faut pas hésiter à consulter autour de soi pour confronter les doutes et valider les données une fois placées en perspective avec la réalité des activités. Les données proviennent de diverses sources ; états financiers, réunions, entretiens avec les employés...

- ***Transformer les données en information***

Il faut éviter de surcharger le rapport de données. Un trop grand nombre de données risque de détourner l'attention et de perturber la perception du message. Il est préférable de se focaliser uniquement sur les informations essentielles. Pour cela il faut au préalable bien définir le message à faire passer. Le tri des données sera effectué en référence à la première étape : "choisir les bons objectifs".

- ***Optimiser le rapport***

Un bon rapport interpelle ses destinataires. Utilisez les graphiques adéquats pour chaque type d'information que vous souhaitez communiquer. Les outils de présentation ne sont pas interchangeables. Pour que le sens de l'information soit transmis d'une manière complète, il est important de choisir le bon graphique et les bonnes couleurs.

- ***Limiter le nombre de présentations graphiques***

Le nombre de présentations graphiques dans le Reporting, doit être convenable ; ni excessif ni insuffisant, pour avoir un nombre équilibré. Ceux-ci doivent être accompagnés de commentaire, d'explications afin d'atteindre des conclusions qui s'imposent.

- ***Ne pas perdre aucune occasion de Feed Back***

Il est toujours profitable d'étudier la manière dont le message est perçu par ses destinataires dans une logique d'amélioration continue.

1.3 Typologie

Il existe différents types du Reporting, il peut être :

1.3.1 Financier

C'est le plus ancien type de Reporting et le plus courant; qui contient des informations financières et comptables ; il est devenu obligatoire dans les entreprises cotées en Bourse pour leurs communications financières.

1.3.2 De gestion

Le Reporting de gestion fournit à la hiérarchie des informations de gestion dont elle a besoin, afin de diriger ses activités en sus des informations délivrées par les comptes annuels. Généralement assuré par la fonction contrôle de gestion, il permet d'informer sur la situation de l'entreprise et ses perspectives d'évolution, les événements importants à venir, les activités des entreprises du groupe ainsi que la politique de distribution de dividendes.

1.3.3 De projet

Le Reporting de projet permet de fournir des informations concernant le suivi d'avancement et une communication autour d'un projet relativement conséquent.

1.3.4 Social ou sociétal

De plus en plus pratiqué dans le cadre de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). C'est la diffusion d'informations environnementales et sociales, produites par les entreprises à destination des tiers. Ce Reporting sociétal prend généralement la forme d'un rapport résumant les dimensions économiques et sociales de la responsabilité de l'entreprise.

1.3.5 Environnemental

C'est des rapports d'activité sur l'impact direct ou indirect, immédiat ou différé, écologique et social des éléments de la politique de responsabilité sociale et environnementale. Le Reporting environnemental est obligatoire pour certaines entreprises, dans certains pays au-delà de certains seuils de budget ou nombre de personnels ou pour certains types d'activités.

1.4 Comparaison entre Reporting et Tableau de bord

Ces deux outils du contrôle de gestion, de suivi et d'évaluation des performances sont si proches qu'ils font objet de confusion. Nous résumerons ci-dessous leurs points communs ainsi que leurs différences.

1.4.1 Similitudes

Il existe différents points en commun entre le Reporting et le tableau de bord, ils peuvent être présentés comme suit :

- Ce sont deux outils de contrôle de gestion essentiels à la suivie et à l'évaluation de la performance des délégations attribuées aux coordinateurs.
- Ils aident à la prise de décision, en rendant compte les événements comptables et non comptables produits pendant une période bien déterminée au sein de l'entreprise.
- Ils permettent de mesurer les réalisations et les comparer aux objectifs prédéterminés par l'entreprise
- Constitués par un ensemble d'indicateurs peu nombreux.
- Ces deux mécanismes contribuent à la fourniture d'informations dans les brefs délais.

1.4.2 Différences

Cependant il existe des différences entre ces deux concepts ; qui se reflètent dans des divergences de forme, de contenu et d'usage des deux outils.

L'étude de GRAY et PESQUEUX montre les éléments qui différencient le tableau de bord du Reporting. Cette étude se résume dans le tableau ci-dessous¹ :

¹DAYAN, (A), op.cit, p 901

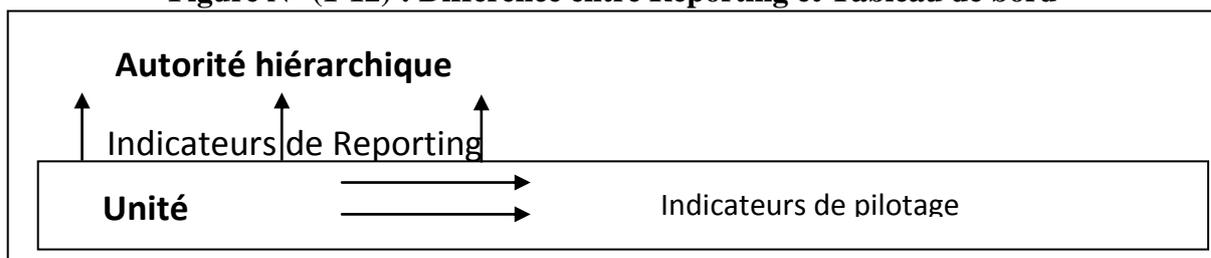
Tableau N° (1-1) : Tableau comparatif entre le Reporting et Tableau de bord

TABLEAU DE BORD	REPORTING (RESPONSABILITY ACCOUNTING)
Réponse apportée à la manière dont les objectifs sont en train d'être réalisés	Réponse apportée à l'intégration sur le degré de réalisation des objectifs
Accent mis sur les variables clés	Accent mis sur la contrôlabilité
Identification des modalités de fonctionnement	Identification du résultat comptable
Information quantitative et qualitative	Seulement de l'information financière
Seules quelques informations sont consolidées pour les niveaux supérieurs	Les informations financières sont toujours consolidées pour les niveaux supérieurs
Périodicité quotidienne, hebdomadaire ou mensuelle (flexible et adaptée)	Périodicité mensuelle
Principal instrument d'information opérationnel	Un instrument d'information parmi ceux qui constituent le MIS (Système d'information de gestion)
Sélectivité des informations	Pas de sélectivité des informations
Prévoir les actions futures	Evaluation des effets des décisions passées
Intègre des informations qui sont hors du champ de la contrôlabilité	N'intègre que des informations qui sont dans le champ de la contrôlabilité

Source : Jack GRAY et Yvon PESQUEUX « Le tableau de bord, outil de gestion: une comparaison France - Etats-Unis », Groupe HEC, 1991, p : 64

Comme le montre le schéma ci-dessous ; Le tableau de bord est plus précisément utilisé pour le pilotage et la gestion opérationnelle au sein d'une entreprise, tandis que le Reporting est destiné à rendre compte, c'est un outil de contrôle ; il synthétise les réalisations des objectifs afin de vérifier que les délégations ont bien été atteintes et il sert aussi à la consolidation des informations aux niveaux hiérarchiques supérieurs.

Figure N° (1-12) : Différence entre Reporting et Tableau de bord



Source : Brigitte DORIATH; « Contrôle de gestion : réviser la gestion » ; Ed DUNOD, p121

Conclusion

Au terme de ce chapitre, nous avons constaté que le contrôle de gestion est un processus qui permet de maîtriser la conduite de l'organisation vers l'aboutissement de ses objectifs fixés préalablement.

Nous avons également expliqué le processus sur lequel il repose, ce dernier implique forcément la mise en œuvre de certain nombre d'outils comme nous l'avons déjà abordé.

L'un des outils qui mènent vers une meilleure prise de décision est le Reporting, qui permet de synthétiser la situation et la performance de l'entreprise aux dirigeants, afin de leur permette d'exercer un contrôle efficace sur leur gestion.

De ce fait, le chapitre qui suit va aborder précisément le Reporting financier et sa contribution à la prise de décision.

CHAPITRE 02 :

**DU REPORTING FINANCIER À
LA PRISE DE DÉCISION**

INTRODUCTION

Afin de remédier aux difficultés de la prise de décision qui nécessite de nombreuses informations et méthodes pour mieux connaître le contexte, réduire l'incertitude, orienter les choix. De nombreux outils de gestion, d'aides à la décision sont possibles, tel que le Reporting financier.

Notre chapitre sera réparti en deux sections :

La première section sera consacrée aux concepts généraux du Reporting financier. En invoquant sa définition et ses objectifs, ainsi que ses modes de présentation et ses indicateurs, pour finir nous expliquerons sa constitution à partir d'un système d'information comptable.

La deuxième section, dédiée au processus décisionnel dans une organisation. Abordera quant 'à elle les concepts essentiels relatifs à ce mécanisme, ainsi que l'annexe aux états financiers.

Section 01 : Concepts généraux du Reporting financier

Après avoir défini le Reporting en général en mentionnant ses différents types, il est très important d'entamer plus en détail le Reporting financier.

1.1 Définitions et Objectifs

1.1.1 Définitions

Le Reporting financier est un système de collecte et de centralisation des données comptables et économiques, permettant de rendre compte de la performance financière de l'entreprise. Dans cette optique, il intègre des données réelles appelées réalisations, par comparaison à des données passées, des données prévisionnelles, des objectifs quantitatifs.¹

C'est de Préparer un budget, élaborer des rapports consolidés, valider les budgets, exploiter l'analyse financière, autant de fonctions indispensables pour une saine gestion financière.²

Le Reporting financier constitue un support de dialogue entre les services (centres de responsabilité) et leur hiérarchie ou encore pour pouvoir comparer des services à qui des objectifs de gestion similaires ont été fixés et qui ont des structures qui peuvent se prêter à la comparaison dans l'objectif de réaliser une analyse comparative.³

Donc, Le Reporting financier est un système de collecte et de synthèse des données principalement comptables et financières ayant pour objet d'informer la hiérarchie sur la performance financière de l'entreprise.

1.1.2 Objectifs du Reporting financier

L'objectif principal du Reporting financier est de refléter une image fidèle de la situation financière de l'entreprise, pour l'interne mais également pour la communication externe (principalement les investisseurs).⁴

¹ ERIC (T), « Le reporting financier : aspects comptables, fiscaux et de gestion », Ed Dunod, Paris, 2006, p : 235.

² ALAIN (F), <https://www.piloter.org/business-intelligence/reporting-financier.htm>, consulté le 19/02/2018 à 17h48.

³ ERIC (T), Op-Cit, p: 235.

⁴ <https://www.oleap.com/enjeux-reporting-financier/>, consulté le 19/02/2018 à 18h50.

Hans HOOGERVORST, distingue deux objectifs principaux au Reporting financier :¹

- **La transparence**

La transparence est une précondition nécessaire de la stabilité. La crise du crédit actuelle a dans une large mesure été causée par un manque de transparence des marchés financiers. Des risques énormes ont pu s'accumuler dans les bilans et hors bilan sans qu'on s'en aperçoive. Sans une transparence adéquate sur les risques, la stabilité ne peut que s'effondrer au bout du compte.

- **La stabilité**

La stabilité est autre chose que la transparence, mais il ne peut y avoir de stabilité durable sans transparence. Ainsi, les normes comptables peuvent contribuer à la stabilité en renforçant la transparence.

Parmi les objectifs du Reporting financier on a :²

- Le reporting financier est un moyen de protection contre les crises financières.
- Un reporting financier de qualité permet de séduire les investisseurs étrangers.
- Le reporting financier est la base pour le bon fonctionnement de tout marché financier, il permet d'éviter les crashes des marchés financiers et de renforcer la confiance chez les investisseurs.
- Le reporting permet aux prêteurs actuels et potentiels de connaître la situation financière de l'entreprise.
- Il donne des informations pertinentes sur les opérations et les événements financiers pour améliorer les prévisions de l'entreprise.
- Il fournit aux utilisateurs des états financiers des informations comparables et utiles à l'évaluation de la capacité de l'entreprise en termes de création de richesse.

¹GILBERT (G), « Revue Française de comptabilité N°422 », Avril 2011, p : 25.

² Ibid, p : 24.

1.2 Modes de présentation du Reporting financier

Les modes de présentation du Reporting financier offrent l'avantage d'une très grande liberté. Il n'existe aucune réglementation imposant le recours à tel ou tel système de présentation. On observe généralement le recours à des modes de présentation plus visuels tels que les graphiques et les clignotants.¹

1.2.1 Graphiques

Les graphiques sont un outil de communication de l'information. Ils ne remplacent pas les procédures de collecte et de calcul des données, mais ils permettent d'en faciliter la compréhension par toutes les personnes concernées. Le principal risque des graphiques est que, dans certains cas, ils peuvent fausser le jugement que l'on porte sur les réalisations.

Les graphiques peuvent se présenter sous forme d'histogrammes, de courbes et de secteurs :

1.2.1.1 Sous forme d'histogrammes

Pour une présentation de marges entre différentes entités comparables entre elles, les histogrammes facilitent la comparaison visuelle.

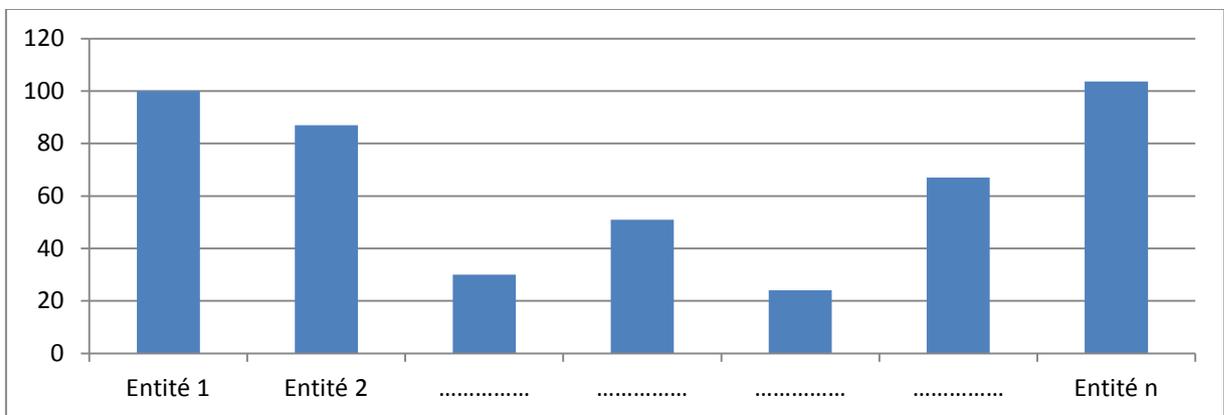
Tableau N° (2-1) : Exemple de comparaison de marges de ventes en %

Entité 1	Entité 2	Entité n
100	87	30	50.9	24	67	103.6

Source : élaboré par l'étudiant.

Le schéma suivant, permet de comparer les marges sur ventes pour les différentes entités :

Figure N° (2-1) : La comparaison des marges sur ventes pour plusieurs entités en %



Source : le schéma est réalisé à partir des données du tableau ci-dessus.

¹ BENOIT (P) et PHILIPPE (L), « Reporting et contrôle budgétaire », Ed Management et société, 2003, p : 138.

1.2.1.2 Sous forme de courbe

Pour appréhender l'évolution des ventes de différents produits, le recours à des courbes est souvent plus parlant.

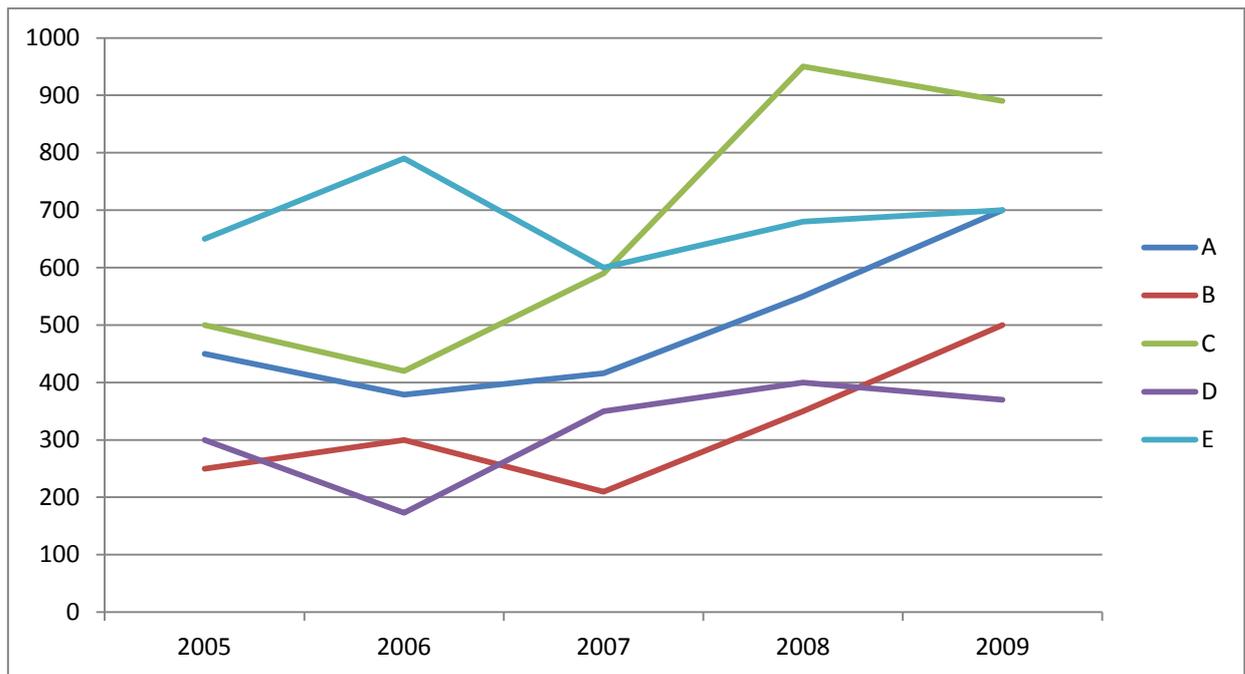
Tableau N° (2-2) : Exemple de l'évolution du chiffre d'affaire des principaux produits

Produit	2005	2006	2007	2008	2009
A	450	379	416	550	700
B	250	300	210	350	500
C	500	420	590	950	890
D	300	173	350	400	370
E	650	790	600	680	700

Source : élaboré par l'étudiant.

Le schéma ci-dessous, permet de rendre compte sur les évolutions du chiffre d'affaire des principaux produits d'une entreprise.

Figure N° (2-2) : L'évolution du chiffre d'affaires des principaux produits.



Source : Le schéma est réalisé à partir des données du tableau précédent.

1.2.1.3 Sous forme de secteurs

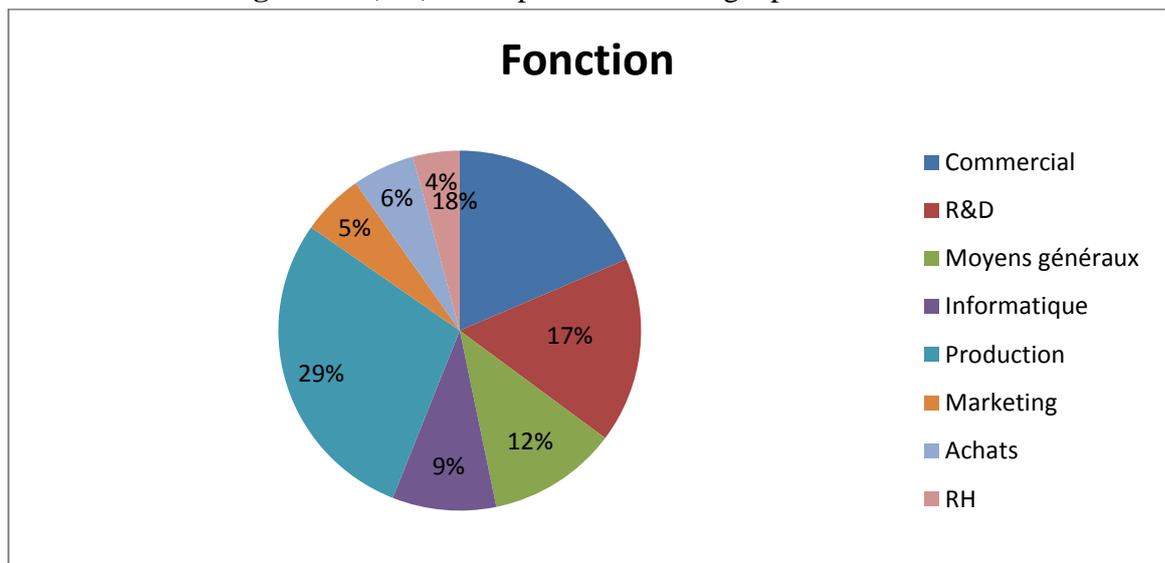
Pour apprécier la ventilation d'un budget global entre différentes fonctions ou entre différents marchés à un instant donné, la présentation sous forme de secteur est souvent utilisée. Cette forme est très visuelle mais elle est aussi très statique et se prête plus difficilement à des comparaisons historiques.

Tableau N° (2-3) : Exemple de la répartition du budget par fonction.

Fonction	Commercial	R&D	Moyens généraux	Informatique	Production	Marketing	Achats	RH
Budget	40	36	25	20	62	12	12	9

Source : élaboré par l'étudiant.

Figure N° (2-3): La répartition du budget par fonction



Source : Le schéma est réalisé à partir des données du tableau ci-dessus.

1.2.2 Clignotants

Les clignotants sont des seuils limites définis par l'entreprise et considérés comme variables d'action. Leur dépassement oblige le responsable à agir et à mettre en œuvre des actions correctives. Toute la difficulté réside dans leur définition, Puisqu'il faut choisir l'information pertinente parmi la masse des informations disponible.¹

Les clignotants les plus classiques sont :²

- Les pictogrammes.
- Une coloration de la valeur à l'écran pour signaler l'écart significatif.
- Un cadran ou une barre graduée qui donne la position relative par rapport à la normalité et la zone à éviter.
- Une alarme sonore.

¹ ALAZARD (C), Sépari (S), Op-cit, P : 642.

² MICHEL (G), « contrôle de gestion », Ed Economica, Paris, 6ème édition, 1997, p : 622.

1.3 Indicateurs du Reporting financier

La qualité des décisions pouvant être prises, dépend de la qualité, et de la pertinence des indicateurs.

1.3.1 Définition d'un indicateur

Un indicateur est une information, ou un regroupement d'informations, précis, utile, pertinent pour le gestionnaire, contribuant à l'appréciation d'une situation, exprimé sous des formes et des unités diverses.¹

Les fonctions des indicateurs sont multiples :

- Suivi d'une action, d'une activité, d'un processus ;
- Évaluation d'une action ;
- Diagnostic d'une situation, d'un problème ;
- Veille et surveillance d'environnements et de changements.

Un indicateur est une donnée quantitative qui permet de caractériser une situation évolutive, une action ou les conséquences d'une action, de façon à les évaluer et à les comparer à leur état à différentes dates. C'est un outil d'aide à la décision, dont l'utilisation s'inscrit dans une démarche qui répond à un objectif et se situe dans un contexte donné.²

Un indicateur est donc : « une représentation chiffrée d'un phénomène que l'on souhaite placer sous contrôle, plus spécifiquement, une donnée permettant d'objectiver une situation, d'en rendre les caractéristiques lisibles et interprétables ».

1.3.2 Critères de choix d'un indicateur

Le choix d'un indicateur se fait en fonction des objectifs poursuivis, et selon les besoins propres du décideur. De ce fait l'indicateur doit comporter les principales caractéristiques suivantes :³

- Mesurer le suivi de l'objectif à atteindre.
- Être fiable, n'utiliser que des données dignes de confiance.
- Inciter à décider, à sa lecture, le décideur doit être en mesure d'agir.

¹ ALAZARD (C), Sépari (S), Op-Cit, P : 643.

² PHILIPPE (H)t, « Le budget c'est facile pour les managers », Ed d'Organisation, Paris, 2004, p : 65.

³ ALAIN (F), « L'essentiel du tableau de bord, Ed d'Organisation », Paris, 2005, P : 67.

- Etre aisément constructible, aucune difficulté majeure ne doit handicaper sa réalisation.
- Etre rafraichi à temps, l'information délivrée doit pouvoir toujours être mise à jour en temps réel pour permettre une véritable prise de décision.
- Etre réalisable à un cout acceptable, le cout de la réalisation sera toujours confronté à la valeur décisionnelle du message porté par l'indicateur.

1.3.3 Utilité et typologie des indicateurs du Reporting financier

1.3.3.1 Utilité des indicateurs

Les indicateurs de Reporting servent à informer le niveau hiérarchique supérieur sur la performance réalisée et le degré d'atteinte des objectifs. Ils ne servent pas nécessairement de manière directe au pilotage du niveau qui rend compte. L'indicateur de Reporting correspond souvent à un engagement formel (contractuel) pris par un responsable vis-à-vis de sa hiérarchie et permet d'en mesurer l'accomplissement. Il s'agit d'un indicateur de résultat, d'un constat a posteriori.¹

1.3.3.2 Typologie des indicateurs

Ces indicateurs sont principalement les suivants :²

- **Les données financières et comptables**

Le processus de Reporting le plus simple est celui consistant à remplir mensuellement une liasse de consolidation. Les données financières et comptables sont alors retraitées chaque mois pour disposer d'états financiers mensuels susceptibles de fournir à la direction une image théoriquement fidèle des transactions réalisées sur la période.

L'élaboration de données financières et comptables a le double objectif de faciliter l'édition d'un compte de résultat consolidé et de permettre ainsi un contrôle budgétaire.

- **Les volumes et la productivité**

Dans une approche de l'organisation par les processus, il apparait essentiel de disposer d'indicateurs permettant :

¹ PHILIPPE (L), « Méthode et pratique de la performance : le guide de pilotage », Ed d'Organisation, 3^e édition, p : 132.

² BENOIT (P) et PHILIPPE (L), Op-Cit, 2007, pp : 157-160.

- De mesurer l'activité réellement réalisée et, par voie de conséquence, être capables d'identifier l'évolution de la productivité des employés affectés aux différents services.
- D'apprécier le volume et la pertinence de la demande adressée aux services, pour décider de l'opportunité d'accroître ou, au contraire, de réduire le volume des ressources consacrées à ce service.

- **La qualité du produit ou du service**

La qualité constitue une des caractéristiques essentielles des produits fabriqués ou des services rendus et l'image de marque d'une entreprise est dépendante de chacune des transactions réalisées sous son nom.

De nombreuses affaires sont venues rappeler aux dirigeants combien le Reporting mis en place doit leur permettre de détecter non seulement les dérives financières mais également les dérives comportementales.

- **Les autres indicateurs**

Le principal intérêt du processus de Reporting réside rarement dans les données comptables. Il est généralement nécessaire d'inclure dans le Reporting la transmission d'informations issues des autres systèmes d'information de l'organisation.

Dans une entreprise, les données non comptables seront particulièrement utiles pour suivre l'activité d'un service. Par exemple, pour un atelier de production, le système de Reporting peut permettre d'identifier le temps moyen de fabrication d'une pièce ou les heures supplémentaires effectuées.

1.4 Reporting financier out put d'un système d'information comptable

1.4.1 Système d'information comptable (SIC)

1.4.1.1 Définition du système d'information comptable

« Le système d'information comptable recueille et traite les opérations, et fournit de l'information financière aux personnes intéressées, ce système inclut chacune des étapes du cycle comptable, il comprend également les documents qui fournissent la preuve des opérations et des activités ainsi que les registres les balances de vérification et les états

financiers qui en découlent, un système d'information comptable peut être manuel ou informatisé »¹

Le SIC peut être défini aussi comme : « *Un ensemble des moyens mis en œuvre pour traiter des données qui permettront, après analyse par les utilisateurs, d'obtenir un niveau de connaissance de la mission étudiée* ». ²

1.4.1.2 Caractéristiques d'un système d'information comptable

Le système d'information comptable se distingue par un ensemble de caractéristiques dont les plus essentiels sont : ³

- **Le système d'information comptable est un système quantitatif**

La matière première de ce système est constituée de faits économiques que la comptabilité a choisie de retenir. Une sélection sera faite sur les faits quantifiables en générale monétaires, la quantitatif sera utilisé, mais d'une manière dérisoire, il servira pour appuyer seulement.

- **Le système d'information comptable est un système documentaire**

On dit que la comptabilité est une mémoire écrite qui garde fidèlement la trace des opérations et des résultats. L'information n'est pas prise en compte si elle n'est pas matérialisée par un document comptable.

- **Le système d'information comptable est un système interne**

Les informations sont centrées sur l'entreprise et sur ses relations avec l'extérieur, elles décrivent essentiellement l'entreprise vue de l'intérieur.

- **Le système d'information comptable est un système rétrospectif**

Les faits aux quels la comptabilité rapporte peuvent remonter à plusieurs mois la comptabilité apparait comme une technique descriptive systématique, c'est elle qui décrit le plus d'évènements à l'intérieur de l'entreprise mais ne la représente pas dans toute sa complexité, elle fournit aux autres disciplines de gestion, le marketing par exemple, un ensemble d'information à partir desquelles elles peuvent raisonner. Elle est le préalable à l'emploi de celle-ci.

¹JERRY.(J) .WEYGANDT, DONALD (E), TRENHOLM (B) : « Principes de comptabilité », 2003, p 386.

² GRENIER, « Le système d'information et comptabilité », Ed Economica, Paris, P : 32.

³ Ibid, P : 83.

1.4.1.3 Fonctions du système d'information comptable

- **Collecte de l'information**

Pour fonctionner, le système doit être alimenté. Les informations proviennent de différentes sources, internes ou externes.

Les sources internes proviennent de l'environnement du système. Il s'agit généralement de flux en provenance des partenaires du système (clients, fournisseurs, administrations...), par exemple : bon d'entrée, bon de sortie, documents internes...

Les sources externes le système d'information doit être alimenté par les flux générés par les différents acteurs du système. Ces flux résultent de l'activité du système : approvisionnements, production, gestion des salariés, comptabilité, ventes..., par exemple : factures, chèques, bons de commandes...

- **Mémorisation de l'information**

Une fois l'information saisie, l'information doit être stockée de manière durable et stable. Le système d'information met en œuvre des moyens techniques et organisationnels comme des méthodes d'archivage, de protection contre le piratage ou de destruction.

Aujourd'hui, le support privilégié de l'information est constitué par les moyens mis à disposition par les disques des ordinateurs (magnétiques ou optiques : disques durs, CD-ROM, DVD...); cependant, le papier reste un support très utilisé en entreprise pour une conservation des archives papiers.

Les informations stockées dans les ordinateurs le sont sous forme de fichier ou organisés afin d'être plus facilement exploitables sous la forme d'une base de données.

- **Traitement de l'information**

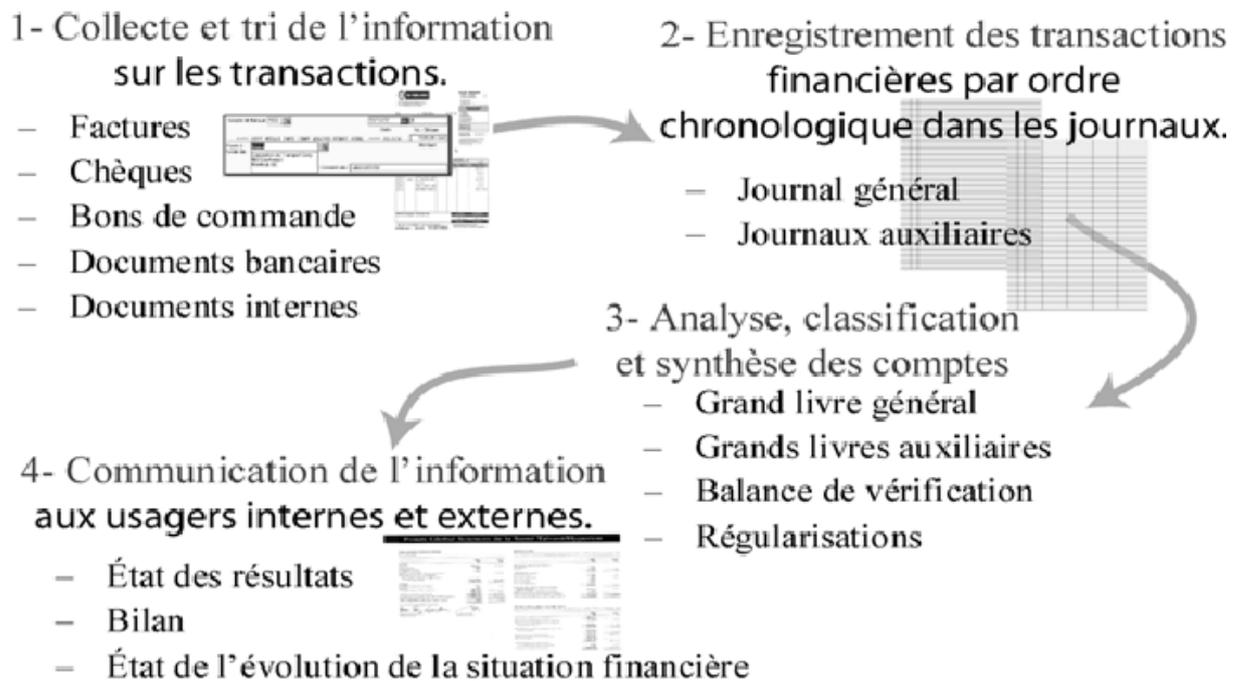
Pour être exploitable, l'information subit des traitements. Le traitement de l'information consiste à produire de nouvelles informations à partir d'informations existantes grâce à des programmes informatiques ou d'opérations manuelles.

Les principaux types de traitement consistent à rechercher et à extraire de l'information, consolider, comparer des informations entre elles, modifier, supprimer des informations ou en produire de nouvelles par application de calculs.

• **Diffusion de l'information**

L'information n'a de valeur que si elle est communiquée aux bons destinataires, au bon moment et sous une forme directement exploitable. Donc, L'information doit parvenir dans les meilleurs délais à son destinataire. Les moyens de diffusion de l'information sont multiples : support papier, forme orale et de plus en plus souvent, utilisation de supports numériques qui garantissent une vitesse de transmission optimale et la possibilité de toucher un maximum d'interlocuteurs.

Figure N° (2-4): Étapes du cycle comptable.



Source : Internet ¹

1.4.1.4 Objectifs d'un système d'information comptable

- La collecte des informations nécessaires pour la prise de décision.
- Evaluation et gestion des risques financiers liés à l'activité de l'entreprise.
- Le système d'information comptable est un moyen de contrôle de tiers (les transactions bancaires, les paiements des clients).
- Le système d'information comptable est un moyen d'amélioration des performances.
- Evaluation et explication des résultats de l'entreprise.

¹ Le cégep du Vieux Montréal, www.cvm.qc.ca/mlaflam/A11/PPT/12ML.ppt, consulté le 13/04/2018 à 23 :37.

1.4.2 Processus d'élaboration du Reporting financier

Le processus d'élaboration du Reporting financier peut être décomposé en plusieurs étapes principales.

1.4.2.1 Sources d'information du Reporting financier

Ses sources d'information sont basées sur les éléments ci-dessous :¹

- **Les données comptables**

La première source d'alimentation du Reporting financier provient de la comptabilité générale à partir de laquelle pourront être extraites les réalisations en terme monétaires. Et transmises, si nécessaire, par voie électronique au service de Reporting.

- **Les données analytiques et budgétaires**

Les données analytiques et budgétaires sont souvent utilisées dans le cadre du Reporting interne de gestion par opposition aux données comptables servant plutôt de base au Reporting financier externe.

Afin de calculer les écarts entre prévisions et réalisations, les données prévisionnelles (budgétaires) suivent généralement la classification des données réelles issue de la comptabilité de gestion (données analytiques) ou de la comptabilité générale (données comptables).

- **Les données extra financières**

Les données extra financières permettent de compléter les données monétaires issues des systèmes de comptabilité générale, analytique et budgétaire. En l'espèce, il s'agit généralement de procéder à la mise en œuvre de données calculées sous la forme d'indicateurs quantitatifs ou qualitatifs non monétaires comme des indicateurs volumiques, des niveaux de satisfaction du client. Ces données extra financières sont là pour compléter l'analyse des écarts et des tendances.

1.4.2.2 Les opérations de retraitements dans le cadre du reporting financier

Les données transactionnelles issues des systèmes comptables ou non comptables sont rarement utilisables en l'état. Certaines opérations de retraitement sont généralement

¹ERIC (T), Op-Cit, p: 236-237.

nécessaires pour les rendre exploitables dans le cadre du Reporting financier, les opérations de retraitement sont les suivantes : ¹

- **Les opérations de retraitement des données transactionnelles**

Les retraitements suivants seront généralement nécessaires :

- Elimination des opérations intragroupes afin de conserver uniquement une synthèse des transactions externes avec les tiers en tenant compte de seuils de matérialité.
- Homogénéisation de l'enregistrement de certaines transactions par ajustement ou reclassement.
- Mise en œuvre de calculs visant à consolider et à présenter des données synthétisées sous forme d'indicateurs quantitatifs (ratios) ou qualitatifs (indices).

Dans le cadre de liasse de Reporting et de logiciel de pilotage, ces opérations de retraitement ou de reformatage pourront être partiellement ou totalement déléguées à l'entité de Reporting ou conservées au niveau du service centralisé de Reporting.

- **Les opérations de formatage des données en vue de leur restitution**

Les opérations de formatage des données consistent essentiellement à mettre en forme des données selon leur nature et leur importance. Pour des besoins de simple présentation, différentes opérations pourront être utiles comme :

- Des regroupements ou au contraire des éclatements de données afin de respecter, selon les destinataires concernés, les besoins de synthèse et les contraintes de segmentation.
- La modification de l'ordre de présentation des informations en mettant en évidence les chiffres clés ou les indicateurs clés sous forme, par exemple : de clignotants.
- Des comparaisons ou des mises en perspective de données, par exemple, sur plusieurs périodes, à partir de données historiées ou par référence à des agrégats externes.

Dans ce dernier cas, il est ainsi nécessaire de disposer dans la base de Reporting des historiques correspondants et d'injecter les données issues de l'environnement externe permettant d'assurer des comparatifs souhaités.

¹ERIC (T), Op-Cit, p: 238-239.

1.4.2.3 Opérations de finalisation du Reporting financier

Sa finalisation vise à réaliser les analyses pertinentes et à sélectionner les modes de présentation appropriés en vue de la diffusion des états de Reporting aux responsables concernés :¹

- **L'analyse des données retraitées**

A partir des données retraitées, une analyse pourra être menée afin d'apporter les explications sur les variations constatées en termes d'écarts ou de tendances grâce à :

- Des revues analytiques des principaux postes du compte de résultat par comparaison des réalisations de la période avec celles de l'année passée, de la période précédente ou encore avec les données budgétées ou re-prévisionnées (détection des dérives).
- Des analyses d'écarts entre les réalisations et les prévisions.
- La mise en évidence des tendances de fond à partir d'une observation détaillée de l'évolution des réalisations passées sur plusieurs périodes écoulées, des réalisations actuelles et des prévisions d'atterrissage.

En définitive, les commentaires ont pour objet d'apporter, suivant le cas, des précisions, des explications ou des justifications à des niveaux différents, autrement dit, à propos d'éléments détaillés ou du point de vue global, par exemple, sous forme de synthèse.

- **La mise en forme et la diffusion du Reporting**

Suivant l'objectif et leur nature, la restitution des données pourra être opérée de manière chiffrée ou graphique.

¹ERIC (T), Op-Cit, p: 240-241.

Section 02 : Processus décisionnel dans une organisation

Dans cette section, il convient de dresser dans un premier temps, la typologie des décisions de l'entreprise qui permettent d'identifier et de traiter au mieux chaque décision, ainsi que ses difficultés et ses facteurs d'influence, puis d'exposer, dans un second temps, l'annexe aux états financiers étant l'élément primordial pour le reporting financier dans le processus décisionnel.

2.1 Généralités sur la prise de décision

2.1.1 Définition de la décision

Par étymologie, décider vient du verbe latin « *decidere* » qui signifie « trancher ».¹

La décision est le choix d'une solution ou d'une orientation à partir d'informations et de critères qui aident à comparer entre elles plusieurs possibilités. Influencé par de nombreux facteurs, ce choix dépend d'un système de valeurs qui fournit des bases d'évaluation.²

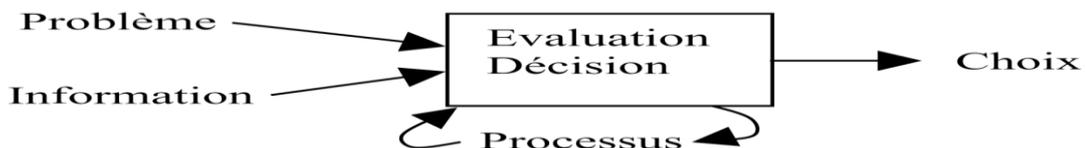
La décision est une action mentale volontaire qui vise à modifier ou déformer un état de choses en vue d'atteindre un certain objectif.³

Une décision est un acte volontaire rationnel qui vous conduit à arrêter un choix, à trancher, à adopter une attitude forte. C'est aussi un pouvoir. Tout le monde n'a pas le pouvoir de décider en tous moments. Décider, c'est choisir, c'est avoir le pouvoir d'infléchir le sort.⁴

Décider, c'est être placé dans une situation de choix et choisir la solution qui paraît être la meilleure.⁵

Donc, la décision est le choix entre plusieurs solutions susceptibles de résoudre un problème ou une solution.

Figure N° (2-5) : Notion de prise de décision



Source : Sornet, Hengoat, Le Gallo, « DCG 8- Systèmes d'information de gestion », édition Dunod, Paris, 2014, P 23.

¹ Florian MANTOINE, <http://www.florianmantione.com/actualites/editos/608-manager-c-est-decider>, consulté le 08/05/2018 à 08h48.

² Le Duff, Robert, « Encyclopédie de la gestion et du management », Ed Dalloz, 1999, p : 244.

³ Ibid, p : 247.

⁴ RODACH (G), « Faire appliquer ses décisions », Edition d'Organisation, 2009, P 15.

⁵ LANDRIEUX-KARTOCHIAN, SOPHIE, JOSIEN, « L'essentiel du management des entreprises », Ed Gualino, 2017, p : 49.

2.1.2 Typologie des décisions

Plusieurs critères sont utilisés pour classer les décisions : la nature des décisions, l'échéance, la nature des variables de décision, le degré de risque.

2.1.2.1 Selon la nature des décisions

Igor Ansoff distingue trois catégories de décision:¹

- **Les décisions stratégiques** : portent sur les relations entre l'entreprise et son environnement. Elles engagent toute l'entreprise et leurs effets sont à long terme. Elles renvoient à la planification stratégique et sont prises au niveau de la direction générale. Ces décisions ne sont pas programmables, ne se répètent jamais, sont très difficilement réversibles et corrigibles.

Par exemple : lancement d'un nouveau produit, abandon d'une activité, fusion avec une entreprise...

- **Les décisions tactiques** : Nous les appelons aussi des décisions administratives. Ces décisions concernent la gestion et l'affectation des ressources. Elles se situent au niveau d'une fonction de l'entreprise (commerciale, production...) et leurs effets sont à moyen terme. Elles sont relatives au pilotage d'une fonction. Ces décisions sont semi-programmables, peuvent se répéter et éventuellement être corrigées.

Par exemple : lancement d'une campagne publicitaire, recrutement d'un cadre, choix d'équipements de production...

- **Les décisions opérationnelles** : sont des décisions courantes, relatives à l'exploitation quotidienne. On peut parler de décisions de régulation. Leurs effets se font sentir à très court terme et leur portée reste locale. Ces décisions sont programmables, se répètent souvent, et il est facile de les corriger.

Par exemple : approvisionnements courants, définition des prix, l'élaboration d'une politique marketing...

2.1.2.2 Selon l'échéance des décisions

Nous distinguons deux types de décision selon l'échéance, à savoirs :²

¹ JOSIEN, SAMUEL, LANDRIEUX-KARTOCHIAN, « Organisation et management de l'entreprise », Ed Gualino, 2008, p: 182.

²BALLAND, BOUVIER, ANNE-MARIE, « Management des entreprises en 24 fiches », Ed Dunod, 2008, P: 42.

- **Les décisions à long terme** : dont la préparation est relativement longue et dont les effets se manifestent parfois sur une longue durée. Pour de telles décisions, les actions correctives sont difficiles, coûteuses de telle sorte que leurs effets peuvent être difficilement réversibles. Ainsi, elles engagent l'avenir de l'entreprise.
- **Les décisions à court terme** : sont prises rapidement et leurs effets se font sentir vite et sont peu durables. Dans ce cas, les actions correctives peuvent intervenir dans un bref délai. L'avenir de l'entreprise n'est donc pas impacté.

2.1.2.3 Selon la nature des variables de décision

H. Simon distingue deux types de décisions : les décisions programmables et les décisions non programmables :¹

- **Les décisions programmables** : sont fortement répétitives. La nature quantitative et le faible nombre de paramètres à prendre en compte permet de les formaliser en s'appuyant sur des techniques modélisées et des procédures standardisées de résolution de problèmes.
- **Les décisions non programmables** : intègrent des paramètres trop nombreux ou qualitatifs. Il est généralement impossible de les inclure dans un modèle mathématique. Dans ces cas, on ne peut que dégager une procédure de résolution par tâtonnement.

2.1.2.4 Selon le degré de risque des décisions

Nous distinguons trois types de décision selon le degré de risque :²

- **Les décisions certaines** : ces décisions se caractérisent par un risque nul dans la mesure où l'on connaît le résultat de la prise de décision dans 99 % des cas. Les décisions certaines sont souvent les décisions les moins importantes c'est-à-dire les décisions de gestion courantes.
- **Les décisions aléatoires** : une décision est dite « aléatoire » lorsque certaines variables ne sont pas totalement maîtrisées par l'entreprise mais sont connues en probabilité.
- **Les décisions incertaines** : lorsque interviennent des variables qui ne sont ni maîtrisées par l'entreprise, ni même probabilisables en raison de la trop grande complexité de l'environnement et des conditions d'évolution du marché. Ce sont souvent les décisions les plus importantes (décisions stratégiques).

¹ Ibid, P : 42.

² BTS tertiaires, www.surfeco21.com, consulté le 17/05/2018 à 23h12.

2.1.3 Principales théories de la décision

Les théories de la décision traitent de la nature des décisions et du comportement des décideurs : ¹

2.1.3.1 Modèle de rationalité absolue

La première théorie de la décision s'appuie sur la rationalité absolue du décideur, on parle aussi du modèle de l'acteur unique.

Un certain nombre d'hypothèses sont requises :

- L'unicité du décideur (individuel ou collectif).
- L'existence d'un système de préférences ordonnées et stables dans le temps.
- L'existence d'objectifs clairement définis.
- La connaissance parfaite de toutes les stratégies possibles et de leurs conséquences.
- La possibilité d'évaluer toutes ces stratégies possibles en fonction des préférences.

Dans le cadre de ce modèle, la décision est le résultat d'un processus. Le décideur connaît toutes les alternatives possibles et leurs conséquences et poursuit les mêmes objectifs que ceux de l'entreprise. Il prend donc la meilleure décision possible. On parle de maximisation de la satisfaction des objectifs.

2.1.3.2 Modèle de rationalité limitée

Le modèle de rationalité limitée s'oppose au modèle de rationalité absolue. Ce modèle est plus réaliste pour décrire les situations de choix dans les entreprises. Les limites à la rationalité s'expliquent par les limites des capacités physiques et intellectuelles des individus, par l'imperfection de l'information, par les représentations simplifiées de la réalité ou encore par le fait que les individus sont influençables.

Le décideur s'attache, dans le cadre de la rationalité limitée, à trouver une solution satisfaisante à son problème (et non la meilleure possible). Il ne cherchera d'autres solutions que si aucune ne répond à son critère minimal de satisfaction.

¹ JOSIEN, SAMUEL, LANDRIEUX-KARTOCHIAN, Op.cit., p : 184-185.

J. March et H. Simon soulignent que chacune des étapes du processus de décision connaît des limites, ce qui induit que la décision dans la réalité se situe dans le cadre du modèle de rationalité limitée et non absolue.

2.1.3.3 Du modèle organisationnel au modèle politique

Ces deux modèles sont ancrés dans la théorie de la rationalité limitée.

- **Modèle organisationnel de R. Cyert et J. March**

Cette théorie tente d'expliquer les décisions prises dans les organisations. Elle fait ressortir que dans les entreprises, seuls les individus ont des objectifs et que par conséquent, les objectifs de l'organisation sont le résultat de négociations et de compromis de la part des différentes coalitions. Les individus attendent un retour en échange de leur participation à la coalition. Or, il existe dans les organisations un surplus (dit slack) qui est attribué à certains membres de la coalition qui par conséquent perçoivent des incitations d'un montant supérieur à celui qui aurait suffi à les faire adhérer à la coalition.

Dans les entreprises, la prise de décision s'articule autour d'un certain nombre de principes :

- **Le traitement séquentiel des problèmes** : la recherche d'une solution satisfaisante dans l'organisation se met en marche quand des problèmes se posent et ceux-ci sont réduits à des sous-problèmes traités par les différentes unités de l'organisation.
- **La recherche de solutions au voisinage des symptômes** : face à un problème, la solution est recherchée là où le problème est apparu et la recherche n'est élargie que si aucune solution n'est trouvée.
- **La limitation de l'incertitude** : elle est recherchée par la mise en place de procédures internes de résolutions des problèmes et une gestion à court terme.
- **L'apprentissage de l'entreprise** : en fonction des expériences passées, l'entreprise apprend et peut modifier ses procédures de choix ou opératoires existantes en sélectionnant celles qui fonctionnent le mieux, ainsi que ses objectifs en fonction des résultats obtenus.

- **Modèle politique de C. Lindblom**

Dans ce modèle, la prise de décision n'est pas le résultat de la spécification préalable des objectifs poursuivis. Les actions sont adoptées en fonction du degré d'accord qu'elles suscitent. Le choix entre les actions ne suppose pas de recenser toutes les actions possibles, elles sont envisagées successivement et ne sont pas toutes évaluées de façon globale. Les ajustements sont donc réalisés la marge, par « grignotage ». Les décisions se suivent sans que la cohérence globale soit assurée.

2.2 Difficultés et facteurs d'influence de la prise de décision

2.2.1 Difficultés de la prise de décision

2.2.1.1 Détermination des objectifs

Pour trancher entre différents choix possibles, le décideur examine les conséquences de ces choix et opte pour la décision dont les conséquences lui sont les plus favorables.

Cela implique qu'il puisse établir une hiérarchie entre ces conséquences en fonction de ses souhaits pour le future, c'est-à-dire explicites facilite la comparaison des différentes solutions, assure une cohérence des décisions prises et leur donne une légitimité.

2.2.1.2 L'accès à l'information

Il est souhaitable de disposer, à chaque étape du processus de décision, des informations nécessaires. Celles-ci doivent être fiables, rechercher, vérifier.

Les technologies de l'information et de la communication facilitent l'accès rapide à l'information.

2.2.1.3 Comportement du décideur

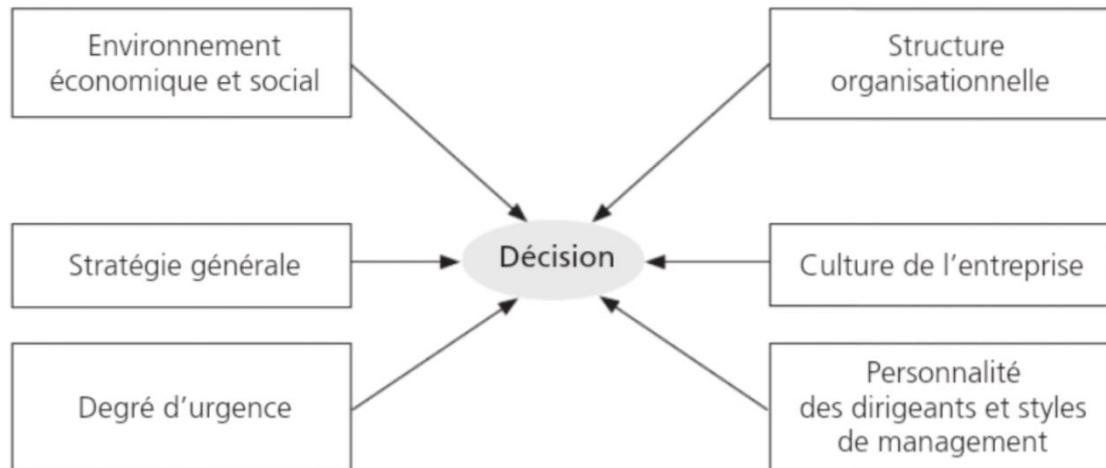
Il serait illusoire de croire que quiconque agit de façon totalement libre, alors que chacun subit de multiples influences et doit tenir compte consciemment ou non de nombreuses contraintes. De plus, il n'existe pas de contrainte absolue qui obligerait une personne à faire quoi que ce soit sans alternative.

Les décideurs analysent les informations, interprètent les problèmes à résoudre, hiérarchisent les objectifs. Leur comportement n'est pas neutre. Il est influencé par la personnalité qui à son tour influence la décision.

2.2.2 Facteurs d'influence de la prise de décision

Les décisions managériales sont influencées par une foule de facteurs, ces derniers peuvent orienter positivement ou négativement les décisions. Nous citerons ci-dessous les plus importants:

Figure N° (2-6) : Facteurs qui influencent le processus de décision



Source : Josien, Samuel, Landrieux-Kartochian, « Organisation et management de l'entreprise », Ed Gualino, 2008, p : 183.

2.2.2.1 L'influence de l'environnement économique et social

L'entreprise n'étant qu'une cellule parmi l'ensemble des composantes d'un système socio-économique, ces décisions ont nécessairement des effets directs ou indirects sur ce système et inversement elle subit ses influences. Cet environnement externe (national et international) est constitué par l'ensemble des conditions économiques, sociales et politiques existantes à un moment donné. Les influences de cet environnement peuvent être positives ou négatives selon le degré de stabilité ou de turbulence qui caractérise l'ensemble des conditions précitées.

2.2.2.2 L'influence de l'environnement interne

Parmi les facteurs internes (structure organisationnelle, culture de l'entreprise, stratégie générale) qui influencent le processus de prise de décision nous pouvons citer des facteurs liés à la taille et au rythme de croissance de l'entreprise, au système et méthode de communication, à la nature des relations sociales dominantes au sein de l'entreprise, aussi à la

formation et à la qualification du personnel, ainsi que la disposition des moyens techniques et financiers.

2.2.2.3 L'influence de la personnalité du dirigeant

Le processus de prise de décision est étroitement lié aux caractéristiques psychologiques et intellectuelles du dirigeant. L'intelligence, la compétence, l'expérience mais aussi l'intégrité morale constituant des facteurs déterminants dans le comportement du dirigeant.

Par ailleurs les objectifs propres aux dirigeants peuvent diverger avec les objectifs de l'entreprise ce qui ne manque pas d'influer sur l'orientation de la conception des décisions.

2.2.2.4 L'influence du degré d'urgence

Le temps constitue généralement une contrainte pour les décideurs surtout lorsqu'il s'agit de prendre des décisions au moment opportun. La programmation temporelle de la décision est importante pour le manager autant au niveau de la conception qu'au niveau de son exécution. Une décision retardée peut ne pas avoir d'effet sur la solution d'un problème se posant avec urgence surtout si ce retard dans la prise de décision fera compliquer encore le problème. Pour remédier à cela les décideurs doivent choisir le moment approprié pour réaliser de meilleurs résultats en matière de prise de décision.

2.3 Processus de prise de décision

2.3.1 Modèle classique IMC de H. Simon

Le modèle IMC de H. Simon propose une décomposition en trois étapes du processus de prise de décision : ¹

- **Étape 1 : Intelligence**

Phase de compréhension de la situation par la délimitation du problème à résoudre et des facteurs à prendre en considération et par la recherche d'information.

- **Étape 2 : Modélisation**

Phase de représentation de la situation qui permet de traiter les informations recueillies et d'identifier les solutions possibles.

- **Étape 3 : Choix**

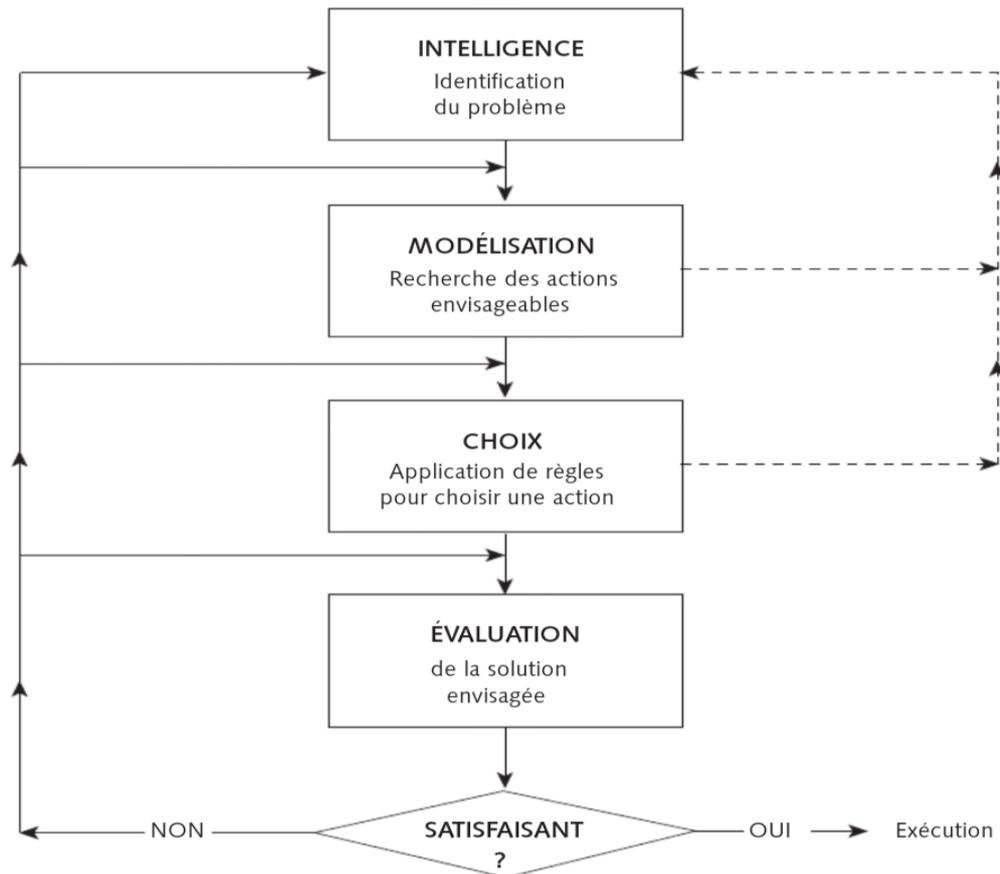
Phase de sélection qui consiste à hiérarchiser les solutions envisagées en fonction de critères et à choisir entre elles.

¹ JOSIEN, SAMUEL, LANDRIEUX-KARTOCHIAN, Op cit, p : 182.

• **Étape 4 : Évaluation**

On rajoute généralement une 4^o étape pour le contrôle de la mise en œuvre de la décision et l'exercice éventuel d'actions correctives (feedback).

Figure N° (2-7) : Processus de prise de décision H. Simon



Source : Robert Reix, Bernard Fallery, Mickael Kalika et autre : « Système d'information et management des organisations », édition Vuiebert, Paris, 2011, p114.

2.3.2 Modèle composite de la poubelle

Le modèle dit de la poubelle, développé en 1972 par M. Cohen, J. March et J. Olsen, est un exemple de modélisation du processus de décision. La prise de décision est comparée à une poubelle dans laquelle les participants jettent des problèmes et des solutions possibles.¹

¹ JOSIEN, SAMUEL, LANDRIEUX-KARTOCHIAN, Op.cit. P : 184.

Les composantes du modèle sont :

- **Les opportunités de choix** : qui sont les occasions de décision en entreprise ;
- **Les problèmes** : qui ne se limitent pas aux problèmes de gestion ;
- **Les solutions** : il s’agit de réponses toutes prêtes qui ne répondent pas à un problème spécifique ;
- **Les participants** : ce sont les acteurs amenés à choisir.

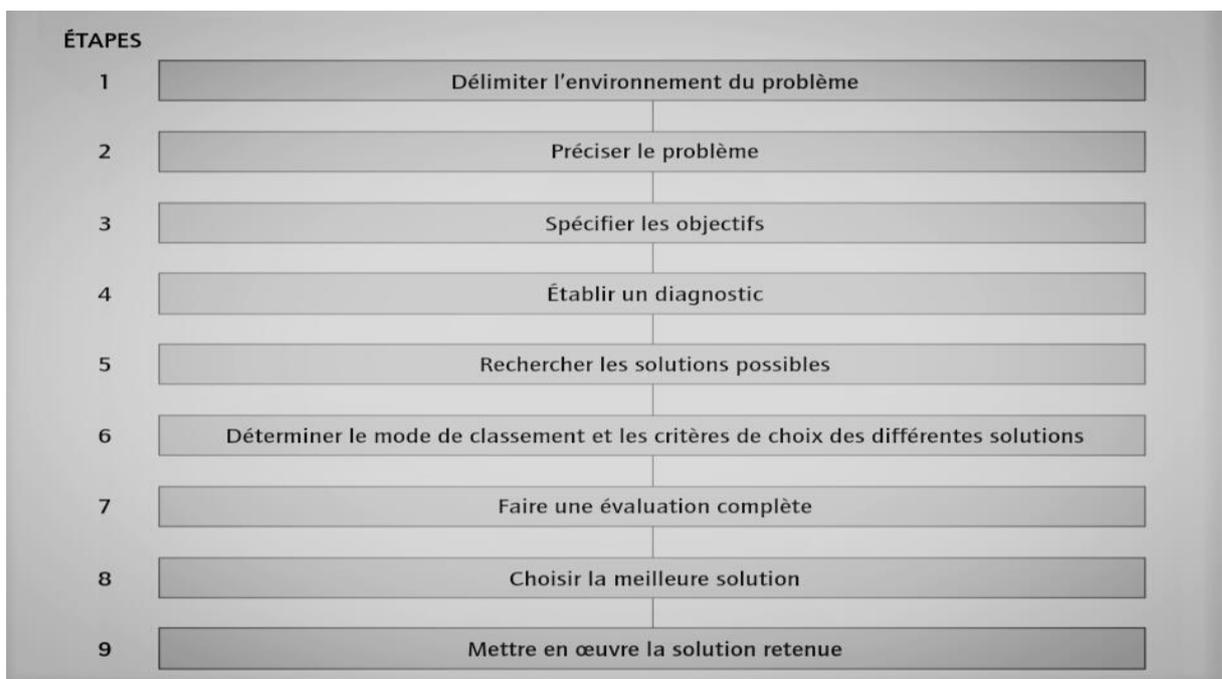
Une décision est alors considérée comme le résultat de la rencontre fortuite entre des problèmes, des solutions et des décideurs lors d’une opportunité de choix. Cette rencontre dépend de la circulation des flux dans l’organisation. L’intérêt de cette modélisation est de souligner la part de hasard et de nécessité qui accompagne la prise de décision dans les entreprises.

2.3.3 Modèle empirique d’E.A. Archer

Les modèles empiriques se fondent sur l’observation de la pratique réelle des décideurs.

En 1980, E.A Archer a essayé de formaliser une synthèse des processus décisionnels en étudiant le processus de décision de plus de deux mille dirigeants ‘entreprises américaines. Le modèle comprend neuf étapes :

Figure N° (2-8) : Processus de prise de décision d’E.A. Archer



Source : Charron, Jean-Luc, Sépari et autres, « DCG 7 – Management : Manuel et Applications »

Ed5, édition Dunod, Paris, 2016, p198.

2.4 Annexe aux états financiers : composition et règles

L'annexe est le document narratif des états financiers, de ce fait on le considère comme un élément important lors de l'élaboration du Reporting financier ; car il englobe des explications des comptes qui permettent aux dirigeants de prendre des décisions utiles.

2.4.1 Définition de l'Annexe des états financiers

L'annexe est un document de synthèse, faisant partie des états financiers. Elle fournit les explications nécessaires pour une meilleure compréhension du bilan et du compte de résultat et complète autant que de besoin les informations utiles aux lecteurs des comptes.¹

L'annexe a pour objectif essentiel de concrétiser la transparence, vise à mentionner de manière explicite les éléments relatifs à des situations ou l'incertitude apparaît quand à la concrétisation sur les exercices ultérieurs.

L'annexe est un document très développé par définition. Il ne faut jamais attendre la fin de l'exercice pour commencer à le renseigner. C'est le premier jour de l'exercice comptable qu'il faut l'alimenter en données.

2.4.2 Caractéristiques des informations figurant dans les annexes

Les annexes comportent des informations à titre significatives, nécessaires pour une bonne compréhension d'événement et d'opérations inclus dans les états financiers, on peut citer quelques caractéristiques de ces informations comme suit :²

- Améliorer la qualité de l'information financière pour augmenter la crédibilité des entreprises, plus les informations fournies par le bilan et le compte de résultat, l'annexe donne des explications de qualités afin de faciliter la lecture des états financiers par les tiers (actionnaires, banques, fournisseurs et l'administration fiscale...).
- Les informations présentées par les entreprises doivent être pertinentes et fiables afin que l'analyse des états financiers soit proche de la réalité économique de l'entreprise.

¹ Décret exécutif n° 08-156 du 26 Mai 2008 portant « l'application des dispositions de la loi n° 07-11 », JO n°27, p : 34.

² JEAN BERNARD CHAPPELIER et autres, « Les annexes aux états financiers », société d'édition de l'ordre des expert comptables, Paris, 2012, P : 12.

- Le contrat de location et le contrat à long terme se sont des éléments très importants et la lecture ou l'analyse simple du bilan et du compte de résultats ne donnent pas une information appréciable sur ces éléments.
- L'annexe est un document nécessaire pour une meilleure compréhension des comptes de l'entreprise, qui donne des compléments d'informations et des interprétations sur les éléments du bilan et du compte de résultats et les principes comptables adoptés.

2.4.3 Contenu de l'annexe aux états financiers

L'annexe comporte des informations portant sur les points suivants, dès lors que ces informations présentent un caractère significatif ou sont utiles pour la compréhension des opérations figurant sur les états financiers : ¹

2.4.3.1 Règles et méthodes comptables adoptées pour la tenue de la comptabilité et l'établissement des états financiers

L'annexe comporte les informations suivantes sur les règles et méthodes comptables dès lors qu'elles sont significatives :

- La conformité ou la non-conformité aux normes, toute dérogation par rapport à ces normes devant être expliquée et justifiée.
- L'indication des modes d'évaluation appliqués aux divers postes des états financiers.
- La mention des méthodes d'évaluation retenues ou des choix effectués lorsque pour une opération plusieurs méthodes sont admises.
- Les explications sur l'absence de comparabilité des comptes ou sur les reclassements ou modifications apportées aux informations chiffrées de l'exercice précédent pour les rendre comparables
- L'incidence sur le résultat des mesures dérogatoires pratiquées en vue d'obtenir des allègements fiscaux
- Les explications sur la mise en œuvre de changement de méthode ou de réglementation : justification de ces changements, impact sur les résultats et capitaux propres de l'exercice et des exercices précédents, méthode de comptabilisation.
- L'indication d'éventuelles erreurs significatives corrigées au cours de l'exercice : nature, impact sur les comptes de l'exercice, méthode de comptabilisation, retraitement des informations comparatives de l'exercice précédent.

¹Décret exécutif n° 08-156 du 26 Mai 2008 portant « l'application des dispositions de la loi n° 07-11 », JO n°27, p : 34.

2.4.3.2 Compléments d'information nécessaires à une bonne compréhension du bilan, du compte de résultat, du tableau des flux de trésorerie et de l'état de variation des capitaux propres

L'annexe comporte les compléments d'information suivants relatifs au bilan, au compte de résultat, au tableau des flux de trésorerie et à l'état de variation des capitaux propres :

- État de l'actif immobilisé en indiquant pour chaque poste : les entrées, les sorties et les virements de poste à poste.
- État des amortissements et des pertes de valeur avec indication des modes de calcul utilisés, des dotations et des reprises effectuées au cours de l'exercice.
- Indication relative aux engagements pris en matière de crédit-bail : nature des biens, traitement comptable, échéance et montants.
- Précisions sur la nature, le montant et le traitement comptable des dettes particulières à durée indéterminée.
- État des provisions avec indication de la nature précise de chaque provision et de son évolution.
- Montant des intérêts et des frais accessoires éventuellement inclus dans le coût de production d'immobilisations et de stocks fabriqués par l'entreprise.
- État des échéances, des créances et des dettes à la date d'arrêt des comptes.
- Méthode de détermination de la valeur comptable des titres, méthode de traitement des changements de valeur de marché pour les placements comptabilisés à la valeur de marché.
- Indication, pour chaque poste d'éléments fongibles de l'actif circulant de la différence lorsqu'elle est d'un montant significatif.
- Précision sur la nature, le montant, les évolutions, les pertes de valeur ou amortissements et le traitement comptable du fond commercial, écarts de conversion, produits à recevoir et charges à payer au titre de l'exercice, dettes et créances d'impôt différés.
- Ventilation du chiffre d'affaires par catégories d'activités et par marché géographiques.
- Nature et objet de chacune des réserves figurant en capitaux propres.
- Description des produits et charges résultant de l'activité ordinaire mais nécessitant, du fait de leur importance ou de leur nature, d'être mis en évidence pour expliquer les performances de l'entité pour la période.

2.4.3.3 Informations concernant les entités associées, filiales ou société mère ainsi que les transactions ayant éventuellement eu lieu avec ces entités ou leurs dirigeants

- En ce qui concerne les entités détenues à plus de 20 % ou sur lesquelles l'entreprise exerce une influence notable : indication du nom, du siège social, du montant des capitaux propres du dernier exercice clos et de la fraction de capital détenue.
- Pour les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance, montant global, pour chaque catégorie : des avances et crédits alloués, des rémunérations brutes globales, du montant des engagements contractés pour pensions de retraite à leur profit, des stocks options.
- Indication de la fraction des immobilisations financières, des créances et des dettes ainsi que des charges et produits financiers concernant la maison mère, les filiales, les entités associées au groupe.
- Nature des relations, types de transaction, volume et montant des transactions, politique de fixation des prix concernant les transactions effectuées au cours de l'exercice avec les entités associées ou leurs dirigeants.
- Dans le cadre de comptes consolidés : explications sur les entités laissées en dehors du champ d'application de la consolidation, affectation des écarts de première consolidation et méthode d'amortissement des écarts d'acquisition positif, les informations à caractère significatif permettant d'apprécier correctement le périmètre, le patrimoine, la situation financière et le résultat de l'ensemble constitué par les entités incluses dans la consolidation.

2.4.3.4 Informations à caractère général ou concernant certaines opérations particulières nécessaires à l'obtention d'une image fidèle

- Dans le cadre des sociétés de capitaux, et pour chaque catégorie d'actions : nombre d'actions autorisées, émises, non entièrement libérées, valeur nominale des actions, actions réservées pour une émission dans le cadre d'options ou de contrats de vente.
- Montant des distributions de dividendes proposées, montant des dividendes privilégiés non comptabilisés, description des autres engagements financiers vis-à-vis de certains actionnaires à payer et à recevoir.
- Indication des parts bénéficiaires, obligations convertibles, échangeables, bons de souscription, et titres similaires émis par la société avec indication par catégorie de leur nombre, de leur valeur nominale et de l'étendue des droits qu'ils confèrent.

- Effectif moyen employé pendant l'exercice. L'effectif moyen employé s'entend de l'effectif moyen, salarié d'une part, et mis à la disposition de l'entité pendant l'exercice d'autre part.
- Analyse des éléments significatifs sectoriels par secteur d'activité et par secteur géographique.
- Montant des engagements financiers non-inscrits au bilan.
- Montant des engagements pris en matière de pensions, compléments de retraite et indemnités assimilées non comptabilisés à la clôture de l'exercice.
- Informations sur l'ensemble des transactions effectuées au cours de l'exercice sur les marchés de produits dérivés, dès lors qu'elles représentent des valeurs significatives.
- Risques et pertes non mesurables à la date d'établissement des états financiers et n'ayant pas fait l'objet d'une provision.
- Événement survenus postérieurement à la clôture de l'exercice, n'affectant pas la situation de l'actif ou du passif de la période précédant la clôture.
- Aides publiques non comptabilisé du fait de leur nature mais présentant un caractère significatif.

En effet, l'annexe ne doit comprendre que les informations significatives, susceptibles d'influencer le jugement que les destinataires des documents peuvent porter sur le patrimoine, la situation financière et le résultat de l'entreprise.

CONCLUSION

Dans la première section de ce chapitre nous avons défini le reporting financier comme étant l'outil d'aide à la décision, nous avons détaillé ses modes de présentation, ses indicateurs, ainsi que son processus d'élaboration.

Dans la deuxième section nous avons expliqué le processus décisionnel dans une organisation, en évoquant la définition et typologie des décisions, ainsi que ses difficultés et ses facteurs d'influence, et pour conclure nous avons présenté l'annexe aux états financiers étant l'élément reliant entre le reporting financier et le processus décisionnel.

Le reporting financier est donc un outil qui doit permettre aux dirigeants d'avoir un regard global sur une activité, sur un service ou sur l'ensemble de l'entreprise, afin de les aider à prendre une décision adéquate.

CHAPITRE 03 :

**APPORT DU REPORTING
FINANCIER Á LA PRISE DE
DÉCISION AU SEIN D'ATM
MOBILIS.**

Introduction

Ce qui est évident, que chaque entreprise possède son propre système du Reporting financier, qui diffère d'une firme à une autre selon sa taille et son organisation. Dans notre cas, nous avons opté pour l'entreprise ATM Mobilis pour pouvoir appliquer notre thématique en cas pratique.

D'abord, il s'agit de présenter l'organisme faisant objet de notre étude, à travers son historique de création, ses missions et objectifs, ainsi qu'à son organisation, tout cela sera détailler dans la première section.

Ensuite, nous allons entamer l'étude empirique dans la deuxième section, qui va expliquer l'apport du Reporting financier à la prise de décision.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

Cette section sera dédiée à la présentation d'ATM Mobilis, en évoquant son identification, son historique et développement au fil du temps, ses missions et valeurs, ainsi que sa structure. Et finalement nous présentons le service de la DFC où nous avons effectué notre stage pratique.

1.1 Généralités sur ATM Mobilis

1.1.1 Identification de l'entreprise et son historique

1.1.1.1 Identification

ATM Mobilis est le premier opérateur de la téléphonie mobile en Algérie, depuis le 03 Aout 2003 elle est devenue une filiale de la société Algérie Télécom, avec un capital social de **25.000.000.000 DA** opérant sur le marché des réseaux et services de communications électroniques.

ATM Mobilis est une entreprise par action SPA, la totalité de ses actions sont détenus par Algérie Télécom. Son siège social est localisé au quartier des Affaires Bab Ezzouar (Alger).

Son métier est la téléphonie mobile, dont le domaine d'activité stratégique (DAS) est la télécommunication sans fil, la commercialisation des lignes de téléphonie mobile et la prestation de service.

Le 03 Février 2004, ATM Mobilis a lancé son service prépayé (Mobilis carte), en Décembre 2004 le lancement du premier réseau UMTS expérimental (3G).

Avec son offre post payé LA WIN et la 3G, ATM est devenue le premier opérateur de téléphonie mobile en Algérie fin 2016 avec **16.5 millions** d'abonnés.

1.1.1.2 Historique et Développement

Afin d'arriver à la date de création d'ATM Mobilis, il est primordial d'évoquer brièvement l'historique du secteur de la télécommunication en Algérie depuis l'indépendance :

- **1989-1990** : Introduction de la téléphonie mobile en Algérie.
- **Janvier 1999** : Lancement de la première GSM (Global System Mobile) par le ministère des Postes et Télécommunications.
- **Aout 2000** : Réforme du secteur des Postes et télécommunication : Loi 2000-03 du 5 Aout 2000 ouvre le marché des Postes et télécommunications à la concurrence :
 - Naissance d'Algérie Télécom, regroupant les activités de téléphonie fixe et mobile.
 - Création d'une Autorité de régulation de la Poste et Télécommunication (ARPT)
- **10 Mai 2001** : Lancement du processus d'attribution d'une 2^{ème} licence GSM en Algérie.
- **11 Juillet 2001** : Attribution d'une 2^{ème} licence GSM en Algérie à Orascom Télécom.
- **Février 2002** : Lancement commercial du service Djezzy.
- **Avril 2002** : Mise en place des différents organes d'administration, de gestion et de contrôle d'Algérie Télécom. Installation du conseil d'administration de la société.
- **Juillet 2002** : Algérie Télécom met en place une structure chargée de la gestion de l'activité mobile (Algérie Télécom Mobile)
- **1er Septembre 2002** : Algérie Télécom lance l'appel d'offre constructeur (Projet GSM 500 K)
- **1er Janvier 2003** : Présélection de trois équipements : Siemens, Huawei et Ericson.
- **03 Aout 2003** : Filialisation d'Algérie Télécom Mobile sous le nom d'ATM Mobilis et la mise en place de son conseil d'administration.
- **Décembre 2003** : Attribution de la 3^{ème} licence GSM en Algérie à WATANIA Télécom.
- **Octobre 2004** : Lancement commercial du service Nedjma.
- **01 Janvier 2004** : ATM Mobilis est une Entreprise Publique Economique en la forme légale d'une SPA.
- **Dans la même année** : L'alliance avec la société chinoise HUAWEI.
- **Début 2005** : Lancement d'un nouveau service prépayé « Mobiline »
- **Mars 2005** : Inauguration de la première agence.
- **Avril 2005** : Arrivée à 2millions d'abonnées.
- **Octobre 2005** : L'atteinte de 4 millions d'abonnés.
- **Janvier 2006** : Mobilis annonce ses 5 millions d'abonnés.
- **Fin 2006** : 6millions d'abonnés.

- **Septembre 2009** : Augmentation du capital social de **24.900.000.000 DA** à **25.000.000.000 DA** par réintégration des réserves.
- **Jusqu'au 31 Décembre 2010** : Nombre d'abonnés atteint les 9 millions d'abonnés, avec un résultat net de **2,9 Milliards DA** et un chiffre d'affaire de **47 Milliards DA**.
- **En Décembre 2011** : Plus de 10 Millions d'abonnés, avec un résultat net de **6 Milliards DA** et un CA de plus de **53 Milliards DA**.
- **Période 2012-2013** : Cette étape a connu un succès en termes de ressources matérielles et humaine et de la technologie de l'information. ATM Mobilis a pu couvrir 16 wilayas avec la 3G.
- **En 2014** : Mobilis couvre 16 nouvelles wilayas avec la 3G, avec un résultat net de **12 417 358 014,51 DA**.
- **En 2015** : Mobilis a comme objectif de couvrir le reste des wilayas ; les 13 restantes, avec un résultat de **9 374 951 226,70 DA**.
- **En 2016** : Mobilis devient leader de 3G en Algérie

1.1.2 Missions, Objectifs et Valeur d'ATM Mobilis

1.1.2.1 Missions

La mission principale d'ATM Mobilis est d'offrir un service de téléphonie mobile de grande qualité, simple, efficace et accessibles au plus grand nombre de personne. Elle exerce son domaine d'activité sur l'ensemble du territoire national pour¹ :

- Installer, développer, exploiter et gérer les réseaux de la téléphonie mobile.
- Maintenir et monter des équipements de téléphonie mobile.
- Fournir des prestations et mettre à la disposition de ses clients des produits de la téléphonie mobile.
- Etablir et gérer les interconnexions permettant à tout opérateur de réseaux de téléphonie mobile national ou international d'assurer la communication entre les clients.
- Assurer en permanence la disponibilité de ses produits pour l'ensemble des clients sur tout le territoire.
- Exercer ses activités dans le respect de la concurrence.

¹ Document interne à l'entreprise, P.11

- Offrir ses produits et services dans le mobile en provenance et à destination des pays étrangers dans le respect des règles définies par le règlement international.
- Essayer de créer un lien solide avec les clients par les centres de services, le centre d'appel et par son site web.

1.1.2.2 Objectifs

Chaque entreprise doit définir au départ ses objectifs à tous les niveaux. Elle doit se fixer des buts pour l'ensemble de l'entreprise. Ses objectifs globaux se résument ainsi ¹:

- Améliorer constamment leur image de marque pour se positionner comme l'opérateur préféré des algériens.
- Développer le parc d'abonnés et acquérir de nouvelles parts de marchés.
- Améliorer la couverture radio et la maintenir opérationnelle.
- Introduire les nouvelles technologies et devenir leader sur le marché.
- Devenir l'opérateur multimédia par excellence.
- Être un opérateur corporatif
- Déploiement des services MVPN, VPN (Mobile Virtual Private Network)
- Développer le réseau commercial.
- Employer une démarche marketing innovante et une politique de communication efficace.
- Mettre à la disposition du client un réseau de haute qualité.

1.1.2.3 Valeurs

Une entreprise d'opérateur téléphonique est un caractère difficile à procurer, mais en se dotant de valeurs comme a fait ATM Mobilis rend ce statut certain à l'égard des algériens. Ses valeurs se présument ainsi² :

- **DYNAMISME** : L'approche de Mobilis est tournée vers l'avenir. En croyant à la rapidité de la conduite du changement et en adaptant une organisation en permanence. La formation et la motivation du personnel sont des facteurs clés de la réussite. Leurs clients perçoivent leur implication et leur savoir-faire. En ce sens, leur enthousiasme et leur optimisme sont communicatifs.

¹ Document interne à l'entreprise, P.12

² Revue N°8 de Mobilis, 2011. P.8

- **TRANSPARENCE** : Etant ouverts et en expliquant leurs choix. Leur principe est de dire ce qu'ils font et de faire ce qu'ils disent. Ils partagent spontanément et pratiquent l'esprit d'équipe. Ils déploient le réseau uniformément dans les régions du pays et proposent des offres simples, claires et sans surprise. Ils sont à l'écoute de leurs clients et répondent dans les meilleurs délais à toute réclamation.
- **INNOVATION** : En valorisant le changement dans tous les domaines et favorisant la créativité. Ils sont en parallèle avec les évolutions technologiques du marché et améliorent constamment leurs produits et leurs services. Ils font converger leur réseau et services pour proposer à la société Algérienne l'information de demain.
- **LOYAUTÉ** : ATM Mobilis protège et défend les intérêts du consommateur algérien et travaille à créer de la richesse et générer du progrès. Ils sont solidaires et respectent leurs engagements. Ils pratiquent l'éthique dans leurs actions et reconnaissent le mérite, l'excellence et l'honnêteté. Ils mettent à la disposition du client un réseau de haute qualité avec la plus forte couverture prouvée.

Ces quatre valeurs constituent le socle de leur communication et traduisent leur engagement d'être toujours au plus près de leurs partenaires et clients.

1.1.3 Organisation d'ATM Mobilis

1.1.3.1. Direction Générale

ATM Mobilis est organisée selon les standards mondiaux de management, dirigée par un président directeur général (PDG) et entourée de divisionnaires.

De plus, le cabinet du PDG est composé de conseillers chargé chacun de tâches confiées par le PDG lui-même, il est assisté aussi d'un avocat conseil chargé des résolutions juridiques.

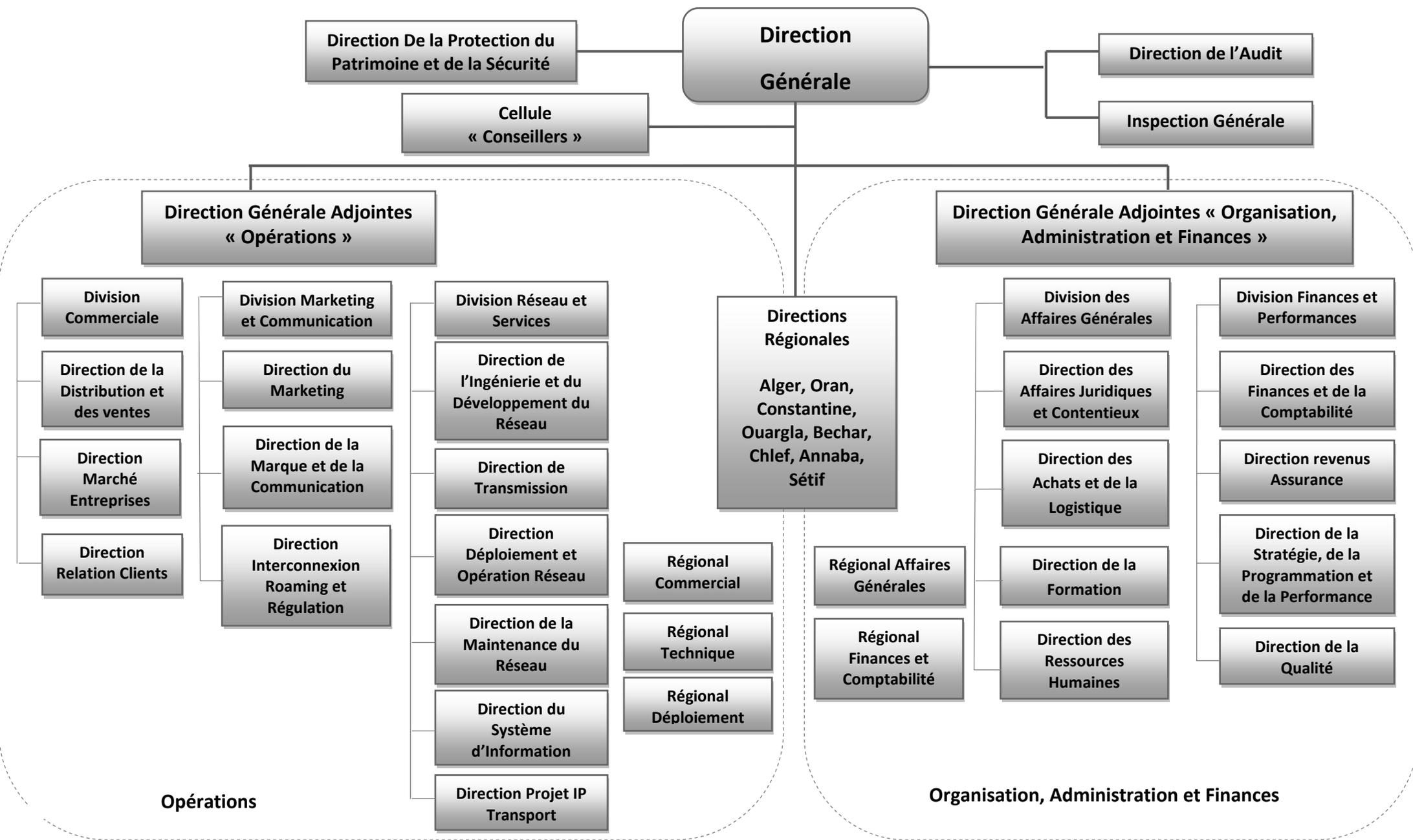
La DG est sollicitée d'une direction d'audit, direction de la protection du patrimoine et de la sécurité et d'une inspection générale.

1.1.3.2. Divisions d'ATM Mobilis

ATM Mobilis compte cinq divisions, chaque division est composée de plusieurs directions :

- **Division Commerciale (DVC) :**
 - Direction de la distribution et des ventes.
 - Direction marché entreprises.
 - Direction relations clients.
- **Division Commerciale et Marketing (DVCM) :**
 - Direction du marketing.
 - Direction de la marque et de la communication.
 - Direction interconnexion roaming et régulation.
- **Division Réseau et Service (DVRS) :**
 - Direction de l'ingénierie et du développement du réseau.
 - Direction de transmission.
 - Direction déploiement et opération réseau.
 - Direction de la maintenance du réseau.
 - Direction du système d'information.
 - Direction projet IP transport.
- **Division des Affaires Générales (DVAG) :**
 - Direction des affaires juridiques et contentieux.
 - Direction des ressources humaines.
 - Direction des achats et de la logistique.
 - Direction de la formation.
 - Direction des ressources humaines.
- **Division Finance et Performances (DVFP):**
 - Direction des finances et de la comptabilité.
 - Direction revenus assurance.
 - Direction de la stratégie, de la programmation et de la performance.
 - Direction de la qualité.

Figure N° (3-1) : Organigramme de la direction générale d'ATM Mobilis



1.2 Présentation et rôle de la direction des finances et de la comptabilité

Nous nous contenterons dans ce point de présenter et d'expliquer le rôle de la direction des finances et de la comptabilité où nous avons effectué notre stage.

1.2.1 Présentation de la direction des finances et de la comptabilité

La direction des finances et de la comptabilité d'ATM Mobilis se préoccupe de la réalisation de toutes les opérations financières et comptables. Elle constitue un service clé de l'entreprise en mettant en place des outils d'aide à la prise de décision et prévient ainsi les risques financiers. Elle est chargée des opérations financières et comptables, élaboration des plans d'activité et leurs achèvements de la part des directions concernées.

1.2.2 Rôle de la direction des finances et de la comptabilité

La DFC est chargée de :

- Assurer le reporting financier et le suivi des plans d'actions quantitatifs à tous les niveaux d'ATM Mobilis sur la base des tableaux de bord des directions de l'analyse des écarts et de l'ensemble des entrées informations de l'activité.
- Apporter aux directions opérationnelles le support analytique nécessaire à l'optimisation de leurs activités et décision opérationnelles.
- Coordonner les programmes de rationalisation des coûts d'ATM Mobilis.
- Piloter les relations avec les opérateurs tiers.
- Assister les directions dans la mise en place de processus financiers internes à chaque direction
- Assurer le contrôle des investissements en coordination avec la direction des Affaires Internes.
- Elaborer et produire les tableaux de bords de reporting contribuant à la tenue des objectifs du plan d'actions général d'ATM Mobilis.
- Le contrôle efficace des ressources financières de l'entreprise.
- Assurer la maîtrise d'ouvrage du système d'informations financier.
- Atteindre les objectifs fixés dans le plan d'actions et dans le programme pluriannuel
- La préparation des pièces comptables et fiscales de l'entreprise, et cela à travers l'application des normes et standards dans les délais légaux.

- La coordination avec la direction générale en fournissant les données comptables et financières de l'entreprise selon l'application précisée.

1.2.3 Organigramme de la direction des finances et de la comptabilité

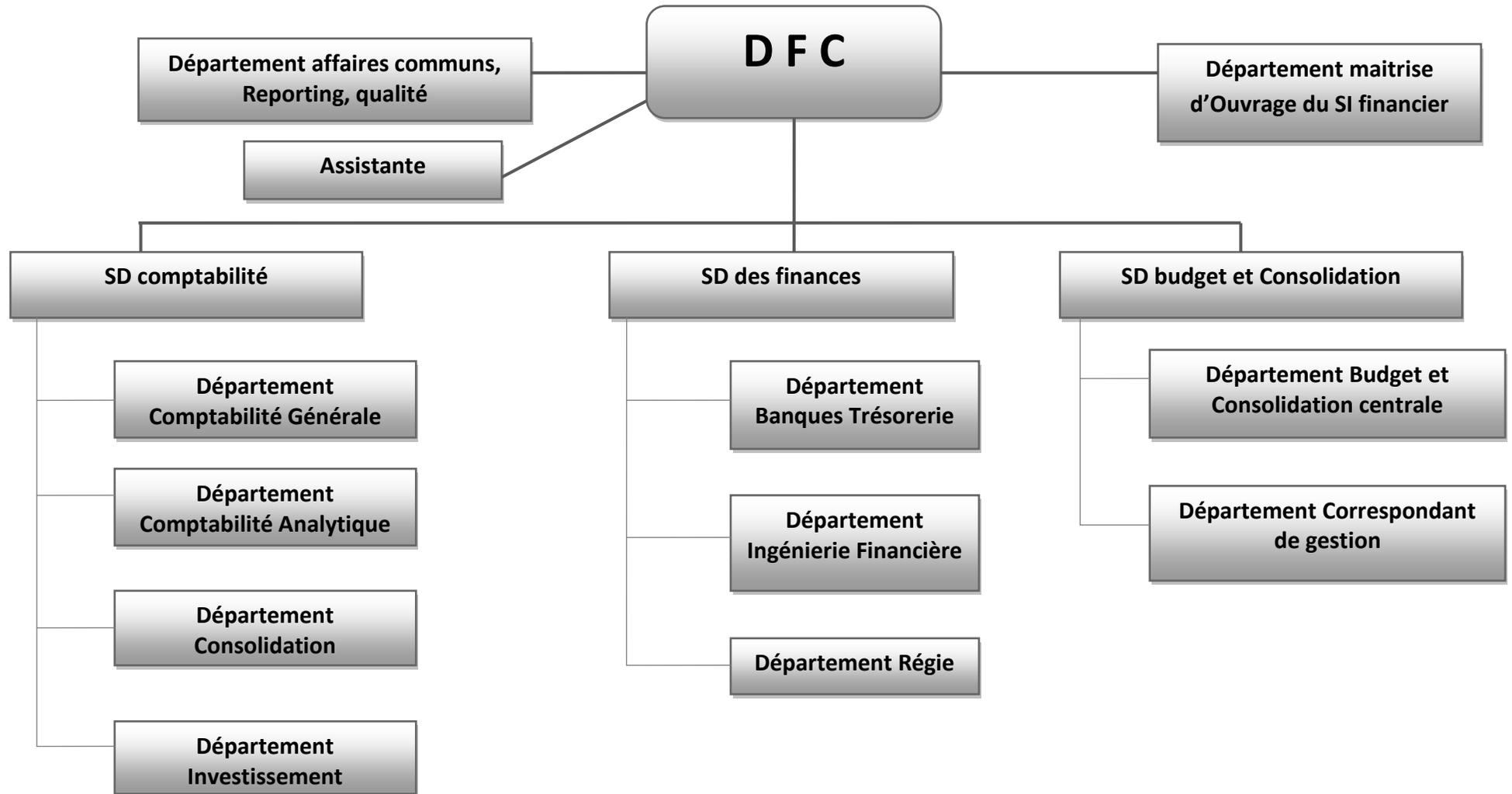
La direction des finances et de la comptabilité est composée de trois sous directions :

- Sous direction comptabilité qui regroupe quatre départements : comptabilité générale, comptabilité analytique, consolidation et investissement.
- Sous direction des finances qui regroupe trois départements : banques trésorerie, ingénierie financière, régie.
- Sous direction budget et consolidation regroupe deux départements : budget et consolidation centrale, correspondant de gestion.

En plus de ces sous directions, on trouve d'autres départements de soutien :

Maitrise d'ouvrage du système d'information financier, département affaires communes reporting qualité, assistance.

Figure N° (3-2) : Organigramme de la direction des finances et comptabilité



SOURCE : Document de la DFC

Section 02 : Étude empirique

Nous passerons dans cette section au cas pratique de notre thématique qui explique la contribution du Reporting financier dans la prise de décision au sein d'ATM Mobilis, pour se faire nous proposons un modèle de Reporting financier qui consiste en l'analyse comptable et financière de quelques états financier d'ATM Mobilis des deux années 2014 et 2015.

2.1 Analyse des comptes de résultats

ATM MOBILIS a réalisé au terme de l'exercice 2015, un Résultat Net de **9374951226,70DA**, dégagé par la différence entre les produits générés et les charges engagées, enregistrant ainsi une baisse de **24,5 %** par rapport à l'année 2014.

Tableau N° (3-1) : Tableau comparatif du Résultat Net entre 2014 et 2015

DESIGNATION	2015	2014	VARIATION	%
TOTAL PRODUITS	109 804 967 907,33	89 079 623 930,25	20 725 343 977,08	23,27 %
TOTAL CHARGES	- 100 754 305 244,08	- 77 186 421 905,10	-23 567 883 338,98	30,53 %
RESULTAT	9 374 951 226,70	12 417 358 014,51	-3 042 406 787,81	-24,50 %

Source : élaboré par l'étudiant.

Les éléments constitutifs de ce résultat se présentent comme suit :

2.1.1 Produits

Le montant global des produits de 2015 s'élève à **109 804 967 907,33 DA**, il est réparti comme suit :

2.1.1.1 Chiffre d'affaires

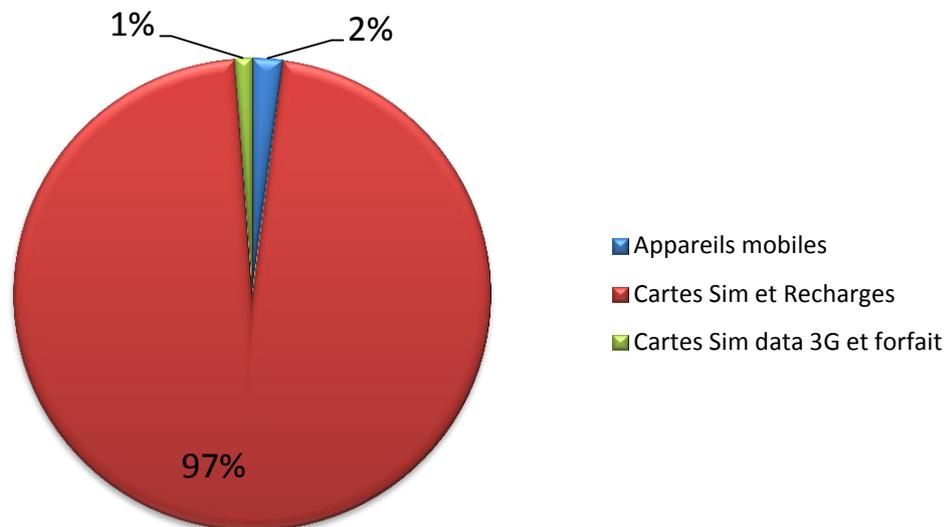
Un chiffre d'affaire de près de **102 Milliards de DA**, soit une augmentation de près de **19 %** par rapport à l'exercice 2014.

Tableau N° (3-2) : Tableau comparatif de la constitution du chiffre d'affaires entre 2014 et 2015.

DESIGNATION	2015	2014	Variation	%
Appareils mobiles	2 091 896 286,49	1 243 178 480,94	848 717 805,55	68,27%
Cartes Sim et Recharges	98 774 089 486,09	83 833 342 737,15	14 940 746 748,94	17,82%
Cartes Sim 3G et Forfait	1 157 244 283,52	983 236 476,68	174 007 806,84	17,70%
TOTAL	102 023 230 056,10	86 059 757 694,77	15 963 472 361,33	18,55%

Source : élaboré par l'étudiant d'après les données de la balance.

Figure N° (3-3) : Constitution du chiffre d'affaire d'ATM Mobilis en 2015.



Source : Elaborée par l'étudiant d'après les données précédentes.

Commentaire : La figure N° (3-3), nous donne une vision générale et claire sur la constitution du chiffre d'affaires de l'entreprise ATM Mobilis en 2015, nous remarquons qu'il y a trois types de ventes comme suit :

- Appareils mobiles : Ils sont évalués à **2 091 896 286,49** DA. Soit **2 %** du chiffre d'affaires.
- Sim et recharges : Les ventes des cartes Sim et recharges s'élèvent à **98 774 089 486,09** DA, représentant **97 %** du chiffre d'affaires.

Nous pouvons conclure que le chiffre d'affaires est constitué principalement par ces ventes.

- Sim data 3G et forfait : Ils sont évalués à **1 157 244 283,52 DA**, et qui présentent **1 %** du chiffre d'affaire.

2.1.1.2 Subvention d'exploitation

Le poste « Subvention d'exploitation » présente un solde de **4 128 272,00 DA** contre **5 536 836,00 DA** en 2014, soit une diminution de **25,44 %**.

2.1.1.3 Autres produits

Les autres produits enregistrent un montant de **7 777 580 860,77 DA**, soit une croissance de **158 %** relativement à 2014. Cette rubrique se décompose des éléments suivants :

- **Produits opérationnels**

Les produits opérationnels enregistrent un montant de **4 917 547 108,67 DA**, soit un taux d'évolution de **95,24 %** en fonction de 2014, dû aux gains de change et aux revenus des actifs financiers.

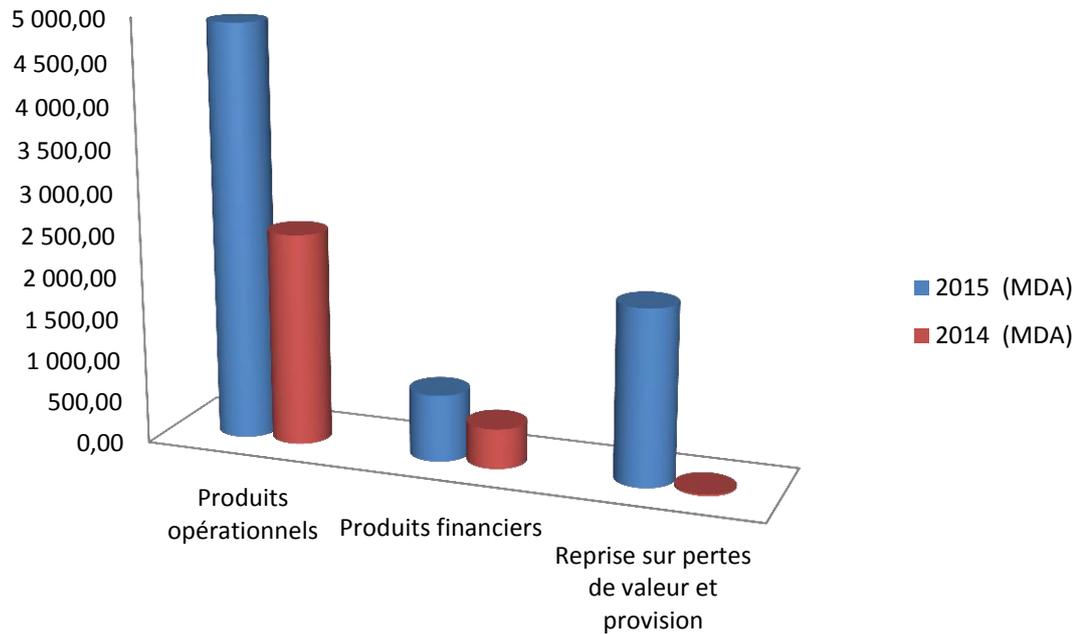
- **Produits financiers**

Ce compte a enregistré un montant total de **793 601 377,07 DA**, soit une augmentation de **67,37 %** par rapport à l'exercice précédent, dû aux gains de change et aux revenus des actifs financiers.

- **Reprise sur pertes de valeur et provisions**

Les reprises sur pertes de valeur et provision de l'exercice 2015 s'élèvent à **2 066 432 375,03 DA**. Ils sont constitués essentiellement de l'annulation de la perte sur clients de l'exercice 2014, ainsi que diverses reprises sur charges des exercices antérieur. Une augmentation de dix fois plus que l'année précédente.

Figure N° (3-4) : Evolution des Autres Produits d'ATM Mobilis (2014/2015)



Source : Elaborée par l'étudiant d'après les données précédentes.

2.1.2 Charges

Les charges constatées durant l'exercice 2015 s'élèvent à **96 381 994 263,08 DA**, comparées à celles de l'exercice 2014, les charges totales ont augmenté de **33 %**. Les éléments constitutifs de ce montant sont les suivants :

2.1.2.1 Achats consommés

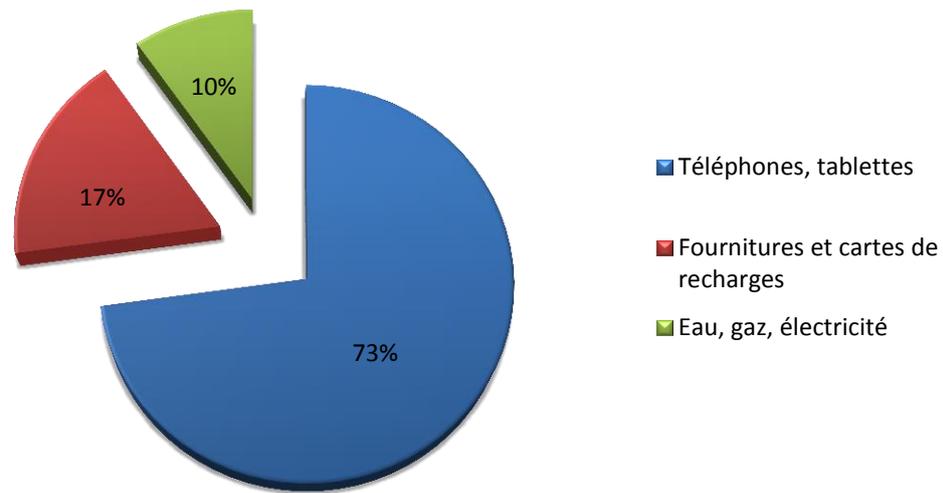
Le poste « Achats consommés » présente un solde de **4 332 825 097,93 DA** contre **3 253 913 791,95 DA** en 2014, soit une augmentation de **33 %**. Il s'agit essentiellement des achats de marchandises vendues (téléphones portables, MEDIA PAD, tablettes, clés Mobicconnect).

Tableau N° (3-3) : Tableau comparatif des Achats consommés entre 2014 et 2015.

DESIGNATION	2015	2014	Variation	%
Téléphones, tablettes	3 155 333 229,31	2 207 492 441,94	947 840 787,37	42,94%
Fournitures et cartes de recharges	753 950 332,30	683 708 096,15	70 242 236,15	10,27%
Eau, gaz, électricité	423 541 536,32	362 713 253,86	60 828 282,46	16,77%
TOTAL	4 332 825 097,93	3 253 913 805,95	1 078 911 305,98	33,16%

Source : élaboré par l'étudiant d'après les données de la balance.

Figure N° (3-5) : Constitution des achats consommés en 2015.



Source : Elaborée par l'étudiant d'après les données précédentes.

Commentaire : La figure N° (3-5), nous donne une représentation générale et claire sur la constitution des achats consommés de l'entreprise ATM Mobilis en 2015, nous apercevons qu'il y a trois types d'achats :

- Téléphones, tablettes: Ils sont évalués à **3 155 333 229,31 DA**. Soit **73 %** des achats consommés. Nous pouvons conclure que les achats consommés sont constitués essentiellement par ces achats
- Fournitures et cartes de recharges: Les achats des cartes de recharges et fournitures s'élèvent à **753 950 332,30 DA**, représentant **17 %** des achats consommés.
- Eau, gaz, électricité : Ils sont évalués à **423 541 536,32 DA**, et qui présentent **10 %** des achats consommés.

2.1.2.2 Services extérieurs et autres consommations

Le poste « Services extérieurs et autres consommations » présente un solde de **53 446 945 248,23 DA** contre **41 347 758 619,85 DA** en 2014, soit une augmentation de **29.26 %**. Il s'agit essentiellement des frais de location immobilières des terrains et sites et des liens de télécommunication, charges d'honoraires, de frais de formation, ainsi que les frais d'affranchissements.

2.1.2.3 Frais de personnel

Les frais de personnel s'élèvent à **7 827 939 131,37 DA**, ce montant a connu une légère régression de près de **1 %** par rapport à 2014.

2.1.2.4 Impôts et taxes

Le montant des impôts et taxes est passé de **5 870 358 619,56 DA** à **7 097 169 754,17 DA**, soit une augmentation de **20.90 %**.

2.1.2.5 Autres charges opérationnels

Les autres charges opérationnelles présentent un solde de **261 994 373,26 DA**, ce montant a connu une progression de près de **102 %** par rapport à l'exercice précédent, dû aux redevances pour concessions brevets, licences, logiciels, et aux autres charges de gestion courante.

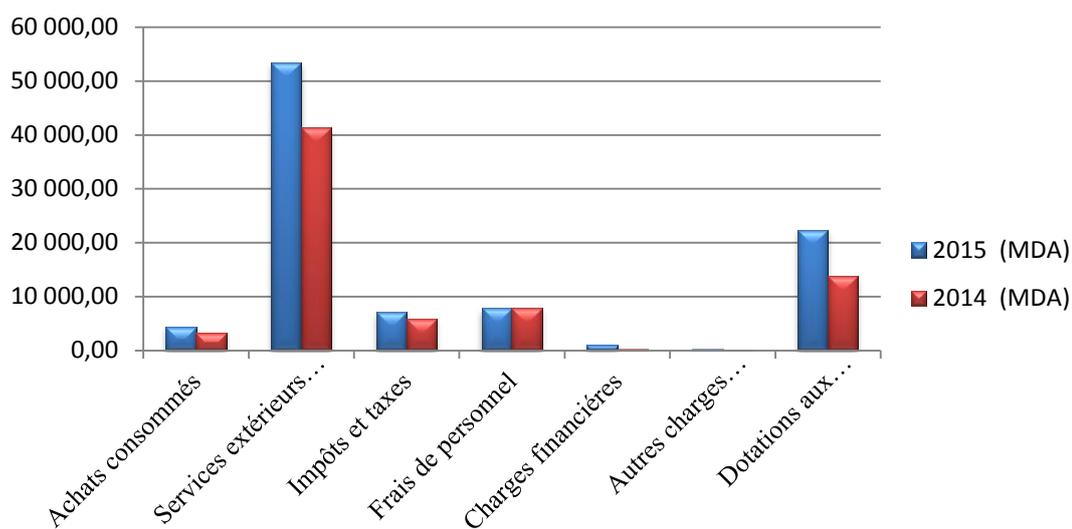
- **Charges financières**

Les charges financières s'élèvent à **1 078 885 751,46 DA**, soit un taux d'évolution de **375 %** en fonction de 2014 à cause des pertes de change.

- **Dotations aux amortissements, provision et pertes de valeurs**

Les dotations aux amortissements, provision et pertes de valeur sont passées de **13 715 563 483,14 DA** en 2014 à **22 336 234 906,66 DA**, soit une augmentation de **62 %**, dû essentiellement à l'acquisition des nouvelles immobilisations corporelles.

Figure N° (3-6) : Evolution des charges d'ATM Mobilis (2014/2015)



Source : Elaborée par l'étudiant d'après les données précédentes.

2.2 Analyse du Bilan

2.2.1 Analyse des Postes de l'Actif

L'actif du bilan de l'exercice 2015 est arrêté à un total brut de **333 100 556 329,83 DA**. Le détail des postes du bilan ainsi que leur évolution sont repris ci-après.

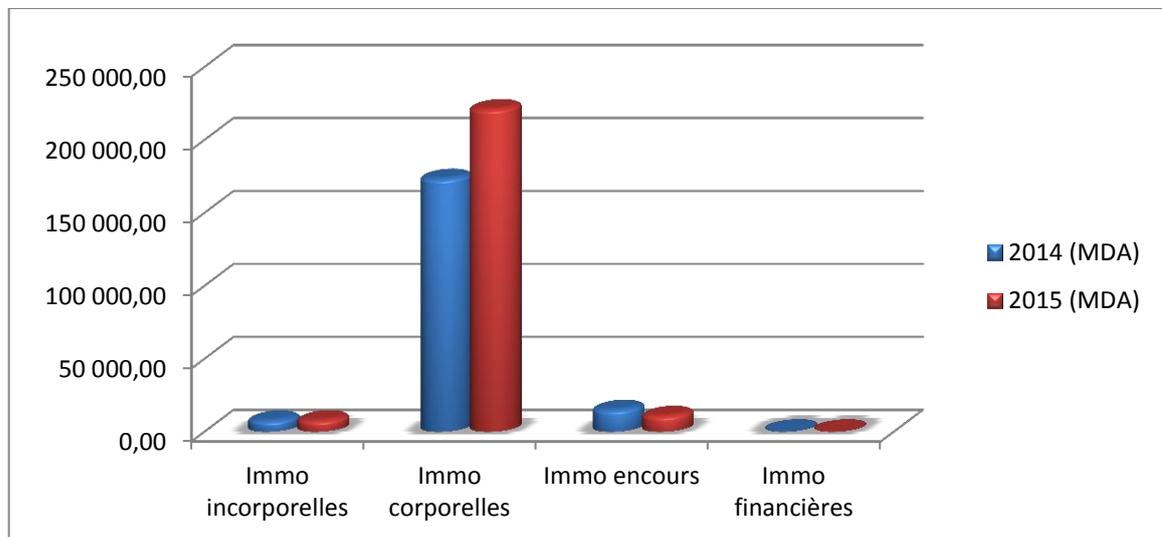
2.2.1.1 Les Immobilisations (Bruts)

Tableau N° (3-4) : La variation des rubriques d'immobilisations entre 2014 et 2015

DESIGNATION	2015	2014	Variation	%
Immobilisations incorporelles	7 824 516 200,55	7 624 701 995,27	181 814 205,28	2,62%
Immobilisations corporelles	221 064 004 433,82	173 343 439 260,71	47 720 565 173,11	27,53%
Immobilisations encours	10 906 546 474,17	15 052 756 819,53	-4 146 210 345,36	-27,54%
Immobilisations financières	180 134 436,76	191 080 200,35	-10 945 763,59	-5,73%
TOTAL	239 975 201 545,30	196 211 978 275,86	43 763 223 269,44	+2,62%

Source : élaboré par l'étudiant d'après les données de la balance.

Figure N° (3-7) : Constitution des Immobilisations d'ATM Mobilis en 2015



Source : Elaborée par l'étudiant d'après les données précédentes.

Commentaire : Les immobilisations ont enregistré en 2015 un montant global de **239 975 201 545,30 DA**, représentant **72%** du montant de l'actif brut, sont composées essentiellement d'immobilisations corporelles pour un montant de **221 064 004 433,82 DA**, représentent **92%** des immobilisations.

• **Immobilisations Incorporelles**

Les immobilisations incorporelles enregistrent un total brut de **7 824 516 200,55 DA**, affichant ainsi un taux d'évolution de près de **2,62%** dû à de nouvelles acquisitions de Logiciels Techniques et de Gestion et autres licences et droits.

• **Immobilisations Corporelles**

Les immobilisations corporelles ont enregistré au 31/12/2015 un total brut de **221 064 004 433,82 DA**, évoluant de près de **27,53%** par apport à l'exercice 2014.

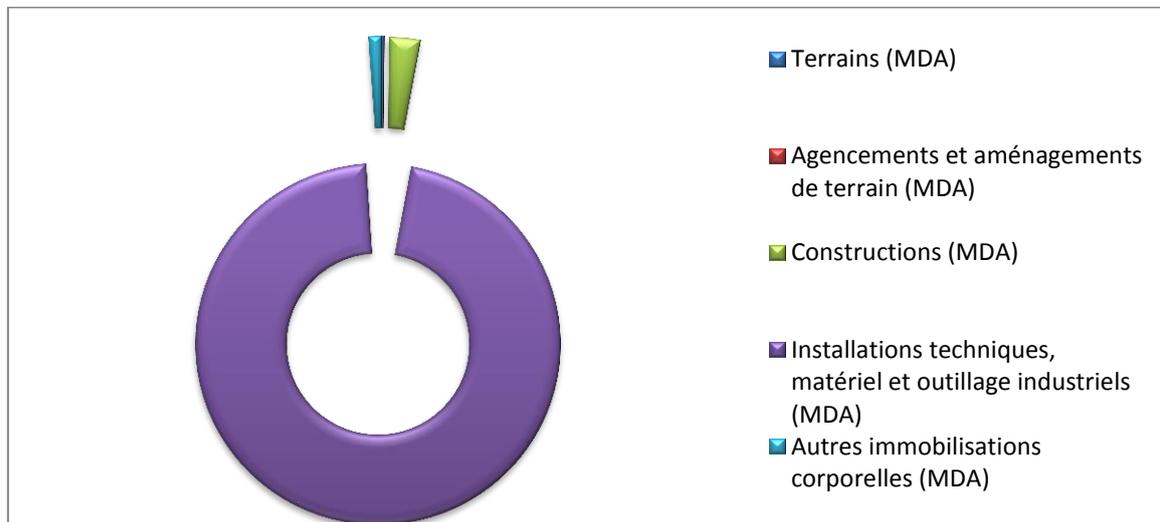
Le détail de cette rubrique est repris ci-après :

Tableau N° (3-5) : Eclatement de la rubrique Immobilisation corporelle du 2015

	Désignation	Montant
211	TERRAINS	334 600 000,00
212	Agencements et aménagements de terrain	23 583 657,40
213	Constructions	6 074 541 616,15
215	Installations techniques, matériel et outillage industriels	212 360 458 710,74
218	Autres immobilisations corporelles	2 270 820 449,53

Source : élaboré par l'étudiant d'après les données de la balance.

Figure N° (3-8) : Représentatif des Immobilisations corporelles



Source : Elaborée par l'étudiant d'après les données précédentes.

Commentaire : Les équipements techniques représentent **96%** de l'ensemble des immobilisations, ils sont constitués des principaux éléments suivants :

✓ **Terrains**

Les terrains enregistrent au 31/12/2015 un montant de **334 600 000,00 DA**, composés des acquisitions effectuées par ATM et des transferts par la société mère d'AT, y a eu des acquisitions effectuées en 2015 d'un montant de **12 617 540,00 DA**

✓ **Agencements et aménagements de terrains**

Elles concernent les éléments suivants :

- Agencements et aménagements de terrain.
- Agencements et aménagements de chantiers.

Ces rubriques ont enregistré au 31/12/2015 un montant brut de **23 583 657,40 DA** aucun nouveaux agencements et aménagements est lancés par l'entreprise depuis 2014

✓ **Constructions**

Rentrent dans le cadre des constructions, les éléments suivants :

- Bâtiments techniques.
- Bâtiments administratifs et commerciaux.
- Autres bâtiments.
- Installation réseau d'eau.
- Installation électrique.
- Agencements & aménagements des constructions.
- Installation réseau pour transmission de données (intranet, Internet).
- Installation chauffage central.
- Climatisation.
- Autres installations générales.

La rubrique « construction » enregistre au 31/12/2015 une évolution de **5,95%** par rapport à 2014, avec un total brut de **6 074 541 616,15 DA** et ceci suite à des installations des sites de réseaux « électricité, réseau informatique, climatisations et autres » réalisées par ATM.

✓ **Installations Techniques, Matériel et Outillage Industriels**

Rentrent dans le cadre des installations technique, matériel et outillages industriels, les éléments suivants :

- BTS GENIE CIVIL
- BTS RADIO
- BTS TRANSMISSION
- BSC RADIO
- BSC SOFTWARE
- Equipements radio des stations de base (BTS)
- COEUR DE RESEAUX & VAS RADIO
- COEUR DE RESEAU & VAS TRANSMISSION
- Equipements de Protection
- COEUR DE RESEAU & VAS SOFTWARE
- GROUPES ELECTROGENES
- Autre outillage technique
- DATA CENTER
- DATA CENTER SOFT WARE (SW)
- CENTRE D'APPEL
- BILLING
- CAPE & BILLING SOFTWARE
- MATERIEL & OUTILLAGE TECHNIQUE
- MATERIEL & OUTILLAGE AUTRES

Cette rubrique a enregistré au 31/12/2015 un total brut de **212 360 458 710,74** DA soit un taux d'évolution de **28,58%** qui s'explique essentiellement par la mise en service d'équipements technique.

✓ **Autres Immobilisations Corporelles**

La rubrique « Autres immobilisations corporelles » est constituée des éléments suivants :

- Equipement de bureau
- Equipements informatiques & de communication
- Systèmes de protection
- Matériels roulants
- Equipements sociaux

La rubrique «Autres immobilisations corporelles», enregistré au 31/12/2015 un total brut de **2 270 820 449,53 DA**, affichant ainsi une progression **7,52%** qui s'explique essentiellement par des acquisitions nouvelles. Par ailleurs, est utile de préciser qu'ATM/MOBILIS a constaté au cours de l'exercice 2015 des sorties des immobilisations pour un montant **26 920 105,73DA** (vols, incendies, ventes)

- **Immobilisations En cours**

Ces comptes ont enregistré un total brut au 31/12/2015 de **10 906 546 474,17 DA**, rabaisant de **27,54%**, par rapport à l'exercice précédent. Cette diminution s'explique par le transfert des investissements réceptionnés, des nouvelles réalisations achevées, des installations techniques et travaux génie civil dans les comptes appropriés.

- **Immobilisations Financières**

Les Immobilisations financières sont constituées des comptes suivants :

- Cautionnements versés au titre des locations de sites de BTS
- Cautionnements Versés Direction Régionale ALGER.
- Cautionnements versés Direction Régionale SETIF.
- Cautionnements versés aux sociétés consignataires.

Ces comptes ont enregistré un total brut au 31/12/2015 de **180 134 436,76 DA** soit une diminution de 10 millions dû au reclassement, en actif courant, des dépôts à terme dont la date de l'échéance est moins d'une année.

- **Amortissements**

La variation globale constatée pour cette rubrique entre les exercices 2015 et 2014 représente principalement les amortissements pratiqués sur les immobilisations mis en exploitation durant l'exercice. Soit une variation d'un montant de **21 954 614 362,74DA**.

2.2.1.2 Stocks

Les Stocks et encours sont constitués des comptes suivants :

- Marchandises ;
- Fournitures consommables ;

Les stocks de marchandises sont constitués des téléphones portables, BlackBerry et clés mobiconnect. Les stocks de matières et fourniture sont constitués principalement par les cartes SIM et les cartes de Recharges.

Tableau N° (3-6) : Variation des rubriques Stocks entre 2014 et 2015

	Désignation	2015	2014	Variation	%
30	Marchandises	1 370 292 840,47	1 052 850 919,35	317 441 921,12	30,15%
32	Matières et Fournitures	556 193 854,84	738 734 536,18	-182 540 681,34	-24,71%
	TOTAL	1 926 486 695,31	1 791 585 455,53	134 901 239,78	+7,53%

Source : élaboré par l'étudiant.

Commentaire : La rubrique « stocks et encours » enregistre au 31/12/2015 un total brut de **1 926 486 695,31DA**, affichant ainsi une augmentation de près de **6%** par rapport à l'exercice 2014.

Les stocks sont constitués en grande partie de marchandises pour un montant de **1 370 292 840,47DA** représentant **71%** de la valeur totale de stock.

2.2.1.3 Créances et Emplois Assimilés

Au 31/12/2015, la rubrique « Créances et emplois assimilés » connaît une augmentation de **9,10 %** par rapport à l'exercice 2014, enregistrant un montant total (brut) de **42 312 438 079,94 DA** contre **38 783 032 887,34 DA** en 2014.

Tableau N° (3-7) : Variations des rubriques Clients et emplois assimilés 2014-2015

DESIGNATION	EXERCICE 15	EXERCICE 14	VARIATION	%
Client	42 312 438 079,94	38 812 562 285,59	3 499 875 794,35	9%
Autres débiteurs	8 199 335 182,31	8 048 147 284,15	151 187 898,16	1,9%
Impôts et assimilés	7 043 008 608,26	7 076 271 615,21	- 33 263 006,95	-0,5%
Créances et emplois assimilés	57 554 781 870,51	53 936 981 184,97	3 617 800 685,54	6,7%

Source : élaboré par l'étudiant.

Les éléments (brut) ayant concouru à cette augmentation sont repris dans les éléments suivants :

• **Clients**

Les créances sur clients enregistrent au 31/12/2015 un montant brut de **42 312 438 079,94 DA**, soit une évolution de **9%** par rapport à 2014. La rubrique « clients » représente **13%** du total actif et **46%** du total actif courant.

Cette rubrique est constituée des comptes suivants :

- Clients (toute catégorie confondue)
- Clients – chèques remis à l'encaissement

Les mouvements enregistrés dans cette rubrique sont illustrés dans le tableau suivant :

Tableau N° (3-8) : Les mouvements des créances clients en 2015

Désignation	Clients
Solde au 31/12/2014 (montant brut)	38 812 562 285,59
Mouvements 2015 <ul style="list-style-type: none"> ✓ Créances enregistrées en 2015 ✓ Encaissements et régularisation de compte au cours 2015 	134 607 671 080,06 (131 107 795 285,71)
Solde au 31/12/2015 (montant brut)	42 312 438 079,94
Taux d'augmentation créance	+9 %
Taux d'encaissements	75,6%

Source : élaboré par l'étudiant d'après les données de la balance.

Commentaire : L'entreprise ATM Mobilis a enregistré en 2015 une évolution dans le taux de créance par rapport à l'année précédente, dû à l'augmentation de son chiffre d'affaire de **19 %**. Et elle a atteint un taux d'encaissement de **75.6%**, ce qui prouve sa capacité à recouvrer ses créances.

• **Autres Débiteurs**

Cette rubrique enregistre un montant brut de **8 199 335 182,31DA**, représentant **8,9 %** du total actif courant. Les opérations constatées dans cette rubrique concernent les avances sur les stocks, les services et pour le personnel ainsi que les créances sur la société mère Algérie Telecom. Les mouvements comptabilisés sur cette rubrique sont présentés comme suit :

Tableau N° (3-9) : Les mouvements des créances Autres débiteurs en 2015

Désignation	Montant
Solde au 31/12/2014	8 048 147 284,15
Mouvements 2015	151 187 898,16
Solde au 31/12/2015	8 199 335 182,31
Taux de variation	+1.9 %

Source : élaboré par l'étudiant d'après les données de la balance.

- **Impôts et Assimilés**

Il s'agit de la TVA versée sur les achats et des avances sur l'IBS. La créance sur la direction générale des impôts s'élève au 31/12/2015 à un montant de **7 043 008 608,26 DA**.

Cette rubrique est constituée des sous comptes suivants :

- Etat, impôts sur les résultats.
- Etat, taxe sur chiffre d'affaires.

2.2.1.4 Disponibilités et Assimilés

Au 31/12/2015, le compte « Disponibilités et assimilés » est arrêté à un total de **32 229 939 915,18 DA**, enregistrant ainsi une diminution de près de **21 %** comparativement à l'exercice 2014. Cette diminution résulte des effets concomitants des éléments suivants :

Tableau N° (3-10) : Les variations de la rubriques Disponibilité et assimilés 2014-2015

DESIGNATION	EXERCICE 15	EXERCICE 14	VARIATION	%
*DAT (placement)	16 102 533 020,00	26 475 951 552,00	-10 373 418 532,00	-39%
*Banques & CCP	15 099 045 606,92	12 499 117 388,94	2 599 928 217,98	21%
*Accréditif/Autres	1 028 361 288,26	1 826 037 736,02	-797 676 447,76	-44%
« Disponibilités et assimilés »	32 229 939 915,18	40 801 106 676,96	-8 571 166 761,78	-21%

Source : élaboré par l'étudiant d'après les données de la balance.

2.2.1.5 Provisions pour Perte de Valeur

La provision sur la créance est constitué essentiellement de :

- Des provisions sur « créances clients et Chèques impayés»
- Des provisions sur « autres débiteurs »

Tableau N° (3-11) : Les mouvements sur Provisions pour perte de valeur en 2015

Désignation	Clients et chèques impayés	Autres débiteurs
✓ Créances (brut) au 31/12/ 2015	42 312 438 079,94	8 199 335
✓ Provision au 31/12/2014	(23 010 647 841,85)	182,31
✓ Ajustement provision en 2015	545 170 382,89	(2 774 235,65)
Solde au 31/12/2015 créance (Net des provisions)	19 846 960 620,98	8 196 560 946,66
Taux de provisions / créance	55,67%	0,03%

Source : élaboré par l'étudiant d'après les données de la balance.

Commentaire : La perte de valeur sur « créance clients » au 31/12/2015, s'élève à **22 465 477 458,96 DA**, avec un taux de provisions de **55.67 %**. Elle est composé de :

- La provision pour Pertes de valeur sur clients égale **23 010 647 841,85 DA** constaté au 31/12/2014
- D'un montant ajusté représentant une reprise de dotation au titre de l'exercice pour un montant de **545 170 382,89 DA**

2.2.2 Analyse des postes du Passif

2.2.2.1 Fonds Propres

Les Fonds Propres sont passés de **73 685 149 903,80DA**, en 2014, à **83 060 101 130,50DA**. Cette croissance s'explique par l'incorporation en réserves facultatives du Résultat de l'exercice 2014 pour un montant de **11 813 155 562,34 DA**.

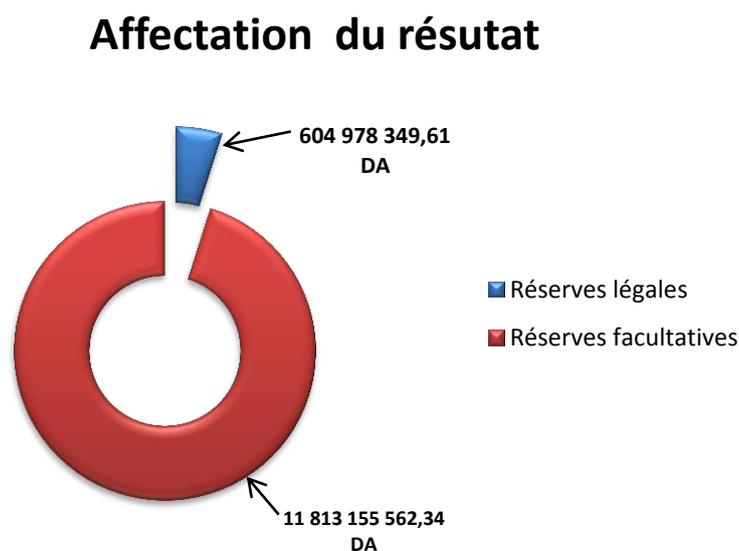
- **Capital Social**

Le capital social d'ATM Mobilis est de **25 000 000 000 DA**, réparti en **250 000 actions** d'une valeur nominale de **100 000 DA** chacune. Le capital social est détenu à **100 %** par le Groupe Algérie télécom.

- **Primes et Réserves**

Au 31/12/15, ce compte est constitué du résultat de l'exercice 2014 affecté au compte réserves pour un montant de **12 417 358 014.51 DA** par décision de l'assemblée générale ; soit **4.87%** (l'équivalent de **604 978 349,61 DA**) comme Réserve légale ; car le solde des réserves légales atteint les **10%** du capital social, et le reste **11 813 155 562,34 DA** affecté au réserve facultative.

Figure N° (3-9) : Affectation du Résultat de 2014 en Réserves



Source : Elaborée par l'étudiant d'après les données précédentes.

- **Autres Capitaux Propres**

Ce compte est constitué des charges et produits des exercices antérieurs à l'exercice.

2.2.2.2 Passifs Non Courants

Le Passifs Non Courants est constitué des éléments suivants :

- Provisions pour pensions et obligations similaires ;
- Dépôts et cautionnements reçus ;
- Autres dettes non courants
- Impôts différés.

Ces comptes ont enregistré au 31/12/2015 un total **28 336 842 569.04 DA** soit une augmentation de **37,70 %**. Les mouvements enregistrés en 2015 ayant généré cette augmentation sont présentés ci après :

Tableau N° (3-12) : Les mouvements de la rubrique Passif non courant en 2015

Désignation	Montant
Passif non courant au 31/12/2014	20 583 126 850,00
Mouvements de 2015	
✓ Provisions pour charges passifs non courants	3 399 769 122,20
✓ Cautions reçus (clients post payé)	2 037 300 192,49
✓ Variation Impôts Différés	2 472 771 352,61
Passif non courant au 31/12/2015	28 336 842 569,04
Taux d'évolution	+ 37,70 %

Source : élaboré par l'étudiant d'après les données de la balance.

2.2.2.3 Passifs Courants

Passifs Courants englobe des comptes :

- Fournisseurs.
- Impôts.
- Associes compte courants.
- Autres Dettes.

Ces comptes ont enregistré au 31/12/2015 un total **74 612 364 540,26DA** soit une évolution de près de **1%** par rapport à l'exercice 2014. Cette augmentation est due à de nouvelles dettes fournisseurs, impôts et autres.

- **Fournisseurs**

Les dettes envers les fournisseurs, arrêtées au 31/12/2015 à **53 588 563 698,21DA**, sont constatées sur la base des achats (TTC) des stocks et de services. La dette fournisseur, représentant **71,82%** du total passif courant et **28,81%** du total passif, est constituée des comptes suivants :

- Fournisseurs de stocks et services.
- Fournisseurs d'immobilisations.

Les mouvements enregistrés sur ce compte sont comme suit :

Tableau N° (3-13) : Les mouvements de la rubrique Fournisseurs en 2015

Désignation	Fourni. Services	Fourni. Immob	Total
Solde au 31/12/2014	36 448 304 347,20	1 680 253 907,31	53 028 558 254,51
Mouvements 2015			
✓ Dettes fournisseurs	96 902 265 224,90	33 738 983 599,66	130 641 248 824,56
✓ Décaissements en cours	(100 211 949 445,08)	(29 869 293 935,78)	(130 081 243 380,86)
Solde au 31/12/2015	33 138 620 127,02	20 449 943 571,19	53 588 563 698,21
Taux d'augmentation	- 0,17 %	+23,34 %	1,06%
Taux de décaissements	75.15 %	59.36 %	70,82%

Source : élaboré par l'étudiant d'après les données de la balance.

Commentaire : L'entreprise ATM Mobilis a enregistré en 2015 une légère évolution dans le taux de la dette fournisseurs de **1,06%** par rapport à l'année précédente, dû à l'enregistrement de nouvelles acquisitions d'immobilisations, avec un taux de décaissement de **70,82%**, ce qui prouve sa capacité à régler ses dettes.

• **Impôts**

Il s'agit des dettes en matière fiscale constatées par ATM envers l'administration des impôts sur les opérations de ventes et services. Les mouvements enregistrés sur cette rubrique sont donnés comme suit :

Tableau N° (3-14) : Les mouvements des rubriques Impôts en 2015

Désignation	IBS	TVA	AUTRES	Total
Solde au 31/12/2014	4 746 169 123,48	7 642 508 415,67	627 235 687,53	13 015 913 226,68
Mouvements 2015	(373 858 142,48)	(301 199 260,31)	55 583 033,36	(619 474 369,43)
Solde au 31/12/2015	4 372 310 981,00	7 341 309 155,36	682 818 720,89	12 396 438 857,25
Taux de variation	-7,88%	-3,94%	+8,86%	- 4,76%

Source : élaboré par l'étudiant d'après les données de la balance.

Commentaire : Au 31/12/2015, la dette envers la direction des impôts est arrêtée à **12 396 438 857,25 DA**, représentant un taux de **16,61%** du total du « passifs courant ». Nous constatons que la TVA prend **59,22%** de la totalité des dettes d'impôts.

• **Autres Dettes**

Elles concernent les comptes suivants :

- Dettes fournisseurs et autres
- Emprunt Obligataire

Les mouvements ainsi que la variation des autres dettes en 2015 sont expliqués dans le tableau suivant :

Tableau N° (3-15) : Les mouvements du compte Autres Dettes en 2015

Désignation	Autres Dettes
Solde au 31/12/2014	7 879 698 908,32
✓ Variation dettes	747 663 076,48
Solde au 31/12/2015	8 627 361 984,8
Taux d'augmentation	+9,49%

Source : élaboré par l'étudiant d'après les données de la balance.

2.3. Recommandations

Comme dans tout processus d'améliorations, la proposition des suggestions est la phase de recherche dont nous proposons des modifications à mettre en place pour faire disparaître les problèmes que nous avons remarqué tout au long de la période du stage pratique. De ce fait, suite aux résultats obtenus, nous nous permettons de faire quelques suggestions à l'entreprise ATM Mobilis qui peuvent se révéler intéressantes pour elle :

- Lancer une formation de large ampleur pour expliquer le but réel de l'utilisation de cet outil de gestion.
- S'intéresser d'avantage à l'élaboration du Reporting financier vu son importance et sa nécessité au sein des organisations.
- Renforcer l'élaboration du Reporting financier par l'utilisation des graphiques pour une meilleure lisibilité afin d'attirer l'attention des décideurs lors de la prise de décision.
- Laisser le soin au Reporting Financier d'orchestrer la décentralisation en veillant sur la coordination et sur les niveaux de délégations, ce qui permet d'augmenter la rapidité de réaction en réduisant le circuit décisionnel.
- Construire des informations donnant une image fidèle sur tous les aspects réels des faits et évènements, afin de déceler les dysfonctionnements.

Conclusion

Au terme de ce dernier chapitre pratique, portant sur l'apport du Reporting financier à la prise de décision dans une organisation, à savoir ATM Mobilis, nous avons pu appliquer les aspects théoriques présentés précédemment dans les premiers chapitres.

Nous avons opté pour une étude quantitative basée sur une analyse comptable des états financiers (Bilan et compte de résultats), afin d'élaborer un Reporting financier destiné à rendre compte l'activité de l'entreprise et son évolution pour la période 2014-2015.

Effectivement cette analyse nous a infirmé l'importance que porte le Reporting financier au manager dans le processus décisionnel, et ce à travers ses composants, ses modes de présentations ainsi qu'à la simplicité de l'analyse des données des états financiers.

Conclusion générale

Notre travail de recherche effectué au sein de l'entreprise ATM Mobilis, nous a été d'une grande utilité, car il nous a permis de confronter la réalité du terrain, et les mécanismes de fonctionnement des organisations. Ceci, nous a conduits à mettre en œuvre nos connaissances acquises à l'École Supérieure de Commerce.

Ce présent mémoire avait comme but d'étudier la contribution du reporting financier à la prise de décision. De ce fait, nous avons opté pour une recherche théorique, afin de déterminer les principaux concepts liés au reporting financier et au processus décisionnel.

Nous avons choisis également d'effectuer une étude quantitative auprès d'une entreprise du secteur des télécommunications, à savoir ATM Mobilis, afin d'apporter des réponses à notre problématique à travers une analyse comptable des états financiers (bilan, compte de résultats).

Cependant, avant de synthétiser les résultats conclus de cette étude, il s'avère utile de préciser que notre recherche était limitée par des contraintes ; entre autres, le manque d'ouvrages traitant la thématique du reporting financier, notamment, au niveau de notre bibliothèque. Mais également, la forte confidentialité qu'exige l'entreprise en matière de fourniture d'autres états financiers qu'ils nous semblent nécessaires pour achever notre étude.

En effet, les résultats de notre analyse ont abouti à la confirmation de nos hypothèses posés au préalable, à savoir :

Hypothèse 01 : Le reporting fait partie des outils du contrôle de gestion. Du fait que son contenu représente un ensemble d'indicateurs synthétiques permettant ainsi aux responsables de suivre la réalisation des objectifs fixés.

Hypothèse 02 : Le reporting financier est un instrument de consolidation des données, afin de rendre compte l'activité de l'entreprise. Etant donné qu'il est destiné aux niveaux supérieurs de la hiérarchie, afin de les mettre au courant des évolutions de l'entreprise.

Hypothèse 03 : Cet outil accorde un soutien à la prise de décision en s'appuyant sur l'analyse des états financiers. De sorte que ses données permettent aux décideurs de savoir quel est le degré de réalisations des objectifs en les comparant aux prévisions. Par la suite, l'existence des écarts significatifs pousse les responsables à apporter des explications. La bonne compréhension des problèmes et la recherche de solutions adéquates qui répondent aux

besoins de l'entreprise, à travers le traitement d'informations fiables, sont alors des pratiques qui améliorent la qualité des décisions.

A l'issue de la confirmation de ces hypothèse, nous pouvons par la suite confirmer, notre hypothèse globale qui stipule que « **le reporting financier contribue favorablement à la prise de décision au sein des entreprises** ».

La confirmation de cette hypothèse a pu montrer que le reporting financier a un impact positif sur le processus décisionnel des dirigeants, il occupe par conséquent une place importante dans la circulation et le partage des informations, ce qui constitue une base pour les décideurs. Ce dernier devient donc indispensable pour la vie quotidienne de toute organisation.

En guise conclusion, nous tenons à préciser que ce modeste travail ne constitue qu'une tentative de recherche sur ce sujet, de ce fait, nous souhaitons, qu'il pourra constituer une référence théorique et pratique pour d'autres travaux de recherche à l'avenir.

BIBLIOGRAPHIE

1. Ouvrages :

- ALAIN (F), « L'essentiel du tableau de bord », Ed d'Organisation, Paris, 2005.
- ALAZARD (C), SÉPARI (S); « DCG 11 Contrôle de gestion MANUEL ET APPLICATIONS », 2ème ED Dunod, Paris, 2010
- ALAZARD(C) et SEPARI (S), « Contrôle de gestion, manuel et application », 4ème édition, Paris, 2016.
- ANNIE (C), « REENGINEERING : un défi pour les professionnels des ressources humaines ? », édition Gestion2000, Belgique, 1988.
- ARNAUD (H). et Autres, « Le contrôle de gestion...en action », édition Liaisons, 2ème édition, Paris, 2001.
- AUGÉ (B) et NARO (G), « Mini manuel de contrôle de gestion », Éd Dunod, Paris, 2011.
- BALLAND, BOUVIER, ANNE-MARIE, « Management des entreprises en 24 fiches », Ed Dunod, 2008.
- BERLAND (N) et DE RONGE (Y), « Contrôle de gestion : perspectives stratégiques et managériales », édition PEARSON, 2ème édition, France, 2013.
- BERLAND N. et SIMON F.X, « Le contrôle de gestion en mouvement : État de l'art et meilleures pratiques », Édition Eyrolles, Paris, 2010.
- BESCOS, (P.L) et autres, « Contrôle de gestion et management », Edition Montchrestein, Paris, 1997.
- BOUQUIN (H), « Le contrôle de gestion », édition PUF, 3ème édition, Paris, 1997.
- BRIGITTE (D), « Contrôle de gestion : réviser la gestion », Ed DUNOD.
- CAPPALLETTI (L), « Toute la fonction contrôle de gestion », DUNOD, Paris. 2014.
- CHARRON, JEAN-LUC, SÉPARI et autres, « DCG 7 – Management : Manuel et Applications », Ed5, édition Dunod, Paris, 2016.
- CHRISTOPHE (G), « Tableau de bord », édition E-theque, Paris, 2002.
- DAYAN, (A), « Manuel de gestion volume 1 », ELLIPES EDITION, édition 2009
- DJERBI (Z). et AUTRES, « Contrôle de gestion », Éd Dunod, Paris, 2014.
- DORIATH, (B), « Contrôle de gestion », Editions DUNOD, Paris, 2001.

- ERIC (T), « Le reporting financier : aspects comptables, fiscaux et de gestion », Ed Dunod, Paris, 2006.
- GRENIER, « Le système d'information et comptabilité », Ed Economica, Paris.
- HELENE (L) et Autres, « Le contrôle de gestion », 3ème édition, DUNOD, Paris 2008.
- JEAN BERNARD (C) et autres, « Les annexes aux états financiers, société d'édition de l'ordre des expert comptables », Paris, 2012.
- JERRY (J), WEYGANDT, DONALD (E), TRENHOLM (B), « Principes de comptabilité », 2003.
- JOSIEN, SAMUEL, LANDRIEUX-KARTOCHIAN, « Organisation et management de l'entreprise », Ed Gualino, 2008.
- KHAMAKHEM (A), « La dynamique de contrôle de gestion », Bordas, paris, 1970.
- LANDRIEUX-KARTOCHIAN, SOPHIE, JOSIEN, « L'essentiel du management des entreprises », Ed Gualino, 2017.
- LANGLOIS (L), BONNIER (C) et BRINGER (M), « Contrôle de gestion », Editions Berti, Alger, 2008.
- LARDY, (P), PIGE, (B), « Reporting et contrôle budgétaire : De la délégation à la responsabilité », EMS Editions, Ed 2, Basse Normandie 2011.
- LAURENT (H) et PIERRE (A), « 100 questions pour comprendre et agir le Benchmarking », édition AFNOR, France, 2010.
- Le DUFF, ROBERT, « Encyclopédie de la gestion et du management », Ed Dalloz, 1999.
- LEROY, (M), « Le tableau de bord au service de l'entreprise », édition d'organisation, Paris, 1998.
- LONING (H) et ALI, « Le Contrôle de gestion, Organisation, Outils et Pratiques », 3ème édition, Dunod, Paris 2008
- MICHEL (G), « Contrôle de gestion », Ed Economica, Paris, 6ème édition, 1997.
- PHILIPPE (H), « Le budget c'est facile pour les managers », Ed d'Organisation, Paris, 2004.
- PHILIPPE (L), « Méthode et pratique de la performance : le guide de pilotage », Ed d'Organisation, 3e édition.
- ROBERT (R), BERNARD (F), MICKAEL (K) et autres, « Système d'information et management des organisations », édition Vuiebert, Paris, 2011.

- RODACH (G), « Faire appliquer ses décisions », Edition d'Organisation, 2009.
- SORNET (J), « DCG8 ; Systèmes d'information de gestion », DUNOD, Paris 2014.
- W.E DEMING, « Qualité, la révolution du management », Economica, 1988.

2. Articles et travaux de recherches :

- ALAIN (B), « Contrôle de gestion : Le développement de l'intelligence organisationnelle », 1995.
- ARDOIN (J-L), MICHEL (D-E), SCHMIDT (J), « Contrôle de gestion », Publi-Union, 1989
- CHIAPELLO, (E), DELMOND, (M), « Les tableaux de bord de gestion, outils d'introduction du Changement », Revue française de gestion, janvier/février 1994.
- GILBERT (G), « Revue Française de comptabilité N°422 », Avril 2011.
- Jack GRAY et Yvon PESQUEUX, « Le tableau de bord, outil de gestion: une comparaison France - Etats-Unis », Groupe HEC, 1991.
- Journal officiel de la république algérienne, « Loi 07-11 portant sur le système comptable financier », 25 Novembre 2007.
- Décret exécutif n° 08-156 du 26 Mai 2008 portant l'application des dispositions de la loi n° 07-11, JO n°27.
- Document interne à l'entreprise.
- Revue N°8 de Mobilis, 2011.

3. Sites web :

- <https://www.cvm.qc.ca/mlaflam/A11/PPT/12ML.ppt/>, consulté le 13/04/2018 à 23 :37.
- <http://www.florianmantine.com/actualites/editos/608-manager-c-est-decider/>, consulté le 08/05/2018 à 08h48.
- http://www.memoireonline.com/04/10/3368/m_Contrôle-de-gestion-de-lOffice-Cherifien-des-Phosphates14.html, consulté le 18/02/2018 à 22h01.
- <https://www.oleap.com/enjeux-reporting-financier/>, consulté le 19/02/2018 à 18h50.
- <https://www.piloter.org/business-intelligence/reporting.html>, consulté le 19/02/2018 à 18h30.
- <https://www.piloter.org/business-intelligence/reporting-financier.html>, consulté le 19/02/2018 à 17h48.
- <http://www.surfeco21.com>, consulté le 17/05/2018 à 23h12.

ANNEXES

Annexe N°01 : Compte de résultat 2014/2015

	Note	N	N - 1
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p>ATM MOBILIS Lot 27-28-29 Quartier des affaires, Bab Ezzouar RC : 03B0962287 IF : 000316289022542 AI : 16287406800 SOCIETE</p> </div> <div style="width: 45%; text-align: center;"> <p>COMPTE DE RESULTAT (Par nature) Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2015</p> </div> </div>			
		EDITE LE :12-MAR-18 09:30:05	
VENTE ET PRODUITS ANNEXES		102 023 258 774.56	86 060 452 349.05
VARIATION STOCKS PRODUITS FINIS ET EN COURS		0.00	0.00
PRODUCTION IMMOBILISEE		0.00	0.00
SUBVENTIONS D'EXPLOITATION		4 128 272.00	5 536 836.00
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		102 027 387 046.56	86 065 989 185.05
ACHATS CONSOMMES		- 4 332 825 097.93	- 3 253 913 791.95
SERVICES EXTERIEURS ET AUTRES CONSOMMATIONS		- 53 446 945 248.23	- 41 347 758 619.85
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		- 57 779 770 346.16	- 44 601 672 411.80
III VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		44 247 616 700.40	41 464 316 773.25
CHARGES DE PERSONNEL		- 7 827 939 131.37	- 7 897 014 016.94
IMPOTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES		- 7 097 169 754.17	- 5 870 358 619.56
IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		29 322 507 814.86	27 696 944 136.75
AUTRES PRODUITS OPERATIONNELS		4 917 547 108.67	2 518 733 461.00
AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES		- 261 994 373.26	- 129 106 321.24
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS		- 22 336 234 906.66	- 13 715 563 483.14
REPRISE SUR PERTES DE VALEUR ET PROVISIONS		2 066 432 375.03	20 730 429.97
V RESULTAT OPERATIONNEL		13 708 258 018.64	16 391 738 223.34
PRODUITS FINANCIERS		793 601 377.07	474 170 854.23
CHARGES FINANCIERES		- 1 078 885 751.46	- 226 537 928.94
VI RESULTAT FINANCIER		- 285 284 374.39	247 632 925.29
VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		13 422 973 644.25	16 639 371 148.63
IMPOTS EXIGIBLES SUR RESULTATS ORDINAIRES		- 4 372 310 981.00	- 4 746 169 123.48
IMPOTS DIFFERES (VARIATIONS) SUR RESULTATS ORDINAIRES		324 288 563.45	524 155 989.36
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		109 804 967 907.33	89 079 623 930.25
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 100 430 016 680.63	- 76 662 265 915.74
VII RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		9 374 951 226.70	12 417 358 014.51
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (PRODUITS) (A PRECISER)		0.00	0.00
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (CHARGES) (A PRECISER)		0.00	0.00
IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0.00	0.00
X RESULTAT NET DE L'EXERCICE		9 374 951 226.70	12 417 358 014.51
PART DANS LES RESULTATS NETS DES SOCIETES MISES EN EQUIVALENCE (1)		0.00	0.00
XI - RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)		0.00	0.00
DONT PART DES MINORITAIRES (1)		0.00	0.00
PART DU GROUPE (1)		0.00	0.00

(1) A UTILISER UNIQUEMENT POUR LA PRESENTATION D'ETATS FINANCIERS CONSOLIDES.

Annexe N°02 : Bilan Actif (2015)

		N Brut	N Amort-Prov.	N Net	N - 1 Net
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 40%;"> <p>ATM MOBILIS Lot 27-28-29 Quartier des affaires, Bab Ezzouar RC : 03B0962287 IF : 000316289022542 AI : 16287406800</p> </div> <div style="width: 30%; text-align: center;"> <h3>BILAN ACTIF</h3> <p>Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2015</p> </div> <div style="width: 20%; text-align: right;"> <p>EDITE LE : 12-MAR-18 09:32:44</p> </div> </div>					
SOCIETE		ALGERIE TELECOM MOBILIS			
A C T I F	Note				
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
ECART D"ACQUISITION OU GOODWILL		0.00	0.00	0.00	0.00
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES		7 824 516 200.55	2 785 901 127.43	5 038 615 073.12	5 464 994 040.61
IMMOBILISATIONS CORPORELLES		221 064 004 433.82	121 805 483 572.75	99 258 520 861.07	72 866 376 877.93
IMMOBILISATIONS ENCOURS		10 906 546 474.17	0.00	10 906 546 474.17	15 052 756 819.53
IMMOBILISATIONS FINANCIERES					
TITRES MIS EN EQUIVALENCE - ENTREPRISE ASSOCIEES		0.00	0.00	0.00	0.00
AUTRES PARTICIPATIONS ET CREANCES RATTACHEES		0.00	0.00	0.00	0.00
AUTRES TITRES IMMOBILISES		0.00	0.00	0.00	0.00
PRETS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS		180 134 436.76	0.00	180 134 436.76	191 080 200.35
IMPOTS DIFFERES ACTIF		1 414 146 303.53	0.00	1 414 146 303.53	1 096 522 644.58
TOTAL ACTIF NON COURANT		241 389 347 848.83	124 591 384 700.18	116 797 963 148.65	94 671 730 583.00
ACTIF COURANT					
STOCKS ET ENCOURS		1 926 486 695.31	31 611 695.24	1 894 875 000.07	1 791 585 455.73
CREANCE ET EMPLOIS ASSIMILES					
CLIENTS		42 312 438 079.94	22 465 477 458.96	19 846 960 620.98	15 801 914 443.74
AUTRES DEBITEURS		8 199 335 182.31	2 774 235.65	8 196 560 946.66	8 045 373 048.50
IMPOTS		7 043 008 608.26	0.00	7 043 008 608.26	7 078 271 616.21
AUTRES ACTIFS COURANTS		0.00	0.00	0.00	0.00
DISPONIBILITES ET ASSIMILES					
PLACEMENTS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS		16 102 533 020.00	0.00	16 102 533 020.00	26 475 951 552.00
TRESORERIE		16 127 406 895.18	0.00	16 127 406 895.18	14 325 155 124.96
TOTAL ACTIF COURANT		91 711 208 481.00	22 499 863 389.85	69 211 345 091.15	73 516 251 240.14
TOTAL GENERAL ACTIF		333 100 556 329.83	147 091 248 090.03	186 009 308 239.80	168 187 981 823.14

Annexe N°03 : Bilan Actif (2014)

		N Brut	N Amort-Prov.	N Net	N - 1 Net
ATM MOBILIS Lot 27-28-29 Quartier des affaires, Bab Ezzouar RC : 03B0962287 IF : 000316289022542 AI : 16287406800					
BILAN ACTIF			Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2014		
SOCIETE		ALGERIE TELECOM MOBILIS		EDITE LE : 12-MAR-18 09:33:49	
A C T I F	Note	N Brut	N Amort-Prov.	N Net	N - 1 Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
ECART D'ACQUISITION OU GOODWILL		0.00	0.00	0.00	0.00
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES		7 624 701 995.27	2 159 707 954.66	5 464 994 040.61	6 095 781 374.14
IMMOBILISATIONS CORPORELLES		173 343 439 260.71	100 477 062 382.78	72 866 376 877.93	49 389 601 374.89
IMMOBILISATIONS ENCOURS		15 052 756 819.53	0.00	15 052 756 819.53	11 674 065 348.78
IMMOBILISATIONS FINANCIERES					
TITRES MIS EN EQUIVALENCE - ENTREPRISE ASSOCIEES		0.00	0.00	0.00	0.00
AUTRES PARTICIPATIONS ET CREANCES RATTACHEES		0.00	0.00	0.00	0.00
AUTRES TITRES IMMOBILISES		0.00	0.00	0.00	0.00
PRETS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS		191 080 200.35	0.00	191 080 200.35	136 759 715.74
IMPOTS DIFFERES ACTIF		1 096 522 644.58	0.00	1 096 522 644.58	568 001 473.24
TOTAL ACTIF NON COURANT		197 308 500 920.44	102 636 770 337.44	94 671 730 583.00	67 864 209 286.79
ACTIF COURANT					
STOCKS ET ENCOURS		1 791 585 455.73	0.00	1 791 585 455.73	1 370 163 441.46
CREANCE ET EMPLOIS ASSIMILES					
CLIENTS		38 812 562 285.59	23 010 647 841.85	15 801 914 443.74	12 528 711 850.79
AUTRES DEBITEURS		8 048 147 284.15	2 774 235.65	8 045 373 048.50	8 208 632 438.59
IMPOTS		7 076 271 615.21	0.00	7 076 271 615.21	5 212 175 601.06
AUTRES ACTIFS COURANTS		0.00	0.00	0.00	0.00
DISPONIBILITES ET ASSIMILES					
PLACEMENTS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS		26 475 951 552.00	0.00	26 475 951 552.00	25 891 034 563.20
TRESORERIE		14 325 155 124.96	0.00	14 325 155 124.96	17 818 944 516.92
TOTAL ACTIF COURANT		96 529 673 317.64	23 013 422 077.50	73 516 251 240.14	71 029 662 312.92
TOTAL GENERAL ACTIF		293 838 174 238.08	125 650 192 414.94	168 187 981 823.14	138 893 871 599.71

Annexe N°04 : Bilan Passif (2015)

P A S S I F	Note	N	N - 1
ATM MOBILIS Lot 27-28-29 Quartier des affaires, Bab Ezzouar RC : 03B0962287 IF : 000316289022542 AI : 16287406800 SOCIETE ALGERIE TELECOM MOBILIS			
		BILAN PASSIF	
		Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2015	
		EDITE LE :12-MAR-18 09:32:44	
CAPITAUX PROPRES			
CAPITAL EMIS (OU COMPTE DE L'EXPLOITATION)		25 000 000 000.00	25 000 000 000.00
CAPITAL NON APPELE		0.00	0.00
PRIMES ET RESERVES (RESERVES CONSOLIDEES(1))		48 561 126 816.34	36 143 768 801.83
ECART DE REEVALUATION		0.00	0.00
ECART D'EQUIVALENCE(1)		0.00	0.00
RESULTAT NET (RESULTAT NET PART DU GROUPE)(1)		9 374 951 226.70	12 417 358 014.51
AUTRES CAPITAUX PROPRES		0.00	0.00
REPORT A NOUVEAU		124 023 087.46	124 023 087.46
PART DE LA SOCIETE CONSOLIDANTE(1)			
PART DES MINORITAIRES(1)			
TOTAL I		83 060 101 130.50	73 685 149 903.80
PASSIFS NON COURANTS			
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES		2 037 300 192.49	1 958 782 692.49
IMPOTS (DIFFERES ET PROVISIONNES)		15 616 345.50	22 281 250.00
AUTRES DETTES NON COURANTES		0.00	0.00
PROVISIONS ET PRODUITS COMPTABILISES D'AVANCE		26 283 926 031.05	18 597 597 586.94
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		28 336 842 569.04	20 578 661 529.43
PASSIFS COURANTS			
FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHE		53 588 563 698.21	53 028 558 254.51
IMPOT		12 396 438 857.25	13 015 913 226.68
AUTRES DETTES		8 627 361 984.80	7 879 698 908.32
TRESORERIE PASSIF		0.00	0.40
TOTAL PASSIFS COURANTS III		74 612 364 540.26	73 924 170 389.91
TOTAL GENERAL PASSIF		186 009 308 239.80	168 187 981 823.14
(1) A UTILISER UNIQUEMENT POUR LA PRESENTATION D'ETATS FINANCIERS CONSOLIDE.			

Annexe N°05 : Bilan Passif 2014

P A S S I F	Note	N	N - 1
ATM MOBILIS Lot 27-28-29 Quartier des affaires, Bab Ezzouar RC : 03B0962287 IF : 000316289022542 AI : 16287406800 SOCIETE ALGERIE TELECOM MOBILIS			
		BILAN PASSIF	
		Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2014	
		EDITE LE : 12-MAR-18 09:33:49	
CAPITAUX PROPRES			
CAPITAL EMIS (OU COMPTE DE L'EXPLOITATION)		25 000 000 000.00	25 000 000 000.00
CAPITAL NON APPELE		0.00	0.00
PRIMES ET RESERVES (RESERVES CONSOLIDEES(1))		36 143 768 801.83	21 012 371 885.78
ECART DE REEVALUATION		0.00	0.00
ECART D'EQUIVALENCE(1)		0.00	0.00
RESULTAT NET (RESULTAT NET PART DU GROUPE(1))		12 417 358 014.51	15 457 168 615.53
AUTRES CAPITAUX PROPRES		0.00	0.00
REPORT A NOUVEAU		124 023 087.46	- 325 771 699.56
PART DE LA SOCIETE CONSOLIDANTE(1)			
PART DES MINORITAIRES(1)			
TOTAL I		73 685 149 903.80	61 143 768 801.75
PASSIFS NON COURANTS			
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES		1 958 782 692.49	1 788 424 692.49
IMPOTS (DIFFERES ET PROVISIONNES)		22 281 250.00	17 916 068.02
AUTRES DETTES NON COURANTES		0.00	0.00
PROVISIONS ET PRODUITS COMPTABILISES D'AVANCE		18 597 597 586.94	12 759 195 597.10
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		20 578 661 529.43	14 565 536 357.61
PASSIFS COURANTS			
FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHE		53 028 558 254.51	43 851 689 573.22
IMPOT		13 015 913 226.68	12 191 930 926.32
AUTRES DETTES		7 879 698 908.32	7 140 945 940.81
TRESORERIE PASSIF		0.40	0.00
TOTAL PASSIFS COURANTS III		73 924 170 389.91	63 184 566 440.35
TOTAL GENERAL PASSIF		168 187 981 823.14	138 893 871 599.71

(1) A UTILISER UNIQUEMENT POUR LA PRESENTATION D'ETATS FINANCIERS CONSOLIDE.

Table des matières

Remerciements

Dédicace

Liste des abréviations.....I

Liste des figures.....II

Liste des tableaux.....IV

Liste des annexes.....V

Résumé.....VI

Sommaire.....VII

Introduction générale.....A

Chapitre 01 : Reporting, instrument du contrôle de gestion.....1

Section 01 : Aspects théoriques du contrôle de gestion.....2

1.1. Définitions et origine.....2

1.1.1. Définitions.....2

1.1.2. Origine.....4

1.2. Objectifs et rôles du contrôle de gestion.....5

1.2.1. Objectifs.....5

1.2.2. Rôles.....6

1.3. Processus du contrôle de gestion.....8

1.3.1. Plan (Phase de planification).....10

1.3.2. Do (Phase d'exécution, action).....10

1.3.3. Check (Phase d'évaluation).....11

1.3.4. Act (Phase d'apprentissage).....11

1.4. Outils du contrôle de gestion.....12

1.4.1. Outils prévisionnels.....13

1.4.2. Outils de suivi et de réalisation.....14

1.4.3. Outils d'appui.....18

Section 02 : Introduction au reporting.....20

2.1. Définitions et origine.....20

2.1.1. Définitions.....20

2.1.2. Historique.....21

2.2. Présentation du reporting.....23

2.2.1. Principes.....23

2.2.2. Contenu du reporting.....24

2.2.3. Objectifs du reporting.....24

2.2.4. Critères de réussite du reporting.....	25
2.3. Typologie.....	27
2.3.1. Financier.....	27
2.3.2. De gestion.....	27
2.3.3. De projet.....	27
2.3.4. Social ou sociétal.....	27
2.3.5. Environnemental.....	27
2.4. Comparaison entre reporting et tableau de bord.....	28
2.4.1. Similitudes.....	28
2.4.2. Différences.....	28

Chapitre 02 : Du reporting financier à la prise de décision.....31

Section 01 : Concepts généraux du reporting financier.....32

1.1. Définitions et objectifs.....	32
1.1.1. Définitions du reporting financier.....	32
1.1.2. Objectifs du reporting financier.....	32
1.2. Modes de présentation du reporting financier.....	34
1.2.1. Graphiques.....	34
1.2.2. Clignotants.....	36
1.3. Indicateurs du reporting financier.....	37
1.3.1. Définition d'un indicateur.....	37
1.3.2. Critères de choix d'un indicateur.....	37
1.3.3. Utilité et typologie des indicateurs du reporting financier.....	38
1.4. Reporting financier out put d'un système d'information comptable.....	39
1.4.1. Système d'information comptable.....	39
1.4.2. Processus d'élaboration du reporting financier.....	43

Section 02 : Processus décisionnel dans une organisation..... 46

2.1. Généralité sur la prise de décision	46
2.1.1. Définition de la décision	46
2.1.2. Typologie des décisions	47
2.1.3. Principales théories de la décision.....	49
2.2. Difficultés et facteurs d'influence de la prise de décision	51
2.2.1. Difficultés de la prise de décision	51
2.2.2. Facteurs d'influence de la prise de décision	52
2.3. Processus de prise de décision	53
2.3.1. Modèle classique IMC de H. Simon	53
2.3.2. Modèle composite de la poubelle	54
2.3.3. Modèle empirique d'E.A. Archer	55
2.4. Annexe aux états financiers : composition et règles	56
2.4.1. Définition de l'annexe des états financiers	56
2.4.2. Caractéristiques des informations figurant dans les annexes	56
2.4.3. Contenu de l'annexe aux états financiers.....	57

Chapitre 03 : Apport du Reporting financier à la prise de décision au sein d'ATM Mobilis.....62

Section 01 : Présentation de l'organisme l'accueil.....63

1.1. Généralité sur ATM Mobilis63

1.1.1. Identification de l'entreprise et son historique63

1.1.2. Missions, Objectifs et Valeur d'ATM Mobilis65

1.1.3. Organisation d'ATM Mobilis.....67

1.2. Présentation et rôle de la direction des finances et de la comptabilité(DFC).....70

1.2.1. Présentation de la direction des finances et de la comptabilité70

1.2.2. Rôle de la direction des finances et de la comptabilité71

1.2.3. Organigramme de la direction des finances et de la comptabilité.....72

Section 02 : Étude empirique.....73

2.1. Analyse des comptes de résultats.....73

2.1.1. Produits.....73

2.1.2. Charges.....76

2.2. Analyse du bilan.....79

2.2.1. Analyse des postes de l'actif.....79

2.2.2. Analyse des postes du passif.....88

2.3. Recommandations.....92

Conclusion générale.....94

Bibliographie

Annexes