

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université ABDERAHMANE MIRA de Bejaia
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département de Finance et Comptabilité



Mémoire de fin d'étude

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Finance et Comptabilité

Option : Finance d'Entreprise

Thème:

**Essai D'évaluation et de pilotage de la
performance financière à travers les
indicateurs du tableau de bord financier**

Cas Pratique : CEVITAL Spa Beiaia

Réalisé par :

KAOUMI Kahina

IOUKNANE Katia

Encadrée par :

M. MAAMRI Moussa

**Année universitaire
2024-2025**

Remerciement

Nous tenons à exprimer notre sincère gratitude à Monsieur MAAMRI Moussa, notre encadrant, pour sa disponibilité, ses conseils avisés, son suivi rigoureux et la confiance qu'il nous a accordée tout au long de ce travail.

Nous remercions également tous les enseignants de la Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion pour la qualité de leur enseignement et leur accompagnement au fil des années.

Merci à nos camarades pour leur soutien, leur bonne humeur et les moments partagés. Enfin, nous remercions chaleureusement nos parents pour leur amour et leur soutien inconditionnel.

Dédicaces

Je dédie ce mémoire à mes parents, pour leur amour, leur patience et leur soutien constant tout au long de mon parcours.

À mon frère, pour sa présence, ses encouragements et sa confiance en moi.

À tous ceux qui ont cru en moi et m'ont soutenu dans les moments difficiles.

Kahina

Dédicaces

Je dédie ce mémoire à mon cher époux, pour son amour, sa patience et son soutien indéfectible tout au long de ce parcours exigeant.

À ma fille à naître, qui m'a accompagnée silencieusement pendant l'élaboration de ce travail. Tu as déjà été une source de force et d'inspiration.

À mes parents, pour leur confiance, leurs prières et leurs encouragements constants.

À tous ceux qui m'ont entourée de leur bienveillance et qui ont cru en moi, même dans les moments de doute.

Katia

Liste des tableaux

Tableau N° 01 : Représentation du bilan de grandes masses « structure actif ».....	22
Tableau N° 02 : Représentation du bilan de grandes masses « structure passif	25
Tableau N° 03 : Indicateurs de l'équilibre financier.....	27
Tableau N° 04 : indicateurs de rentabilité financière et économique.....	29
Tableau N° 05 : Ratios de la structure financière	32
Tableau N° 06 : Ratio de liquidité.....	34
Tableau N° 07 : Ratios de rentabilité.....	36
Tableau N° 08 : Ratios de solvabilité	38
Tableau N° 09 : Ratios de rotation en fonction : Jours.....	39
Tableau N° 10 : Soldes intermédiaires de gestion.....	41
Tableau N° 11 : Calcul de la CAF	44
Tableau N° 12 : Le tableau de bord financier pour CEVITAL	46

Liste des figures

Figure N° 01: Environnement du tableau de bord	4
Figure N° 02 : Représentation graphique de l'évolution des masses du bilan.....	27
Figure N° 03 : Représentation graphique de l'évolution des indicateurs de l'équilibre financiers	28
Figure N° 04 : Représentation graphique de l'évolution des indicateurs de rentabilité..	31
Figure N° 05 : Représentation graphique de l'évolution des ratios de la structure	34
Figure N° 06 : Représentation graphique de l'évolution des ratios de liquidité.....	36
Figure N° 07 : Représentation graphique de l'évolution des ratios de rentabilité	37
Figure N° 08 : Représentation graphique de l'évolution des ratios de solvabilité.....	38
Figure N° 09 : Représentation graphique de l'évolution des ratios de rotation	40
Figure N° 10 : Représentation graphique de l'évolution des SIG.....	44
Figure N° 11 : Représentation graphique de l'évolution de la CAF	45

Liste des abréviations

AC	Actif Courant
AI	Actif Immobilisé
ANC	Actif Non Courant
BFR	Besoin en Fond de Roulement
CA	Chiffre d'Affaire
CAF	Capacité d'Auto-financement
CI	Capital Investis
CP	Capitaux Propre
DCT	Dette à Court Terme
DLMT	Dettes à Long Moyen Termes
DRCC	Délai de Rotation Crédit Client
DRCF	Délai de Rotation Crédit Fournisseur
DZD	Dinars Algérien
EBE	Excédent Brut d'Exploitation
EVA	Economic Value Added
FRN	Fond de Roulement net
HT	Hors Taxes
IBS	Impôt sur le Bénéfice des Sociétés
IMB	Immobilisations
KP	Capitaux Permanents
KPI	Key Performance Indicators
OVAR	Objectifs, Variable d'Actions Responsables
PC	Passif Courant
PNC	Passif Non Courant
RAF	Ratios d'Autonomie Financière
RCAI	Résultat Courant Avant l'Impôt
RCR	Ratios de Capacité de Remboursement
RE	Ratios d'Endettement
REN	Ratios de rentabilité Economique nette
RFP	Ratios de Financement Permanent
RIF	Ratios d'Indépendance Financière
RLG	Ratios de Liquidité Générale
RLI	Ratios de Liquidité Immédiate

RLR	Ratios de Liquidité Réduite
ROCE	Rentabilité des capitaux investis
ROE	Rendement des capitaux propres
ROI	Retour sur investissement
RRC	Ratios de Rentabilité Commerciale
RRE	Ratios de rentabilité Economique
RRF	Ratios de Rentabilité Financière
RSG	Ratios de Solvabilité Générale
RT net	Résultat Net
SIG	Soldes Intermédiaire de Gestion
SPA	Société Par Actions
TA	Total Actif
TCR	Tableau des Comptes de Résultats
TD	Total Dettes
TR	Trésorerie
VA	Valeur Ajoutée
VD	Valeur Disponible
VE	Valeur d'Exploitation
VR	Valeur Réalisable

Sommaire

Introduction générale	I
I. Problématique de la recherche	II
II. Questions subsidiaires.....	II
III. Hypothèses de la recherche	II
IV. Intérêt de la recherche	II
V. Objet et objectif de l'étude	III
VI. Démarche méthodologique adoptée	III
VII. Délimitation de la recherche	III
VIII. Plan de la restitution	III

Chapitre 01 : Le corpus théorique de tableau de bord et de la performance financière de l'entreprise

Introduction	1
1. Cadre conceptuel du tableau de bord	1
2. La performance de l'entreprise	6
3. La performance financière	9
4. Le tableau de bord et la performance financière de l'entreprise	11
Conclusion.....	13

Chapitre 02 : Essai d'évaluation et de pilotage de la performance financière de l'entreprise CEVITAL à travers les indicateurs du tableau de bord

1. Présentation de l'organisme d'accueil de l'entreprise CEVITAL.....	15
2. Elaboration d'un tableau de bord financier pour l'entreprise CEVITAL.....	20
3. pilotage de la performance financière à l'aide des indicateurs du tableau de bord	50
Conclusion	61
Conclusion générale	63
Liste bibliographique.....	67

Annexes

Table des matières

Résumé

Introduction générale

Introduction générale

Dans un contexte économique de plus en plus incertain et concurrentiel, les entreprises sont amenées à adapter continuellement leurs méthodes de gestion afin de rester performantes et pérennes. La maîtrise de la performance financière devient alors un enjeu stratégique fondamental. Pour y parvenir, les organisations ont besoin d'outils de pilotage efficace, capable de fournir une vision claire, structurée et évolutif de leur situation financière. Parmi ces outils, le tableau de bord occupe une place centrale.

Le tableau de bord est un instrument de gestion qui regroupe un ensemble d'indicateurs pertinents, permettant de suivre les objectifs, d'identifier les écarts, de mesurer les résultats et d'ajuster les actions. Dans sa version financière, il joue un rôle majeur dans l'analyse de la rentabilité, de la solvabilité, de la liquidité et de l'efficacité d'une entreprise. Il devient ainsi un levier essentiel dans le pilotage de la performance et l'évaluation continue des résultats. La performance financière, quant à elle, désigne la capacité d'une entreprise à générer des profits tout en assurant sa stabilité financière et sa croissance à long terme. Elle repose sur plusieurs critères et indicateurs, qui, une fois regroupés dans un tableau de bord, permettent une analyse dynamique et évolutive de la santé financière de l'entreprise.

Dans le cas spécifique de CEVITAL, l'un des plus importants groupes industriels privés en Algérie, la question du pilotage de la performance financière prend une dimension particulière. Face à la diversité de ses activités et à la complexité de son environnement économique, le recours à un tableau de bord structuré et actualisé devient indispensable pour garantir un suivi efficace des performances, anticiper les dérives et soutenir la prise de décision stratégique. Ce mémoire s'intéresse donc à la manière dont les indicateurs intégrés dans un tableau de bord peuvent contribuer à un pilotage rigoureux et à une évaluation continue de la performance de l'entreprise.

I. Problématique de la recherche

L'évolution rapide de l'environnement économique, marquée par une concurrence accrue et des exigences croissantes en matière de performance, a conduit de nombreuses entreprises à renforcer leurs dispositifs de pilotage interne. Dans ce contexte, l'outil **tableau de bord** s'est imposé comme un support incontournable d'aide à la décision, en particulier dans le domaine du contrôle de gestion. Son utilisation s'est étendue à différents niveaux de responsabilité, traduisant un besoin croissant de visibilité, de réactivité et de suivi rigoureux.

Face à cette dynamique, il devient légitime de s'interroger sur la réelle portée de cet outil dans le pilotage de la performance. Plus précisément, nous avons orienté notre travail de recherche autour de la problématique suivante :

« Comment les indicateurs d'un tableau de bord peuvent-ils permettre un pilotage dynamique et une évaluation continue de la performance d'une entreprise ? »

II. Questions subsidiaires

Afin de mieux cerner l'objet de la recherche, des questions subsidiaires s'imposent :

Q.1 Comment le tableau de bord peut-il nous renseigner sur l'évolution de la performance financière d'une entreprise ?

Q.2 Comment la performance est-elle évaluée au niveau de l'entreprise CEVITAL, et comment elle se manifeste à travers le temps, en se référant aux indicateurs du tableau de bord ?

III. Hypothèses de la recherche

En référence à la littérature économique et financière existante, nous pouvons émettre les hypothèses suivantes :

- **H1** : L'analyse des indicateurs financiers intégrés dans un tableau de bord permet de suivre avec précision l'évolution de la performance financière d'une entreprise dans le temps.
- **H2** : À travers l'étude des indicateurs de performance utilisés au niveau de l'entreprise CEVITAL, il est possible d'évaluer objectivement la performance financière de l'entreprise et son évolution au fil des années.

IV. Intérêt de la recherche

Cette recherche présente un double intérêt ; Sur le plan théorique, elle contribue à enrichir la réflexion autour de l'utilisation du tableau de bord comme outil de pilotage de la performance financière. Sur le plan pratique, elle permet d'évaluer l'efficacité de cet outil dans

un contexte réel, à travers l'étude de l'entreprise CEVITAL, en illustrant son apport concret dans le suivi et l'amélioration continue de la performance.

V. Objet et objectif de l'étude

L'objet de cette étude est le tableau de bord financier, en tant qu'outil de mesure, de suivi et de pilotage de la performance financière.

L'objectif est d'analyser dans quelle mesure cet outil permet de suivre l'évolution de la performance financière de l'entreprise CEVITAL et de soutenir le pilotage stratégique par l'analyse des indicateurs clés.

VI. Démarche méthodologique adoptée

Pour mener à bien cette étude, nous avons opté pour l'approche hypothético-déductive, consistant à formuler des hypothèses à partir de la littérature existante, puis à les confronter à la réalité du terrain à travers une étude de cas. Cette méthode nous permettra de confirmer ou d'infirmer les hypothèses, en nous appuyant sur les données concrètes issues de l'entreprise CEVITAL.

VII. Délimitation de la recherche

Le présent travail se limite à l'étude du tableau de bord financier, en tant qu'outil de suivi et d'évaluation de la performance financière. Les autres dimensions de la performance (commerciale, sociale, environnementale) ne seront pas abordées en profondeur. L'étude de cas portera exclusivement sur l'entreprise CEVITAL.

VIII. Plan de la restitution

Ce mémoire s'articule autour de deux grandes parties :

- Une **partie théorique**, consacrée à la présentation du cadre conceptuel du tableau de bord et de la performance financière de l'entreprise ;
- Une **partie pratique**, centrée sur l'étude de l'entreprise CEVITAL, l'élaboration d'un tableau de bord financier et l'analyse de son apport dans le pilotage de la performance.

Chapitre 01 : Le corpus théorique de tableau de bord et de la performance financière de l'entreprise

Introduction

Dans un environnement économique marqué par l'instabilité, la compétitivité et la complexité croissantes, les entreprises se trouvent confrontées à de nombreux défis stratégiques et opérationnels. Pour pouvoir survivre, se développer et maintenir une position concurrentielle durable, elles doivent impérativement piloter leur performance de manière rigoureuse, méthodique et en temps réel. Cela passe par l'adoption d'outils de gestion performants, capables de fournir aux décideurs des informations précises, fiables et actualisées.

Parmi ces outils, le tableau de bord occupe une place essentielle. Véritable instrument de pilotage, il permet de suivre les indicateurs clés de performance, d'identifier les écarts par rapport aux objectifs et de réagir rapidement. Il constitue aujourd'hui un levier stratégique pour améliorer la performance globale, en particulier la performance financière, essentielle à la pérennité et à la rentabilité de l'entreprise.

Le présent chapitre vise ainsi à poser les fondements conceptuels nécessaires à la compréhension du tableau de bord et de son lien direct avec la performance financière de l'entreprise. Nous chercherons à comprendre comment ces deux notions s'articulent, comment le tableau de bord peut être conçu et utilisé pour mesurer, analyser et améliorer la performance financière. Pour cela, ce chapitre sera structuré autour des points suivants :

- ✓ Une présentation du cadre conceptuel du tableau de bord, à travers ses définitions, ses typologies et ses principales caractéristiques en tant qu'outil de pilotage.
- ✓ Une analyse de la notion de performance de l'entreprise, en abordant ses formes, ses critères de mesure, ainsi que la spécificité de la performance financière.
- ✓ Une mise en relation entre le tableau de bord et la performance financière, montrant comment les indicateurs financiers peuvent être utilisés pour piloter efficacement l'entreprise.

1. Cadre conceptuel du tableau de bord

Dans un contexte où la complexité des environnements économiques et organisationnels ne cesse de croître, disposer d'une information pertinente, fiable et bien structurée est devenu une nécessité vitale pour tout gestionnaire. La capacité à piloter efficacement les activités repose largement sur la qualité des outils mis en place pour recueillir, analyser et interpréter

cette information. Le tableau de bord, en tant qu'instrument de suivi et d'aide à la décision, répond à ce besoin en synthétisant les données essentielles pour orienter l'action managériale. Il ne s'agit pas simplement d'un outil technique, mais d'un véritable système de communication entre les différents acteurs de l'entreprise, contribuant à aligner les efforts autour d'objectifs communs. Avant de pouvoir aborder les aspects liés à sa conception et à sa mise en œuvre, il est indispensable de commencer par poser les bases théoriques. Cela passe par une compréhension claire de ce qu'est un tableau de bord, de ses différentes formes, de ses caractéristiques fondamentales, ainsi que de son rôle au sein du dispositif global de gestion et de contrôle de l'entreprise.

➤ Généralité sur le tableau de bord

La notion de tableau de bord renvoie d'abord à un outil visuel, conçu pour présenter des données de manière synthétique, claire et concentrée dans un espace restreint. Il repose sur l'utilisation d'indicateurs représentatifs, permettant de résumer des informations plus complexes, tout en signalant des valeurs significatives et les tendances à suivre. Ensuite, l'expression « de bord » fait référence à la fonction de pilotage : comme un pilote aux commandes, le gestionnaire utilise ce tableau pour orienter son action vers des objectifs définis. Ce rôle implique qu'une trajectoire ait été établie, fondée sur une stratégie et un plan d'action précis. Le tableau de bord ne donne pas une vision unique et figée, mais des « instantanées » régulières de la situation de l'entreprise. C'est en suivant cette série d'instantanéité dans le temps que l'on peut ajuster le pilotage et maintenir le cap vers les résultats attendus.

1.1. Notion du tableau de bord

1.1.1 Selon le contexte général

À l'origine, le terme « tableau de bord » est hérité du vocabulaire utilisé dans les domaines du transport, notamment dans l'aéronautique, mais aussi dans l'automobile. Dans une voiture, par exemple, le conducteur se sert d'un tableau de bord pour obtenir en temps réel des informations essentielles telles que la vitesse, le niveau de carburant, la température du moteur, etc. Ces données lui permettent d'adapter sa conduite, de prendre les décisions adéquates et de réagir rapidement face aux imprévus.

Par analogie, dans une entreprise, lorsque la structure atteint une certaine envergure, la simple lecture des comptes annuels ou l'intuition ne suffisent plus pour piloter efficacement les activités. Il devient alors indispensable de s'appuyer sur des outils d'aide à la décision permettant de suivre des indicateurs clés : rentabilité, productivité, qualité, performance par

activité, etc. Le tableau de bord managérial remplit ce rôle, en assurant un suivi régulier et synthétique du fonctionnement global de l'organisation. Il permet d'organiser l'information de manière claire, facilitant son interprétation par les dirigeants et favorisant ainsi des décisions plus réactives et stratégiques.

1.1.2. Définitions proposées par les auteurs

Le tableau de bord est généralement perçu comme un outil de synthèse visuelle regroupant plusieurs indicateurs, destiné à aider les responsables dans leur processus décisionnel. Il se doit d'être à la fois simple d'utilisation, pertinent, rigoureux et orienté vers l'action.

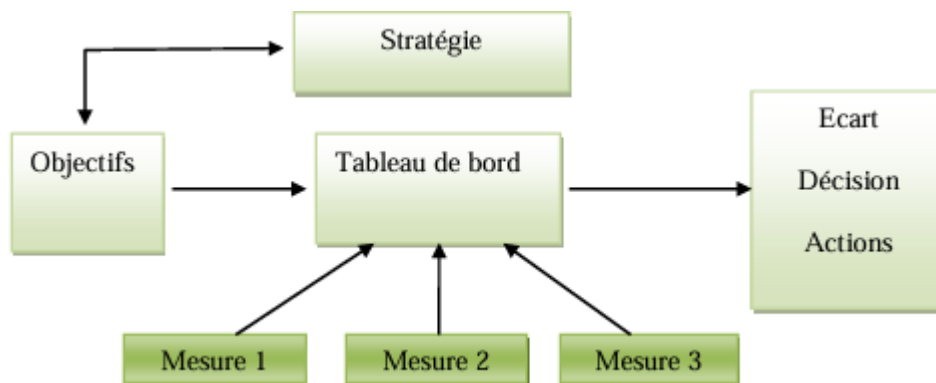
Plusieurs auteurs ont enrichi cette définition avec leurs propres visions. Selon Boix Daniel le tableau de bord est avant tout un outil de pilotage mis à disposition d'un responsable et de son équipe pour les aider à prendre des décisions dans le but d'atteindre des objectifs stratégiques. Il repose sur un support d'information organisé ainsi que sur une documentation adaptée qui permet son exploitation efficace (Boix, Tableau de bord: outil de pilotage). Pour Boix, cet outil joue un rôle managérial en trois dimensions :

- **Piloter** : il aide à structurer la réflexion stratégique à travers une vue d'ensemble synthétique du système.
- **Animer** : il favorise une dynamique collective en impliquant les équipes dans le processus d'analyse et de suivi.
- **Organiser** : en reflétant les performances via des indicateurs, il alerte sur les points faibles et contribue à orienter les actions vers l'atteinte des objectifs.

De son côté, **A. Fernandez (2005)** conçoit le tableau de bord comme un instrument de mesure de la performance, permettant un pilotage anticipatif des activités, dans une optique d'amélioration continue. Il aide à gérer l'incertitude et à sécuriser la prise de décision, en facilitant l'évaluation des risques (fernandez, 2005). Enfin, **C. Alazard et S. Sépari (2010)** proposent une approche plus opérationnelle du tableau de bord, le définissant comme un système d'indicateurs suivi par un responsable ou une équipe, servant à orienter, coordonner et évaluer les actions au sein d'un service. Il constitue aussi un outil de communication entre le contrôleur de gestion et le décideur, en mettant l'accent sur les points critiques de la gestion afin de favoriser des mesures correctives (Alazard & Sépari, 2010). Dans l'ensemble, le tableau

de bord s'inscrit dans un cadre structuré, avec en amont des **objectifs** à atteindre, des **ressources** à mobiliser, des **contraintes stratégiques** à respecter, et en aval, des **décisions** à prendre et des **actions** à engager selon les écarts constatés.

Figure N° 01: Environnement du tableau de bord



(Walter & Noirot, 2010, p. 46)

1.2. Typologie des tableaux de bord

Le tableau de bord est un outil central pour évaluer la performance d'une entreprise. Il n'existe pas de modèle unique, mais plusieurs types qui varient selon les objectifs, les services concernés ou le niveau hiérarchique. Cependant, tous reposent sur des indicateurs clés permettant un suivi efficace.

On distingue généralement trois grandes catégories de tableaux de bord :

- **Tableau de bord d'activité** : souvent utilisé pour le suivi des activités d'un service ou département, il permet de suivre les actions quotidiennes. Ce type de tableau ne vise pas le pilotage stratégique, mais se concentre sur la gestion opérationnelle.
- **Tableau de bord stratégique** : il aide à évaluer l'atteinte des objectifs en mettant en avant les indicateurs de performance clés (KPI). Il permet une vue synthétique et comparative des résultats afin de guider les décisions stratégiques, tout en écartant les données secondaires.
- **Tableau de bord de pilotage de projet** : utilisé dans la gestion de projet, il permet de suivre les aspects qualitatifs, techniques, financiers et temporels, en s'assurant du respect des coûts et des délais.

Par ailleurs, les spécialistes proposent d'autres types de tableaux de bord, notamment :

- **Le tableau de bord de gestion** : selon **Grandguillot (F) et Grandguillot (B)** c'est un outil d'aide à la décision à moyen terme. Il permet de suivre l'évolution de résultats à travers des indicateurs significatifs (commerciaux, financiers, techniques, humains), définis selon les objectifs. Les écarts observés doivent être analysés et suivis d'actions correctives. Chaque centre de responsabilité peut avoir son propre tableau, adapté à son activité. (Grandguillot & Grandguillot, 2015-2016, p. 123)
- **Le tableau de bord prospectif** : également appelé *Balanced Scorecard*, ce modèle élaboré par **Kaplan et Norton** vise un équilibre entre la performance financière et non financière, à court et à long terme. Il repose sur quatre axes : les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes, et l'apprentissage organisationnel. Il ne se limite pas au contrôle, mais devient un **outil de communication stratégique** (Norton & Kaplan, 2003). Selon **Iribane**, ses finalités sont de traduire la stratégie, de concentrer les efforts sur les performances clés, et de guider les actions à entreprendre. (Iribane, 2003, p. 17)

1.3. Le tableau de bord financier

Le tableau de bord financier est un outil essentiel de contrôle de gestion qui permet d'évaluer la performance financière d'une entreprise sur une période donnée. Il aide à suivre l'évolution des résultats, à ajuster les stratégies financières et à anticiper les difficultés éventuelles. Il regroupe des indicateurs pertinents tels que les ratios financiers permettant une lecture claire de la situation économique de l'entreprise.

Parmi ses principaux avantages, il offre la possibilité :

- De mesurer efficacement les résultats obtenus,
- D'identifier les écarts par rapport aux objectifs fixés,
- D'anticiper les risques financiers,
- D'appuyer les prises de décision sur des données fiables,
- Et de motiver les équipes en les impliquant dans le suivi de la performance.

La construction d'un tableau de bord financier repose d'abord sur la définition des **objectifs financiers** (réduction des coûts, amélioration des marges, etc.). Ensuite, des **indicateurs**

adaptés sont choisis en fonction des besoins des utilisateurs, et une **périodicité** de suivi est définie (mensuelle, trimestrielle...).

L'élaboration du tableau se fait généralement selon une méthode structurée comme la **méthode OVAR**, qui prévoit l'identification des objectifs, des variables d'action, des responsables, des indicateurs, ainsi que la mise en forme du support.

Enfin, sa présentation peut varier (tableaux, graphiques, courbes) et il doit être **mis à jour régulièrement**, de préférence à l'aide d'outils comme Excel, Power BI ou Knime, selon la complexité des données et les ressources disponibles.

Le tableau de bord, une fois bien construit et adapté à l'organisation, devient un véritable levier de pilotage pour une performance durable et maîtrisée.

2. La performance de l'entreprise

La performance est devenue un objectif central pour toutes les organisations, quelle que soient leur secteur ou leur taille. Elle désigne la capacité à atteindre des résultats, à créer de la valeur – souvent mesurée par la rentabilité – tout en assurant la pérennité de l'entreprise. Être performant, c'est donc conjuguer **efficacité** (atteinte des objectifs) et **efficience** (optimisation des ressources utilisées).

Dans un environnement économique incertain et changeant, les entreprises doivent s'appuyer sur des outils adaptés pour piloter leur performance. Cela explique le développement de nouvelles pratiques de contrôle de gestion, en particulier l'usage croissant des **tableaux de bord**. Ces outils modernes, plus flexibles et réactifs que les méthodes traditionnelles, permettent un meilleur suivi des indicateurs clés et facilitent la prise de décision stratégique.

2.1. Généralité sur la performance

Dans un contexte économique de plus en plus concurrentiel et instable, l'environnement des entreprises est devenu plus complexe. Cela a profondément transformé la manière dont la performance est perçue et mesurée. Aujourd'hui, cette notion est au cœur des préoccupations managériales, tant elle conditionne la pérennité et la compétitivité des organisations.

Face à cette évolution, de nombreuses recherches ont vu le jour pour identifier les facteurs influençant directement la performance des entreprises. Ces travaux ont permis de proposer différentes approches du concept, de définir divers indicateurs et de développer des méthodes de mesure adaptées.

- **Qu'est-ce que la performance?**

La performance n'a pas de définition unique. Si dans le langage courant, elle évoque un succès ou une réussite, en gestion, elle se rattache plutôt à la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs. Toutefois, cette interprétation reste trop générale. En réalité, la performance est un concept **complexe, flou et polysémique**, dont la signification dépend du contexte dans lequel elle est utilisée.

Elle peut varier selon la période analysée, les objectifs poursuivis ou encore les critères choisis (financiers, sociaux, environnementaux, etc.). De ce fait, la performance est souvent considérée comme un **construit multidimensionnel**, combinant efficacité, efficience et durabilité.

La notion de performance, bien que centrale pour les organisations, reste complexe, multidimensionnelle et subjective. Pour Bourguignon, elle se définit comme la réalisation des objectifs organisationnels, qu'ils soient de nature ou de niveau variés. Cette réalisation peut être vue comme un résultat concret ou comme un processus d'action (Bourguignon, juin-août 1995, pp. 61-66). Pesqueux insiste sur le double sens du terme, à la fois *action et résultat*, et propose une vision chiffrée de la performance, permettant une évaluation par comparaison – que ce soit avec ses propres résultats passés ou avec ceux d'autres entités. (pesqueux, Déc 2004)

De son côté, Lorino lie la performance au couple *valeur-coût*: elle englobe uniquement ce qui permet d'atteindre les objectifs stratégiques en améliorant ce rapport (Lorino, 1998). Van Weele articule quant à lui la performance autour de deux notions clés : **l'efficacité**, soit la capacité à atteindre les objectifs fixés (les résultats attendus sont-ils atteints ?), et **l'efficience**, qui mesure l'optimisation des moyens pour y parvenir (Les ressources utilisées sont-elles bien exploitées ?). (Benoît & autre, 2008)

Enfin, quelle que soit la structure concernée, la performance traduit la capacité d'une entreprise à mettre en œuvre des actions efficaces pour atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels. Elle se mesure à travers des critères tels que la qualité, le coût, le délai ou la quantité, et se distingue par sa capacité à dépasser durablement ses concurrents sur ces différents aspects.

2.2. Les différentes typologies de la performance

La performance est un concept **multidimensionnel** qu'on ne peut analyser sous un seul angle. Marmuse (1997) identifie trois formes majeures :

- **Performance stratégique** : vise la création de valeur sur le long terme.

- **Performance concurrentielle** : liée aux dynamiques sectorielles, à la défense du positionnement et à l'écart stratégique.
- **Performance socio-économique et financière** : évaluée à travers la **production**, la **valeur ajoutée**, le **résultat brut d'exploitation** et le **bénéfice net**. (Ghouzlene, 2016, p. 20)

Pesqueux compare la performance à un « attracteur étrange » qui regroupe les dimensions **économique, financière, juridique, organisationnelle et sociale**.

2.2.1. Performance organisationnelle

Kalika explique qu'elle repose sur la **structure interne de l'entreprise**, indépendamment de ses résultats économiques. Elle nécessite des outils adaptés, des stratégies efficaces, la satisfaction des parties prenantes et une bonne gestion des ressources. Elle ne prend toutefois pas en compte les impacts humains ou financiers. (M.Kalika, 1995, p. 340)

2.2.2. Performance financière

Elle implique une **bonne rentabilité**, une **croissance stable**, et une **valeur créée pour l'actionnaire**. Elle dépend d'une gestion optimale des ressources financières. Cependant, elle **néglige les autres parties prenantes** et favorise une vision à court terme, au détriment de l'innovation ou du marketing (Comby & Conrad). (comby & conrad, 2001, pp. 261-272)

2.2.3. Performance commerciale

Plauchu & Taïro la définissent comme la capacité à atteindre les bons clients avec une offre pertinente au bon moment. Elle est essentielle pour **fidéliser la clientèle** et assurer la **pérennité**. Ses limites résident dans sa difficulté à capter les **données qualitatives** ou les **attentes précises** des consommateurs. (Plauchu & tairo, 2008, p. 133)

2.2.4. Performance de production

Corhay & Mbangala la définissent comme l'habileté à **combiner efficacement les facteurs de production**. Elle aide à identifier les failles du processus productif et à améliorer la productivité. Toutefois, produire plus ne garantit pas la **satisfaction client**, ni l'**adéquation de l'offre à la demande**. (Corhay & Mbangala, 2008, p. 265)

2.2.5. Performance humaine

Bringer et al. Soulignent l'importance du **capital humain** et de son impact sur la performance globale. Motivation, implication et esprit d'équipe sont au cœur de ce type de performance. Mais la diversité des individus peut entraîner des **conflits** internes qui nuisent à la cohésion. (Bringer, Meert, Raquin , & Teneau, 2011, p. 125)

2.2.6. Performance sociale

Khouatra la définit comme la **capacité à satisfaire les besoins des parties prenantes** internes et externes. Elle permet d'évaluer les **risques sociaux**, l'impact environnemental et les relations internes. Elle contribue à **l'image externe** de l'entreprise, mais reste difficile à mesurer objectivement. (Ghouzlene, 2016, p. 03)

2.2.7. Performance stratégique

Elle vise la **réalisation des objectifs à long terme** grâce à des stratégies pertinentes. Elle repose sur **l'efficacité des décisions** et sur la capacité à générer des avantages concurrentiels durables. Elle ne fournit cependant pas toujours de solutions concrètes pour améliorer les autres formes de performance.

2.2.8. Performance concurrentielle

Elle mesure la **position de l'entreprise par rapport à ses concurrents** et sa **capacité d'adaptation** au marché. Elle aide à affiner les décisions stratégiques et à mieux comprendre les comportements clients. Toutefois, elle reste dépendante des mouvements externes parfois incertains.

3. La performance financière

La performance financière constitue un indicateur essentiel pour évaluer la santé économique d'une entreprise. Elle permet non seulement de mesurer la rentabilité des activités, mais aussi de juger de la capacité de l'organisation à gérer ses ressources de manière efficiente et à assurer sa pérennité dans un environnement concurrentiel. Ainsi, elle est un outil fondamental pour les gestionnaires, les investisseurs et les partenaires financiers dans leur prise de décision. Son analyse repose sur une combinaison d'indicateurs quantitatifs issus des états financiers, et parfois qualitatifs selon le contexte de l'évaluation. (Bouquin, 2006)

3.1. Généralités sur la performance financière

La performance financière peut être définie comme la capacité d'une entreprise à générer des résultats économiques satisfaisants tout en maintenant son équilibre financier et en créant de la valeur. Elle se distingue de la performance globale en ce sens qu'elle se concentre principalement sur les aspects économiques et financiers, à travers des indicateurs mesurables. (Lebas, 1995, pp. 66-69)

Dans le contexte actuel de forte concurrence et de contraintes économiques, les entreprises doivent impérativement surveiller leur performance financière pour garantir leur développement et leur compétitivité. Elle est également un facteur clé de communication avec les parties prenantes, notamment les actionnaires, les créanciers, les partenaires et les autorités de régulation.

3.2. Les critères de mesure de la performance financière

La mesure de la performance financière repose sur plusieurs indicateurs regroupés en catégories permettant d'analyser divers aspects de la gestion financière. Les principaux critères sont les suivants :

3.2.1. La rentabilité

Elle est souvent considérée comme le cœur de la performance financière. On distingue :

- La rentabilité économique : résultat d'exploitation / actifs économiques.
- La rentabilité financière (ROE) : résultat net / capitaux propres.
- La marge nette : résultat net / chiffre d'affaires. (Vernimmen, Quiry, Le FUR, & Dallochio, 2022)

3.2.2. La solvabilité

Elle reflète la capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements financiers à long terme :

- Ratio d'endettement : dettes totales / capitaux propres.
- Capacité de remboursement : dettes financières / CAF (capacité d'autofinancement)

(Vernimmen, Quiry, Le FUR, & Dallochio, 2022)

3.2.3. La liquidité

Elle mesure la capacité de l'entreprise à honorer ses dettes à court terme :

- Ratio de liquidité générale : actif courant / passif courant.
- Ratio de liquidité immédiate : (trésorerie + équivalents de trésorerie) / passif courant. (Vernimmen, Quiry, Le FUR, & Dallochio, 2022)

3.2.4. L'efficience ou efficacité

Elle évalue la capacité de l'entreprise à utiliser ses ressources :

- Rotation des stocks : coût des ventes / stock moyen.
- Rotation des créances clients : chiffre d'affaires TTC / créances clients. (Brimson, 1991)

3.2.5. La création de valeur

Certains indicateurs avancés mesurent la capacité à créer de la valeur :

- EVA (Economic Value Added) : $\text{NOPAT} - (\text{Capital investi} \times \text{Coût du capital})$.
- Cash-flow libre : flux de trésorerie généré après investissements. (Damodarn, 2012)

4. Le tableau de bord et la performance financière de l'entreprise

4.1. Le rôle du tableau de bord dans le pilotage financier

Le tableau de bord financier constitue un outil stratégique essentiel pour le pilotage de la performance de l'entreprise. Il permet aux décideurs de suivre, de manière synthétique et régulière, l'évolution des principaux indicateurs financiers. Grâce à ce dispositif, les écarts entre les objectifs fixés et les résultats obtenus peuvent être rapidement identifiés, ce qui facilite la prise des décisions correctives. Il joue ainsi un rôle clé dans l'alignement des actions opérationnelles avec les objectifs financiers globaux de l'entreprise. (Vernimmen, Quiry, Le FUR, & Dallochio, 2022)

4.2. L'intégration des indicateurs financiers dans le tableau de bord

Les indicateurs présentés précédemment (tels que la rentabilité, la solvabilité, la liquidité ou encore la création de valeur) trouvent toute leur utilité lorsqu'ils sont intégrés dans un tableau de bord structuré. Ce dernier offre une vision globale de la santé financière de l'entreprise et permet un suivi dynamique et régulier de la performance. L'agencement cohérent des indicateurs dans le tableau de bord facilite l'analyse et permet de mettre en lumière les

tendances financières significatives. (Vernimmen, Quiry, Le FUR, & Dallochio, 2022), (Kaplan & Norton, 1996)

4.3. La fréquence de mise à jour et les outils de visualisation

Pour être efficace, un tableau de bord doit être mis à jour selon une fréquence adaptée (mensuelle, trimestrielle, etc.), en fonction des besoins et de l'activité de l'entreprise. Par ailleurs, la clarté visuelle est un facteur déterminant : l'usage de graphiques, de couleurs ou encore de seuils d'alerte contribue à rendre l'information plus accessible et plus rapide à interpréter. Ces outils de visualisation permettent ainsi une lecture intuitive des données et favorisent la réactivité dans le processus décisionnel. (Kaplan & Norton, 1996)

4.4. Limites et bonnes pratiques

Malgré ses nombreux atouts, le tableau de bord présente certaines limites. Une surcharge d'indicateurs peut nuire à sa lisibilité et détourner l'attention des éléments réellement stratégiques. De plus, une interprétation isolée de certains indicateurs, sans prise en compte du contexte global, peut mener à des décisions inadaptées. Il est donc recommandé de limiter le tableau de bord à un nombre restreint d'indicateurs clés, choisis en fonction des objectifs de l'entreprise. Il est également judicieux d'adapter le contenu du tableau de bord aux différents profils d'utilisateurs (direction générale, contrôle de gestion, opérationnels). Enfin, pour une approche équilibrée de la performance, le tableau de bord financier peut être complété par des tableaux de bord stratégiques ou opérationnels. (Damodarn, 2012), (Kaplan & Norton, 1996)

Conclusion

La première partie de ce mémoire a permis de poser les fondements conceptuels nécessaires à la compréhension du lien entre le tableau de bord et la performance financière de l'entreprise. À travers une revue des notions clés, nous avons tout d'abord défini le tableau de bord, en distinguant ses différentes typologies et en mettant l'accent sur le tableau de bord financier en tant qu'outil de pilotage et d'aide à la décision.

Par la suite, l'analyse de la performance de l'entreprise, dans ses dimensions générales et financières, a permis de mieux cerner les enjeux de la gestion axée sur les résultats. La performance financière, notamment, repose sur des critères spécifiques tels que la rentabilité, la solvabilité, la liquidité, l'efficience et la création de valeur, qui sont autant d'indicateurs intégrés dans le tableau de bord financier.

Enfin, l'interaction entre le tableau de bord et la performance financière a été mise en évidence. Le tableau de bord ne se limite pas à un outil de suivi, mais s'impose comme un véritable levier de pilotage stratégique, à condition qu'il soit conçu de manière pertinente, régulièrement mis à jour et adapté aux besoins des utilisateurs.

Cette base théorique constitue un socle essentiel pour aborder la deuxième partie du mémoire, consacrée à l'étude pratique au sein de l'entreprise CEVITAL, où il s'agira de mettre en œuvre un tableau de bord financier et d'en évaluer l'apport dans le pilotage de la performance.

Chapitre 02 : Essai d'évaluation et de pilotage de la performance financière de l'entreprise CEVITAL à travers les indicateurs du tableau de bord

1. Présentation de l'organisme d'accueil de l'entreprise CEVITAL

1.1. Présentation Générale de CEVITAL

CEVITAL est un groupe industriel algérien majeur dans le secteur agroalimentaire. Il s'est imposé comme la première entreprise privée dans le raffinage d'huiles brutes en Algérie, grâce à une technologie de pointe et une stratégie de développement ambitieuse.

1.1.1. Historique de l'Entreprise et Forme Juridique

Fondée en 1998 avec des fonds privés, CEVITAL est une Société par Actions (SPA) au capital initial de 970 millions de dinars algériens. Grâce à une croissance continue et à la diversification de ses projets, son capital est aujourd'hui de 68,76 milliards de DA. L'entreprise a connu une expansion rapide, devenant un acteur économique de premier plan.

1.1.2. Situation Géographique et Avantages Stratégiques

Le complexe agroalimentaire de CEVITAL est implanté à l'extrême Est du port de Bejaïa, à 235 km d'Alger. Il s'étend sur 75 000 m², dont une partie est intégrée dans l'enceinte portuaire. Cette localisation stratégique offre un accès direct au port, à l'aéroport et à la zone industrielle d'Akbou, facilitant les échanges logistiques.

1.1.3. Infrastructures et Aménagements Technologiques

Le terrain initialement marécageux a été rendu constructible grâce à une technologie de consolidation par colonnes ballastées (315 km de colonnes de 18 mètres). Le site est équipé des dernières technologies industrielles et dispose d'un quai privé capable d'accueillir des cargos de 40 000 à 60 000 tonnes, ce qui renforce l'efficacité de ses opérations d'import-export.

1.1.4. Poids Économique et Contribution Nationale

CEVITAL est aujourd'hui la deuxième entreprise algérienne en chiffre d'affaires, juste derrière Sonatrach. Elle joue un rôle crucial dans la création de richesses et d'emplois en Algérie, et son développement a un impact important sur l'économie nationale..

1.1.5. Les Valeurs du Groupe Cevital

Le groupe Cevital a mis en place un référentiel de valeurs qui guide le comportement de ses collaborateurs. Ces valeurs visent à créer un environnement de travail sain, fondé sur la confiance, la solidarité et le respect mutuel, afin de renforcer l'identité du groupe et de garantir une image professionnelle cohérente.

1.2 Produits de Cevital

1.2.1. Les Différentes Activités de Cevital

Le complexe agroalimentaire de Cevital se distingue par la qualité de ses produits, obtenue grâce à des unités de production ultramodernes, un savoir-faire reconnu, des contrôles de qualité rigoureux, ainsi qu'un réseau de distribution efficace.

L'entreprise joue un rôle clé dans le développement de l'industrie agroalimentaire algérienne. Elle vise non seulement à dominer le marché national face à ses concurrents, mais elle ambitionne également de s'imposer sur les marchés internationaux en augmentant sa part dans les exportations mondiales.

1.2.2. Les Unités de Production

Le complexe agroalimentaire regroupe plusieurs unités spécialisées dans la production de biens de consommation essentiels :

- **Huiles végétales**
- **Margarines et graisses végétales**
- **Sucre blanc**
- **Sucre liquide**
- **Boissons**
- **Silos portuaires** (stockage et logistique portuaire pour matières premières et produits finis)

Ces unités permettent à Cevital de proposer une **gamme diversifiée de produits agroalimentaires**, adaptés aux besoins du marché national et international.

1.2.3. Les Clients de Cevital

La clientèle de Cevital est composée d'acteurs variés dans la chaîne de distribution et de transformation :

- Représentants commerciaux
- Grossistes
- Industriels (particulièrement ceux de l'agroalimentaire)
- Institutionnels et administrations

La majorité de ces clients sont des distributeurs et industriels, qui assurent l'approvisionnement des points de vente à travers le pays. Ce réseau contribue largement à la présence nationale de la marque et à sa croissance commerciale continue.

1.3. Présentation Direction des Finances et Comptabilité

1.3.1. Organisation Générale de la Direction

La direction des finances et comptabilité de Cevital joue un rôle essentiel dans la gestion financière, le suivi comptable et le pilotage des coûts de l'entreprise. Elle est structurée en trois services spécialisés, chacun ayant des missions précises et complémentaires :

➤ Le Service de Comptabilité Générale

Ce service assure le suivi comptable global de l'entreprise, en enregistrant toutes les opérations financières relatives aux clients, fournisseurs et flux de trésorerie. Il est composé de trois sous-sections :

- **Comptabilité client**

Gère l'enregistrement des factures clients et le suivi des règlements.

- **Comptabilité fournisseur**

Divisée en deux branches en raison du volume d'activité :

- *Fournisseurs locaux*
- *Fournisseurs étrangers*

Chapitre 02 : Essai d'évaluation et de pilotage de la performance financière de l'entreprise CEVITAL à travers les indicateurs du tableau de bord

- **Comptabilité trésorerie**

Gère les flux de trésorerie, notamment les opérations en espèces et les achats ne nécessitant pas l'usage de chèques.

➤ **Le Service de Comptabilité Analytique**

Ce service a pour mission de calculer et analyser les coûts internes liés à la production et à la distribution des produits. Il intervient notamment dans :

- La détermination du coût de production,
- Le calcul du coût de distribution,
- L'établissement du prix de revient des produits finis.

Ces analyses permettent à la direction d'optimiser les processus et d'améliorer la rentabilité de l'entreprise.

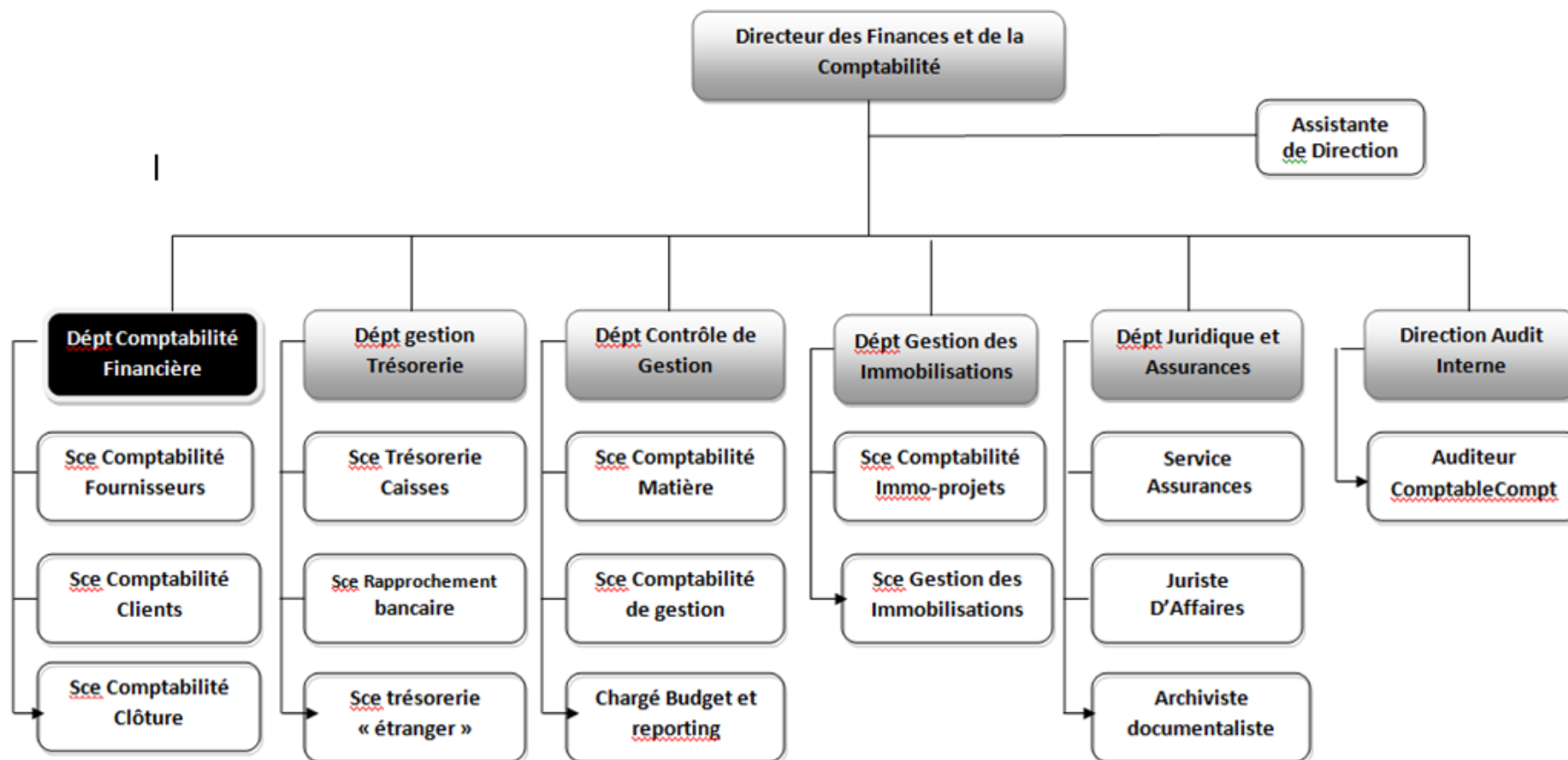
➤ **Le Service de Comptabilité de la Matière**

Ce service est en charge de la gestion comptable des matières premières et du patrimoine de l'entreprise. Ses principales missions incluent :

- Gestion des stocks à partir des bons de réception et de sortie,
- Suivi et comptabilisation des recettes et dépenses,
- Fourniture d'un outil d'information et de contrôle aux responsables,
- Élaboration des documents de synthèse comptables :
 - Bilan annuel,
 - Tableau des comptes de résultats (TCR).

Ce service est essentiel pour assurer une traçabilité des flux physiques et une maîtrise des ressources de l'entreprise

L'organigramme de la direction des finances et de la comptabilité



2. Elaboration d'un tableau de bord financier pour l'entreprise CEVITAL

Lorsqu'un entrepreneur lance un projet de création d'entreprise, son objectif principal est de générer des bénéfices et d'atteindre rapidement une stabilité financière. Pour suivre de près la situation économique de l'entreprise, il est conseillé de mettre en place un tableau de bord financier. Cet outil est essentiel pour avoir une vue détaillée sur les activités, mesurer la rentabilité et suivre la performance sans attendre la fin de l'exercice comptable.

Pour que cet outil soit vraiment utile, il doit être adapté aux besoins des dirigeants et aligné avec la stratégie de l'entreprise. Il permet aux services financiers et au contrôle de gestion d'analyser les flux monétaires, la rentabilité, la capacité de remboursement et la trésorerie. Par ailleurs, il ne se limite pas aux chiffres : il peut aussi intégrer des données non financières pour avoir une vision globale de la performance.

Le tableau de bord financier concerne plusieurs acteurs dans l'entreprise :

- Le directeur financier pilote la stratégie financière globale,
- L'analyste financier étudie les données pour faire des prévisions,
- Le comptable enregistre les opérations et prépare les états financiers,
- Le trésorier gère les flux de trésorerie au quotidien,
- Le contrôleur de gestion compare les objectifs aux résultats obtenus.

Dans ce chapitre, nous allons donc construire un tableau de bord financier basé sur les indicateurs les plus utiles pour aider ces différents responsables à évaluer leur performance.

2.1. Elaboration d'un tableau de bord financier

Pour évaluer la performance financière d'une entreprise, il est essentiel de mettre en place un tableau de bord financier composé de plusieurs indicateurs. Cet outil permet aux dirigeants d'avoir une vision claire de la situation financière et de prendre des décisions éclairées.

Cependant, avant de pouvoir concevoir efficacement ce tableau de bord, il convient de bien comprendre les données qui y sont intégrées. Dans un premier temps, nous allons donc explorer les différents tableaux contenant les indicateurs financiers, pour ensuite aborder la phase de construction du tableau de bord.

2.1.1. Les indicateurs issus du bilan

Ces indicateurs se regroupent principalement en deux catégories :

- Les bilans présentés en grandes masses,
- Les indicateurs liés à l'équilibre financier.

2.1.1.1. Analyse des bilans en grandes masses

Cette approche du bilan a pour objectif de faciliter l'analyse de la structure financière de l'entreprise. Elle repose sur une séparation claire entre deux types de cycles :

- Le cycle long, lié à l'investissement et au financement,
- Le cycle court, qui concerne l'exploitation au quotidien.

Chapitre 02 : Essai d'évaluation et de pilotage de la performance financière de l'entreprise CEVITAL à travers les indicateurs du tableau de bord

Tableau N° 01 : Représentation du bilan de grandes masses « structure actif »

Bilan en grandes masses " structure du L'ACTIF"								
libellé	méthode de calcul	2021	2022	variation en DZD	variation en %	2023	variation en DZD	variation en %
Actif immobilisé	somme IMB	215 057 219 494,00	241 289 211 376,00	26 231 991 882,00	12,2%	253 328 973 679,00	12 039 762 303,00	5,0%
immobilisation incorporelle		75 368 248,00	54 512 547,00	-20 855 701,00	-27,7%	31 195 034,00	-23 317 513,00	-42,8%
immobilisation corporelle		55 528 765 923,00	54 683 376 578,00	-845 389 345,00	-1,5%	52 168 285 902,00	-2 515 090 676,00	-4,6%
immobilisation financière		159 453 085 323,00	186 551 322 251,00	27 098 236 928,00	17,0%	201 129 492 743,00	-14 578 170 492,00	7,8%
actif circulant	VE+VR+VD	245 651 867 295,00	215 800 519 317,00	-29 851 347 978,00	-12,2%	221 568 549 910,00	5 768 030 593,00	2,7%
VE		35 990 174 355,00	32 103 132 681,00	-3 887 041 674,00	-10,8%	31 638 636 035,00	-464 496 646,00	-1,4%
VR		152 038 538 729,00	176 651 023 094,00	24 612 484 365,00	16,2%	183 299 482 922,00	6 648 459 828,00	3,8%
VD		57 623 154 211,00	7 046 363 542,00	-50 576 790 669,00	-87,8%	6 630 430 953,00	-415 932 589,00	-5,9%
Total actif		460 709 086 790,00	457 089 730 695,00	-3 619 356 095,00	-0,8%	474 897 523 589,00	-17 807 792 894,00	3,9%

Source : Réalisé par nous-mêmes en se basant sur les bilans comptable de l'entreprise CEVITAL

➤ **Interprétations du bilan de grandes masses des trois exercices « structure de l'actif » :**

- L'interprétation du bilan de grande masse des trois exercices, notamment la structure de l'actif, permet de mieux comprendre l'activité de l'entreprise ainsi que ses choix stratégiques en matière d'investissement et de financement, tout en prenant en compte les décisions qui influent sur son fonctionnement quotidien.

À la clôture de l'exercice 2021, l'entreprise a enregistré un total bilan de 460 709 086 790, qui a légèrement diminué à 457 089 730 695 en 2022, soit une baisse de 0,8%.

Cependant, en 2023, l'entreprise a connu une amélioration de son total du bilan, atteignant 47 808 771 589 4, ce qui représente une augmentation de 4% par rapport à l'exercice précédent. Cette évolution montre une reprise progressive après une année de légère contraction.

- La part des **actifs immobilisés** a connu un surcroît remarquable durant des 03 exercices. En effet, ils constituent 50% du total d'actif de l'entreprise.
- **Les immobilisations incorporelles** ont subi un ralentissement qui passe de 75 368 248 DZD en 2021 à 54 512 547 DZD en 2022, soit une variation de 20 855 701 DZD (-28%) également pour activité 2023, une baisse de 23 317 513 DZD , cette dernière est due à la cessation d'équipements.
- **Les immobilisations corporelles** diminuent de 55 528 765 923 DZD en 2021 à 54 683 376 578 DZD en 2022, soit une fluctuation de 845 389 345 DZD, pour l'exercice 2023, l'entreprise a effectué de nouvelles cessions, ce qui fait qu'elle a réalisé une régression de 5% par rapport à l'exercice 2022.
- L'entreprise a enregistré une croissance significative de 159 453 085 323 DZD en 2021, atteignant 186 551 322 251 DZD en 2022, soit une progression de 17 %, principalement stimulée par de nouvelles souscriptions à des emprunts. Par ailleurs, l'année 2023 a été marquée par une augmentation de 7,8 % de ses **immobilisations financières** par rapport à 2022, traduisant une expansion continue de ses investissements à long terme.
- Le total des **stocks** s'est établi à 32 103 132 681 DZD en 2022, contre 35 990 174 355 DZD en 2021, enregistrant ainsi une contraction de 10,8 % par rapport à l'année précédente. En 2023, l'entreprise a également connu une diminution de la valeur de son exploitation, s'élevant à 464 496 646 DZD, soit une baisse de 1,4 %, illustrant une tendance au repli de ses actifs d'exploitation.

Chapitre 02 : Essai d'évaluation et de pilotage de la performance financière de l'entreprise CEVITAL à travers les indicateurs du tableau de bord

- **Les valeurs réalisables** de l'entreprise ont enregistré une hausse de 24 612 484 365 DZD en 2022. Cette dynamique s'est poursuivie en 2023, avec une progression de 6 648 459 828 DZD, représentant une augmentation de 3,8 % par rapport à l'année précédente, traduisant une amélioration continue de la liquidité et des actifs réalisables.
- **Les disponibilités et assimilés** de l'entreprise se sont établis à 7 046 363 542 DZD en 2022, enregistrant une baisse significative de 50 576 790 669 DZD, soit une contraction de 87,8 % par rapport à l'année précédente. Cette tendance à la diminution s'est poursuivie en 2023, avec une réduction supplémentaire de 415 932 589 DZD, reflétant une érosion continue des liquidités.
- Au 31 décembre 2023, **le total des ressources** de l'entreprise s'élève à 474 897 523 589 DZD. Ces ressources représentent, bien évidemment, les fonds dont dispose CEVITAL pour financer ses actifs, assurant ainsi la pérennité et le développement de ses activités.

Chapitre 02 : Essai d'évaluation et de pilotage de la performance financière de l'entreprise CEVITAL à travers les indicateurs du tableau de bord

Tableau N° 02 : Représentation du bilan de grandes masses « structure passif

Bilan en grandes masses " structure du PASSIF "								
Libellé	méthode de calcul	2021	2022	variation en DZD	variation en %	2023	variation en DZD	variation en %
capitaux propres		263 138 322 620,00	274 111 850 708,00	10 973 528 088,00	4,2%	284 856 872 584,00	10 745 021 876,00	3,9%
capitaux permanent		283 927 051 003,00	308 840 962 443,00	24 913 911 440,00	8,8%	317 256 248 308,00	8 415 285 865,00	2,7%
TD		197 570 764 170,00	182 977 879 987,00	-14 592 884 183,00	-7,4%	190 040 651 005,00	7 062 771 018,00	3,9%
DLMT		20 788 728 383,00	34 729 111 735,00	13 940 383 352,00	67,1%	32 399 375 724,00	-2 329 736 011,00	-6,7%
DCT		176 782 035 787,00	148 248 768 252,00	-28 533 267 535,00	-16,1%	157 641 275 281,00	9 392 507 029,00	6,3%
Total passif		460 709 086 790,00	457 089 730 695,00	-3 619 356 095,00	-0,8%	474 897 523 589,00	17 807 792 894,00	4,0%

Source : Réalisé par nous-mêmes en se basant sur les bilans comptable de l'entreprise CEVITAL

➤ **Interprétations du bilan de grande masse des trois exercices « structure de passif » :**

- Pour l'année 2022, l'entreprise a enregistré un montant de **capitaux propres** s'élevant à 274 111 850 708 DZD, comparé à 263 138 322 620 DZD en 2021, ce qui représente une hausse de 4,2 %. De plus, en 2023, elle a également réalisé une augmentation de ses capitaux, atteignant un total de 10 745 021 876 DZD. Cette évolution indique que l'entreprise a renforcé sa structure financière en augmentant ses fonds propres, ce qui peut résulter soit d'un bénéfice non distribué, soit d'une nouvelle injection de capital. Cela est un indicateur positif de solidité financière et de capacité à autofinancer ses activités.

- Le montant des dettes à moyen et long terme a subi une forte augmentation, évoluant de 20 788 728 383 DZD en 2021 à 34 729 111 735 DZD en 2022, ce qui équivaut à 13 940 383 352 DZD, soit un accroissement de 66,99 %. Il est probable que cette progression soit due à une utilisation croissante de financements extérieurs pour appuyer les investissements sur le long terme.

En 2023, on a observé une petite contraction des dettes à long et moyen terme, qui sont chiffrées à 32 399 375 724 DZD. Cela représente une réduction de 2 329 736 011 DZD comparativement à l'année précédente, soit un recul de -6,70 %. Il est probable que ce déclin soit associé à des remboursements d'échéances qui ont atteint leur date limite ou à une diminution de la nécessité d'un financement externe.

- **Les dettes à court terme** ont enregistré une baisse significative, passant de 176 782 035 787 DZD en 2021 à 148 248 768 252 DZD en 2022, soit une diminution de 28 533 267 535 DZD, représentant une baisse de 16,14 %. Cette évolution pourrait s'expliquer par une meilleure gestion des dettes fournisseurs, un règlement anticipé de certaines dettes ou encore une diminution de l'activité à court terme.

En 2023, les dettes à court terme ont légèrement augmenté pour atteindre 157 641 275 281 DZD, soit une hausse de 9 392 507 029 DZD par rapport à 2022, équivalente à +6,34 %. Cette hausse peut être attribuée à une reprise de l'activité économique nécessitant davantage de financements à court terme, ou à un allongement des délais de paiement des dettes d'exploitation.

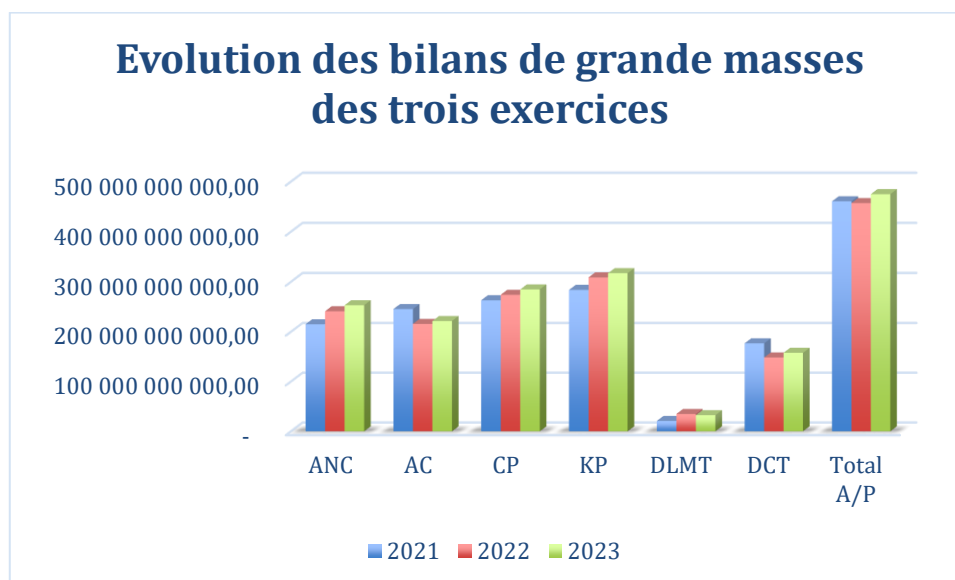
- L'entreprise a réalisé en 2022 une diminution de son **totales dettes** de 182 977 879 987 DZD en 2022 contre 197 570 764 170 DZD en 2021, soit une diminution de 7,4%, en

Chapitre 02 : Essai d'évaluation et de pilotage de la performance financière de l'entreprise CEVITAL à travers les indicateurs du tableau de bord

revanche pour l'année 2023, une progression est estimée à 7 062 771 018 DZD soit de 3.9%.

- Au 31/12/2023, le total de son passif s'élève à 474 897 523 589 DZD .il correspond effectivement à l'ensemble de l'endettement de l'entreprise, c'est à dire, ce qu'elle doit aux tiers.

Figure N° 02 : Représentation graphique de l'évolution des masses du bilan



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des bilans de grandes masses

2.1.1.2. Les indicateurs de l'équilibre financier

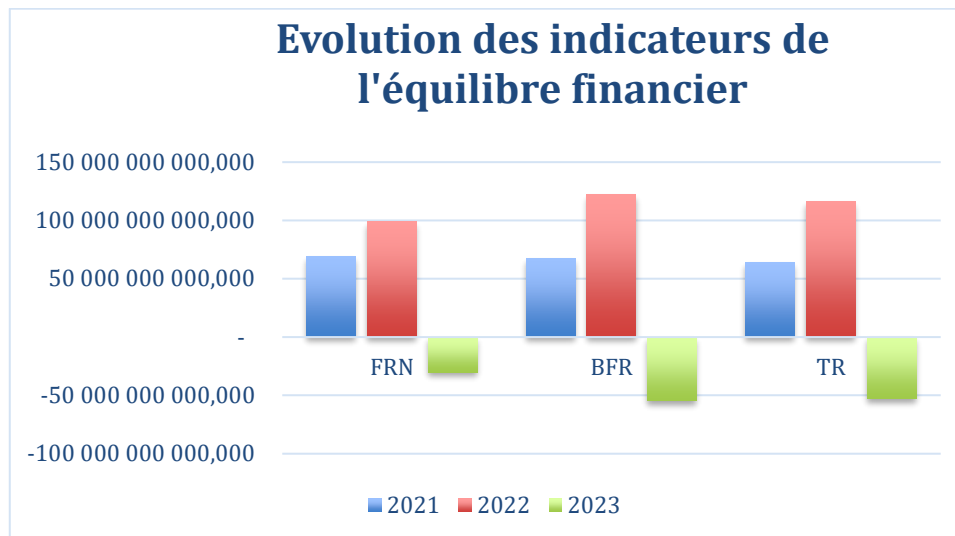
L'équilibre financier est représenté par l'interaction de trois variables : le FRN, le BFR, et la TR.

Tableau N° 03 : Indicateurs de l'équilibre financier

Indicateurs de l'équilibre financier						
Libellé	méthode de calcul	2021	2022	variation en %	2023	variation en %
FRN	KP-actifs immobilisés	68 869 831 508	67 551 751 066	-2%	63 927 274 629	-5%
BFR	(VE+VR)-DCT	99 083 156 406	122 132 930 473	23%	116 597 674 199	-5%
TR	FRN-BFR	- 30 213 324 898	- 54 581 179 408	81%	- 52 670 399 569	-4%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des bilans de grandes masses

Figure N° 03 : Représentation graphique de l'évolution des indicateurs de l'équilibre financiers



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir du tableau des indicateurs de l'équilibre financier

➤ **Interprétations :**

- **FRN :** En analysant les deux figures, on constate que le fonds de roulement net (FRN) est resté positif au cours des trois exercices. Cela indique que l'entreprise a réussi à financer l'intégralité de ses immobilisations grâce à des ressources stables, tout en conservant une marge de sécurité. Cependant, le FRN a enregistré une diminution de 1 318 080 442 DZD, soit 1,91 % par rapport à l'exercice 2021. Une baisse supplémentaire de 5,36 % a été observée en 2023 par rapport à 2022. Cette diminution s'explique principalement par les investissements conséquents réalisés par l'entreprise pour le développement de ses infrastructures.
- **BFR :** Au cours des trois exercices analysés, le besoin en fonds de roulement (BFR) est resté positif, témoignant d'un actif circulant supérieur aux dettes circulantes, ce qui reflète une dépendance aux financements à long terme pour couvrir le cycle d'exploitation.

Entre 2021 et 2022, le BFR a connu une hausse notable, passant de 99 083 156 406 DZD à 122 132 930 473 DZD, soit une augmentation de 23,3 %. Cette progression traduit une intensification des besoins d'exploitation, probablement due à une augmentation des stocks, des créances clients ou d'autres éléments du cycle d'exploitation.

En 2023, le BFR a enregistré une légère baisse de 4,5 %, s'établissant à 116 597 674 199 DZD. Cette diminution pourrait être liée à une meilleure gestion des ressources

Chapitre 02 : Essai d'évaluation et de pilotage de la performance financière de l'entreprise CEVITAL à travers les indicateurs du tableau de bord

d'exploitation, une optimisation des délais de paiement des fournisseurs ou encore une réduction des stocks. Malgré cette légère baisse, le maintien d'un BFR élevé témoigne de l'importance des besoins en financement d'exploitation de l'entreprise, nécessitant une gestion rigoureuse des ressources pour éviter une pression sur la trésorerie.

- **TR :** L'analyse de la trésorerie nette sur les trois exercices montre un solde négatif, ce qui signifie que l'entreprise fait face à un déficit de trésorerie et doit s'appuyer sur des financements externes ou des ajustements dans sa gestion financière pour maintenir son équilibre.

En 2021, la trésorerie nette était de -30 213 324 898 DZD, indiquant un besoin en liquidités pour couvrir les engagements financiers à court terme. En 2022, ce déficit s'est aggravé, atteignant -54 581 179 408 DZD, soit une baisse de 80,7 %, traduisant un accroissement des tensions de trésorerie, probablement en raison d'investissements ou d'une augmentation du BFR.

En 2023, la trésorerie reste négative à -52 670 399 569 DZD, enregistrant une légère amélioration de 3,5 % par rapport à 2022. Cette réduction du déficit peut être le résultat d'une meilleure gestion des flux de trésorerie ou d'une optimisation des délais de règlement.

Malgré cette légère amélioration, la situation financière de l'entreprise reste fragile, nécessitant une surveillance accrue des liquidités et des stratégies pour réduire la dépendance aux financements externes, notamment par une optimisation du BFR et une gestion plus rigoureuse des décaissements.

2.1.2. Les indicateurs de la rentabilité financière et économique

Tableau N° 04 : indicateurs de rentabilité financière et économique

Rentabilité financière et économique				
Ratio	méthode de calcul	2021	2022	2023
ROI	résultat opérationnel/CI	0,026	0,032	0,030
ROE	résultat net/CP	0,097	0,044	0,038
ROCE	EBE/CI	0,036	0,006	0,049
REN	résultat net/CA HT	0,144	0,073	0,068

Source : Réalisé par nous-mêmes en se basant sur les bilans comptable de l'entreprise CEVITAL

➤ **Interprétation :**

- **Le retour sur investissement (ROI)** a évolué de manière contrastée sur trois exercices. Il est passé de 0,026 en 2021 à 0,032 en 2022, enregistrant une hausse de 23,07 %, traduisant une meilleure efficacité des investissements. Cependant, en 2023, il a légèrement reculé à 0,030 (-6,25 % par rapport à 2022), probablement en raison d'une hausse des coûts ou d'une rentabilité moindre des nouveaux projets. Malgré cette baisse, le ROI reste supérieur à son niveau de 2021, nécessitant une optimisation des ressources pour assurer une croissance rentable.

- **Le ROE** est considéré comme une mesure de l'efficacité avec laquelle la direction utilise les actifs d'une entreprise pour créer des bénéfices. En effet le ROE permet de calculer la rentabilité financière des fonds propres.
Le rendement des capitaux propres (ROE) a connu une baisse continue sur les trois exercices, passant de 0,097 en 2021 à 0,044 en 2022, soit une chute de 54,6 %, puis à 0,038 en 2023 (-13,6 % par rapport à 2022). Cette diminution indique une rentabilité décroissante des fonds propres, probablement due à une baisse du résultat net ou à une augmentation des capitaux propres. Pour inverser cette tendance, l'entreprise devra améliorer sa rentabilité opérationnelle et optimiser l'efficacité de ses investissements.

- **ROCE** est un ratio financier qui mesure la rentabilité des investissements effectués par une entreprise, en fonction des capitaux investis. Plus une entreprise est efficace dans l'exploitation de son activité et le choix investissements, plus son ROCE sera élevé.
L'analyse de la rentabilité des capitaux investis (ROCE) révèle des variations significatives sur les trois exercices.
En 2021, le ROCE était de 0,036, indiquant une rentabilité correcte des capitaux investis. Toutefois, en 2022, une forte baisse a été enregistrée, avec un ROCE de 0,006, traduisant une chute de la rentabilité des investissements, probablement due à une diminution du résultat d'exploitation ou à une augmentation des capitaux investis sans retour immédiat. En 2023, le ROCE a fortement rebondi pour atteindre 0,049, affichant une nette amélioration par rapport aux deux exercices précédents. Cette progression suggère une meilleure utilisation des capitaux investis, une hausse de la rentabilité opérationnelle ou une optimisation des coûts.

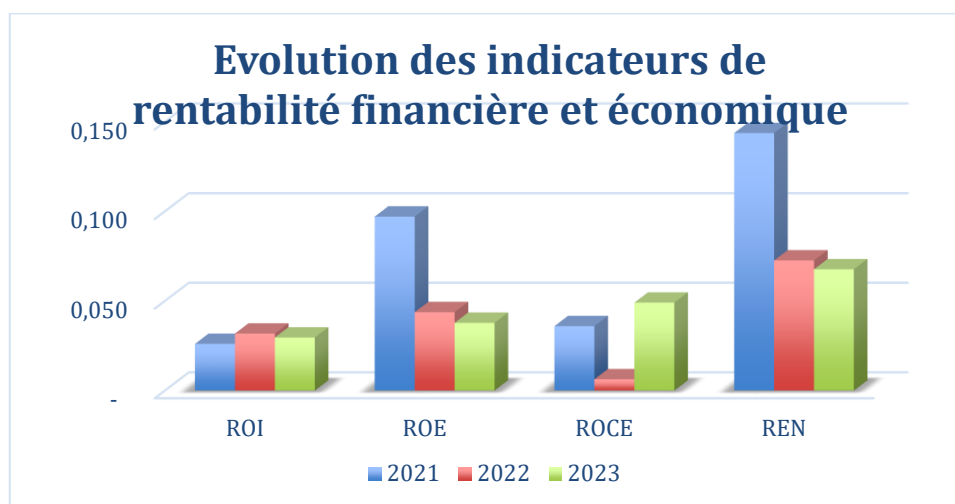
Chapitre 02 : Essai d'évaluation et de pilotage de la performance financière de l'entreprise CEVITAL à travers les indicateurs du tableau de bord

Cette évolution souligne l'importance d'une gestion efficace des investissements pour maintenir une rentabilité stable et durable des capitaux engagés.

- **Le ratio de rentabilité économique nette REN**, traduit la rentabilité de l'entreprise au regard de son volume d'activité, mesuré par le CA.

Le ratio de rentabilité économique nette (REN) a connu une baisse continue, passant de 0,141 en 2021 à 0,072 en 2022 (-48,94 %), puis à 0,067 en 2023 (-6,94 %). Cette diminution reflète une rentabilité en déclin, probablement due à une hausse des coûts ou à une baisse du résultat net. Pour inverser cette tendance, l'entreprise devra optimiser la gestion des charges et améliorer l'efficacité de ses investissements.

Figure N° 04 : Représentation graphique de l'évolution des indicateurs de rentabilité



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des indicateurs de rentabilité financière et économique

2.1.3. Les ratios

- ❖ **Ratios de la structure financière** : Les ratios de structure financière servent à analyser la stabilité financière d'une entreprise ainsi que sa capacité à honorer ses engagements. Ils permettent aussi de mieux comprendre les sources de financement utilisées et d'évaluer les charges financières impactant sa solvabilité sur le long terme. Parmi ces indicateurs, on retrouve notamment les ratios de financement permanent, d'endettement, d'indépendance financière, ainsi que celui lié à la capacité de remboursement.

Chapitre 02 : Essai d'évaluation et de pilotage de la performance financière de l'entreprise CEVITAL à travers les indicateurs du tableau de bord

Tableau N° 05 : Ratios de la structure financière

Ratio de la structure financière				
Libellé	méthode de calcul	2021	2022	2023
RFP	KP/AI	1,320	1,280	1,252
RCR	DLMT/CAF	0,711	1,929	1,864
RIF	CP/KP	0,927	0,888	0,898
RE	TD/CP	0,751	0,668	0,667

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des bilans de grandes masses

➤ Interprétations :

- L'analyse **du ratio de financement permanent (RFP)** montre une diminution progressive sur les trois exercices, indiquant une légère baisse de la capacité de l'entreprise à financer ses immobilisations par des ressources stables.

En 2021, le RFP était de 1,320, traduisant un niveau confortable de financement à long terme. En 2022, il a diminué à 1,280, enregistrant une baisse de 3,03 %. Cette réduction peut être liée à une augmentation des dettes à court terme ou à une évolution de la structure financière de l'entreprise.

En 2023, le RFP a poursuivi son recul pour atteindre 1,252, soit une nouvelle baisse de 2,19 % par rapport à 2022. Cette tendance peut indiquer un recours accru aux financements à court terme ou une augmentation des investissements nécessitant des ressources supplémentaires.

Bien que le RFP reste à un niveau relativement stable, l'entreprise devra surveiller l'évolution de sa structure financière afin de maintenir un équilibre entre financement à long terme et dettes à court

- L'analyse **du ratio de capacité de remboursement (RCR)** montre une évolution significative au fil des exercices, indiquant des variations importantes dans la capacité de l'entreprise à couvrir ses dettes grâce à son excédent brut d'exploitation (EBE).

En 2021, le RCR était de 0,710, traduisant une bonne capacité de remboursement. En 2022, il a fortement augmenté pour atteindre 1,929, enregistrant une hausse impressionnante de 171,69 %. Cette augmentation peut être liée à une amélioration de l'EBE ou à une réduction des dettes financières.

Chapitre 02 : Essai d'évaluation et de pilotage de la performance financière de l'entreprise CEVITAL à travers les indicateurs du tableau de bord

En 2023, le RCR a légèrement reculé à 1,865, marquant une baisse de 3,32 % par rapport à 2022. Cette diminution, bien que modérée, peut s'expliquer par une légère hausse de l'endettement ou une baisse du résultat d'exploitation.

Globalement, malgré cette légère baisse en 2023, le RCR reste à un niveau bien supérieur à celui de 2021, indiquant une amélioration notable de la capacité de remboursement de l'entreprise.

- L'analyse **du ratio d'indépendance financière (RIF)** montre une évolution globalement stable, restant sous le seuil de 1, ce qui indique une structure financière équilibrée avec une bonne autonomie vis-à-vis des financements externes.

En 2021, le RIF était de 0,927. En 2022, il a enregistré une baisse de 4,21 %, atteignant 0,888. Cette diminution peut être le résultat d'une augmentation des dettes financières ou d'une légère réduction des capitaux propres.

En 2023, le RIF est remonté à 0,898, marquant une légère hausse de 1,13 % par rapport à 2022. Cette amélioration pourrait être liée à un renforcement des fonds propres ou à une réduction de l'endettement.

Dans l'ensemble, le ratio reste sous contrôle, ce qui reflète une structure financière relativement saine, bien que l'entreprise doive continuer à surveiller l'évolution de son endettement pour maintenir son indépendance financière.

- L'analyse **du ratio d'endettement (RE)** compare les ressources externes avec les ressources internes. Il permet de mesurer le niveau d'endettement d'une entreprise, et donc sa solvabilité.

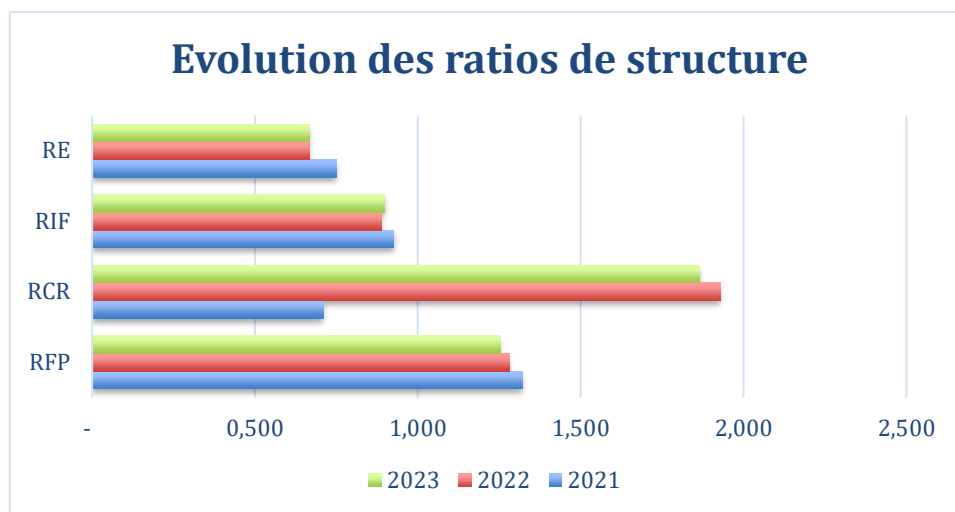
Le RE montre une amélioration progressive de la structure financière de l'entreprise, traduisant une réduction de la dépendance aux financements externes.

En 2021, le RE était de 0,751, indiquant un niveau d'endettement relativement élevé. En 2022, il a diminué à 0,668, enregistrant une baisse significative de 11,05 %. Cette réduction suggère une meilleure maîtrise des dettes ou une augmentation des fonds propres.

En 2023, le RE s'est stabilisé à 0,667, affichant une très légère baisse de 0,15 % par rapport à 2022. Cela indique une continuité dans la gestion prudente de l'endettement.

Dans l'ensemble, la baisse du ratio d'endettement sur les trois exercices est un signal positif, montrant une amélioration de la solvabilité de l'entreprise et une dépendance moindre aux financements extérieurs.

Figure N° 05 : Représentation graphique de l'évolution des ratios de la structure



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir du tableau des ratios de la structure financière

❖ **Ratios de liquidité** : Les ratios de liquidité évaluent la capacité d'une entreprise à régler ses dettes à court terme afin d'assurer la poursuite de son activité.

Tableau N° 06 : Ratio de liquidité

Ratio de liquidité				
Ratio	méthode de calcul	2021	2022	2023
RLG	AC/DCT	1,390	1,456	1,406
RLR	(VR+VD)/DCT	1,186	1,239	1,205
RLI	VD/DCT	0,326	0,600	0,600

Source : Réalisé par nous- mêmes à partir des bilans de grandes masses

➤ **Interprétations :**

- **Ratio de liquidités générale RLG**, appelé également ratio de fond de roulement. Il indique si une entreprise dispose d'un actif à court terme suffisant, afin de couvrir son passif exigible.

L'analyse du ratio de liquidité générale (RLG) montre une évolution fluctuante, traduisant des variations dans la capacité de l'entreprise à couvrir ses dettes à court terme avec son actif circulant.

En 2021, le RLG était de 1.390, indiquant une situation de liquidité relativement satisfaisante. En 2022, il a progressé à 1.456, enregistrant une hausse de 4,75 %. Cette

Chapitre 02 : Essai d'évaluation et de pilotage de la performance financière de l'entreprise CEVITAL à travers les indicateurs du tableau de bord

amélioration peut être attribuée à une augmentation des actifs circulants ou à une réduction des dettes à court terme.

Cependant, en 2023, le RLG a diminué à 1.406, soit une baisse de 3,43 % par rapport à 2022. Cette légère baisse peut résulter d'une augmentation des dettes à court terme ou d'une réduction des liquidités disponibles.

Malgré cette fluctuation, le RLG reste supérieur à 1, ce qui signifie que l'entreprise conserve une capacité de remboursement satisfaisante de ses engagements à court terme. Ration de liquidité réduite exprime la capacité d'une entreprise à faire face à ses passifs (dettes) à court terme avec ses actifs les plus liquides.

- L'analyse du **ratio de liquidité réduite (RLR)** montre une évolution modérée, traduisant une gestion relativement stable de la capacité de l'entreprise à couvrir ses dettes à court terme avec ses actifs liquides hors stocks.

En 2021, le RLR était de 1.186, indiquant une bonne couverture des dettes à court terme par les actifs disponibles. En 2022, il a progressé à 1.239, enregistrant une hausse de 4,47 %. Cette amélioration peut être liée à une augmentation des créances clients ou à une meilleure gestion des liquidités.

En 2023, le RLR a légèrement diminué à 1.205, marquant une baisse de 2,74 % par rapport à 2022. Cette réduction peut être due à une augmentation des dettes à court terme ou à une baisse des actifs immédiatement mobilisables. Malgré cette légère baisse, le RLR reste supérieur à 1, ce qui signifie que l'entreprise maintient une situation de liquidité réduite satisfaisante.

- **Ratio de liquidité immédiate RLI**, indique donc m, la capacité d'une entreprise à faire front à ses engagements à court terme, sans recourir à ses actifs à court terme non liquides, c'est à dire les rembourser avec seulement de l'argent disponible immédiatement L'analyse du ratio de liquidité immédiate (RLI) montre une amélioration significative entre 2021 et 2022, suivie d'une stabilisation en 2023.

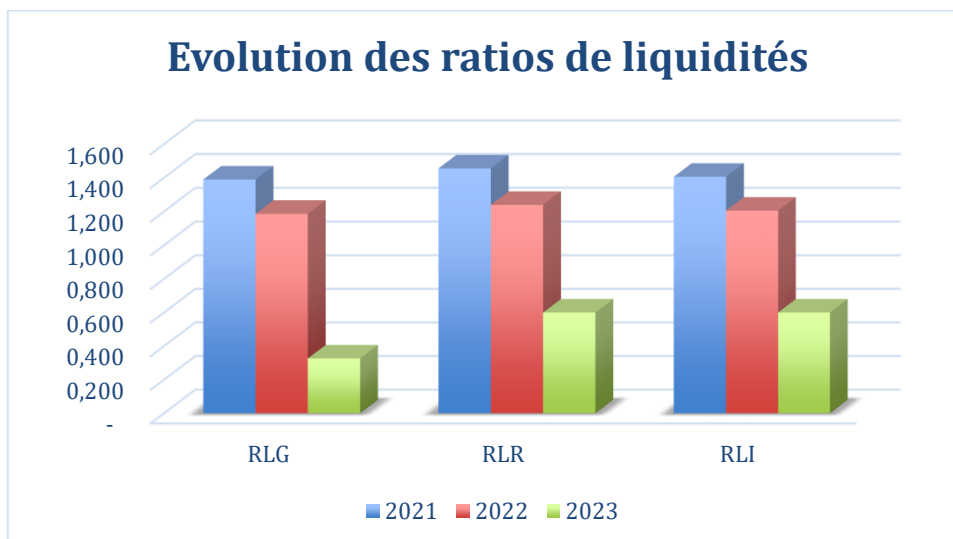
En 2021, le RLI était de 0.326, indiquant une liquidité immédiate relativement faible. En 2022, il a fortement augmenté pour atteindre 0.600, enregistrant une hausse impressionnante de 84,05 %. Cette augmentation peut être attribuée à une amélioration de la trésorerie ou à une meilleure gestion des liquidités.

En 2023, le RLI est resté stable à 0.600, ne montrant aucune variation par rapport à 2022 (0 %). Cela suggère que l'entreprise a réussi à maintenir un niveau de liquidité immédiate

Chapitre 02 : Essai d'évaluation et de pilotage de la performance financière de l'entreprise CEVITAL à travers les indicateurs du tableau de bord

adéquat, ce qui renforce sa capacité à faire face à ses engagements financiers de court terme sans avoir à mobiliser d'autres actifs.

Figure N° 06 : Représentation graphique de l'évolution des ratios de liquidité



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir du tableau des ratios de liquidités

❖ **Ratio de rentabilité** : Les ratios de rentabilité servent à évaluer dans quelle mesure une entreprise parvient à générer des profits à partir de ses investissements ou de ses ressources propres. On distingue trois principaux types de ratios dans cette catégorie:

- Le ratio de rentabilité économique ;
- Le ratio de rentabilité financière ;
- Le ratio de rentabilité commerciale.

Tableau N° 07 : Ratios de rentabilité

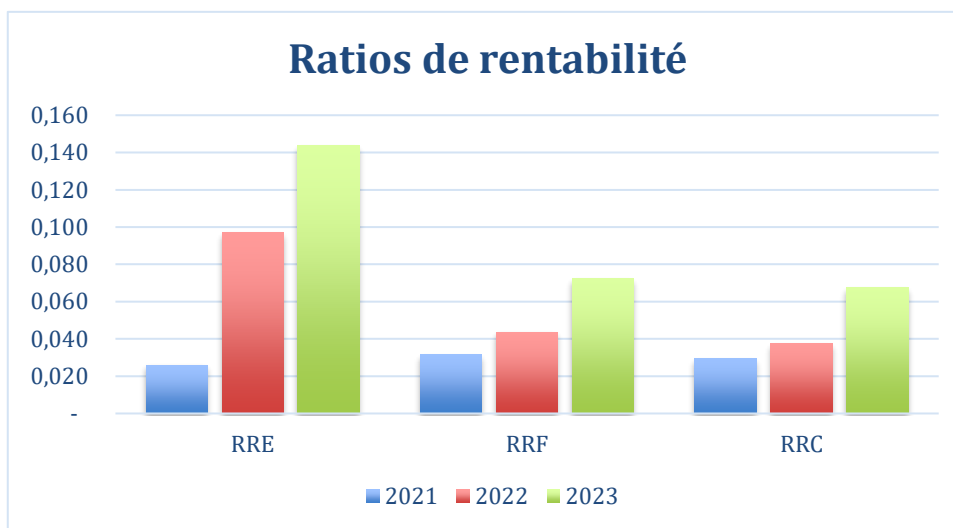
Ratio de rentabilité				
Ratio	méthode de calcul	2021	2022	2023
RRE	Résultat opérationnel/TA	0,026	0,032	0,030
RRF	résultat net/CP	0,097	0,044	0,038
RRC	Résultat net/CA HT	0,144	0,073	0,068

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des bilans comptables de l'entreprise CEVITAL

➤ Interprétations :

- **Ratio de Rentabilité Économique (RRE)** a connu une amélioration en 2022 avec une hausse de 23% par rapport à 2021, passant de 0,026 à 0,032. Toutefois, en 2023, il a légèrement reculé de 6%, atteignant 0,030. Malgré cette baisse, le ratio reste globalement stable et témoigne d'une rentabilité économique relativement constante.
- **Ratio de Rentabilité Financière (RRF)**, après un bon niveau en 2021 (0,097), a subi une forte baisse de 55% en 2022, s'établissant à 0,044. Cette tendance baissière s'est poursuivie en 2023 avec un léger repli de 14%, atteignant 0,038. Malgré la diminution, le ratio reste proche du seuil acceptable (5%) et témoigne d'un certain maintien de la rentabilité pour les actionnaires.
- **Ratio de Rentabilité Commerciale (RRC)** a fortement chuté en 2022, passant de 0,141 à 0,072, soit une baisse de près de 49%, en lien avec la diminution du résultat de l'exercice. En 2023, il a continué à reculer légèrement de 7%, atteignant 0,067. Cette évolution reflète une pression sur la rentabilité des ventes, bien qu'un niveau de marge commerciale reste encore présent.

Figure N° 07 : Représentation graphique de l'évolution des ratios de rentabilité



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir du tableau des ratios de rentabilité

- ❖ **Les ratios de solvabilité** permettent de mesurer la capacité d'une entreprise à honorer ses dettes sur le long terme. Les deux principaux indicateurs utilisés sont le **ratio de solvabilité générale** et le **ratio d'autonomie financière**.

Tableau N° 08 : Ratios de solvabilité

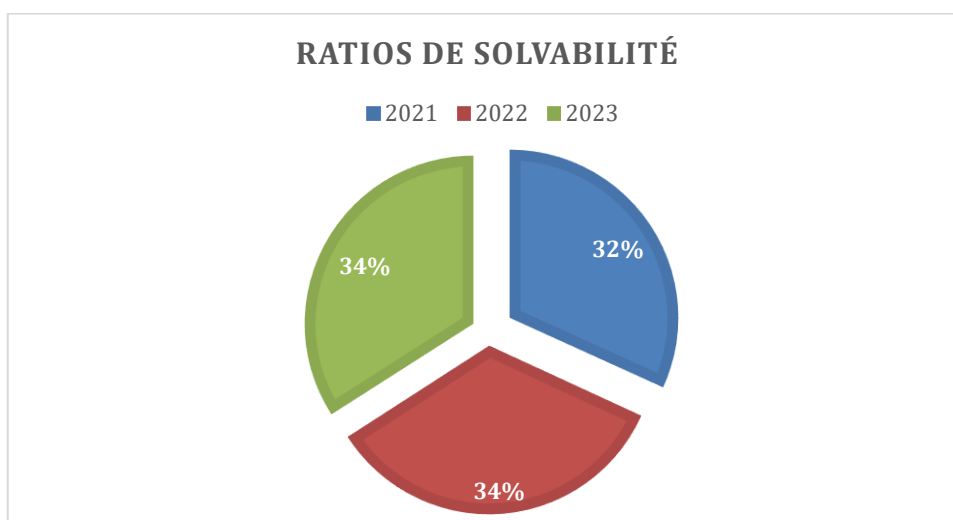
Ratio de la solvabilité				
Ratio	méthode de calcul	2021	2022	2023
RSG	TA/TD	2,332	2,498	2,499
RAF	CP/TD	1,332	1,498	1,499

Source : Réaliser par nous-mêmes à partir des bilans de grandes masses

➤ **Interprétation :**

- **Le ratio de solvabilité générale (RSG)**, qui mesure la capacité de l'entreprise à faire face à l'ensemble de ses dettes avec ses actifs, montre une légère amélioration au fil des années. Il est passé de 2,332 en 2021 à 2,498 en 2022 (+7,11 %), puis à 2,499 en 2023 (+0,04 %). Cette progression, bien que modérée, reflète une situation financière saine, avec une couverture des dettes globalement stable et satisfaisante. L'entreprise parvient ainsi à maintenir une structure financière équilibrée, ce qui renforce la confiance des partenaires financiers.
- **Le ratio d'autonomie financière (RAF)**, indicateur de la part des capitaux propres dans le financement total, est en hausse continue, passant de 1,332 en 2021 à 1,498 en 2022 (+12,46 %), puis à 1,499 en 2023 (+0,07 %). Cette évolution traduit un renforcement progressif de l'indépendance financière de l'entreprise vis-à-vis de ses créanciers. Une telle dynamique est favorable, car elle réduit les risques liés à l'endettement et améliore la capacité de l'entreprise à autofinancer ses projets à long terme.

Figure N° 08 : Représentation graphique de l'évolution des ratios de solvabilité



Source : réaliser par nous-mêmes à partir du tableau des ratios de solvabilité

Chapitre 02 : Essai d'évaluation et de pilotage de la performance financière de l'entreprise CEVITAL à travers les indicateurs du tableau de bord

- ❖ **Ratio de rotation** : es ratios de rotation permettent d'évaluer le temps moyen nécessaire aux clients pour régler leurs factures, ainsi que le délai que l'entreprise met pour payer ses fournisseurs. On distingue généralement deux indicateurs clés : le délai de rotation du crédit client (D.R.C.C), qui mesure le temps moyen de recouvrement des créances clients, et le délai de rotation du crédit fournisseur (D.R.C.F), qui indique le temps moyen pris pour honorer les dettes envers les fournisseurs.

Tableau N° 09 : Ratios de rotation en fonction : Jours

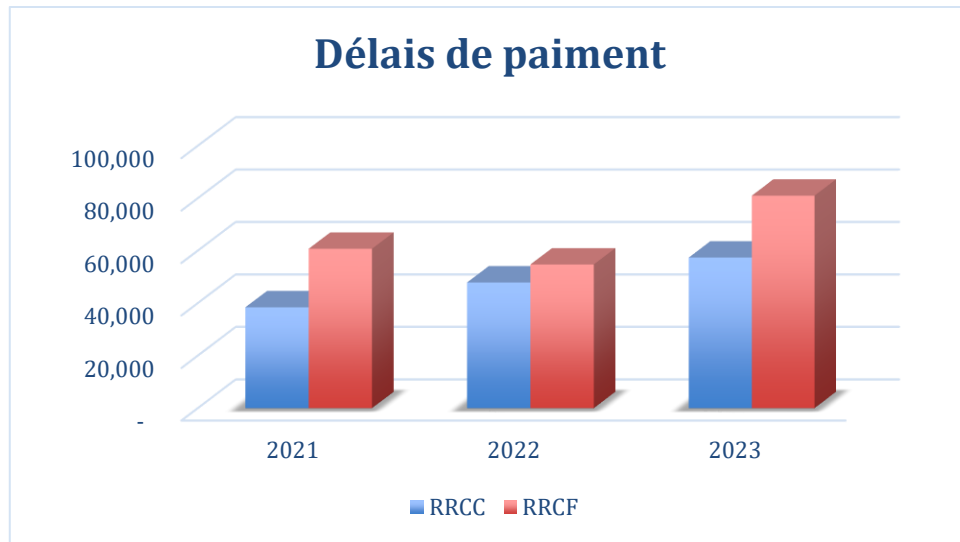
ratio de rotation				
Ratio	méthode de calcul	2021	2022	2023
RRCC	créance client/CATTC	38,378	47,847	57,358
RRCF	fournisseurs et comptes rattachés/CA TTC	60,694	54,698	80,960

Source : Réaliser par nous-mêmes à partir des données comptables de l'entreprise CEVITAL

➤ **Interprétation :**

- **Le ratio de rotation des créances clients (RRCC)** est passé de 37,801 en 2021 à 47,691 en 2022 (+26,17 %), puis à 57,046 en 2023 (+19,64 %). Cette progression significative sur trois ans reflète une amélioration continue dans la gestion du recouvrement des créances. L'entreprise encaisse plus rapidement ses ventes à crédit, ce qui renforce sa trésorerie et réduit le risque d'impayés. Cette performance suggère une bonne politique de crédit client et un suivi efficace.
- **Le ratio de rotation des créances fournisseurs (RRCF)** a connu une légère baisse de 59,780 en 2021 à 54,518 en 2022 (-8,80 %), avant de remonter fortement à 80,520 en 2023 (+47,71 %). La chute en 2022 pouvait indiquer un allongement du délai de règlement des fournisseurs ou une pression moindre sur les approvisionnements. La hausse marquée en 2023 traduit une accélération dans le règlement des dettes fournisseurs, ce qui peut résulter d'une volonté de renforcer les relations avec les partenaires ou d'une capacité financière accrue.

Figure N° 09 : Représentation graphique de l'évolution des ratios de rotation



Source : Réaliser par nous-mêmes à partir du tableau des ratios de rotation

2.1.4. Les indicateurs du compte résultat

Ce volet comprend essentiellement :

- Les soldes intermédiaires de gestion (SIG)
- La capacité d'autofinancement (CAF)

2.1.4.1. Les soldes intermédiaires de gestion

Les soldes intermédiaires de gestion offrent une analyse détaillée du résultat en le décomposant en plusieurs indicateurs clés. Ces indicateurs sont obtenus à partir des données du compte de résultat, en comparant les produits et les charges.

Chapitre 02 : Essai d'évaluation et de pilotage de la performance financière de l'entreprise CEVITAL à travers les indicateurs du tableau de bord

Tableau N° 10 : Soldes intermédiaires de gestion

libellé	2021	2022	2023
Production vendue	177 726 355 925,00	165 088 579 550,00	158 948 606 792,00
Variation stocks produits et en cours	2 345 102 714,00	63 597 970,00	779 898 193,00
Production immobilisée	370 924 105,00	478 893 650,00	89 058 680,00
Production de l'exercice	180 442 382 744,00	165 631 071 170,00	159 817 563 665,00
Achats consommés	14 408 626 201,00	123 820 905 693,00	118 297 600 703,00
Services extérieurs et autres consommations	12 863 339 396,00	12 616 412 458,00	10 131 281 766,00
Consommation de l'exercice	156 949 555 596,00	136 437 318 152,00	128 428 882 469,00
VA	23 492 827 148,00	29 193 753 018,00	31 388 681 196,00
Subventions d'exploitation	Néant	Néant	Néant
Charges de personnel	5 540 623 717,00	6 101 208 916,00	6 921 285 150,00
Impôts, taxes et versements assimilés	1 413 401 152,00	1 248 662 959,00	1 195 770 239,00
EBE	16 538 802 279,00	21 843 881 143,00	23 271 625 807,00
Reprise sur pertes de valeur et provisions	2 748 425 950,00	1 319 960 470,00	2 861 779 076,00
Autres produits opérationnels	943 036 537,00	640 855 186,00	1 039 534 102,00
Dotations aux amortissements et aux provisions	6 492 150 914,00	7 348 048 721,00	9 487 681 554,00
Autres charges opérationnelles	1 760 936 008,00	1 946 988 035,00	3 592 529 031,00
RT opérationnels	11 977 177 844,00	14 509 660 043,00	14 092 728 400,00
Produits financiers (+)	19 501 589 777,00	4 141 226 418,00	4 153 807 789,00
Charges financières (-)	4 661 968 588,00	5 844 908 593,00	7 488 538 120,00
RT financier	14 839 621 189,00	- 1 703 682 175,00	- 3 334 730 331,00
RCAI	26 816 799 033,00	12 805 977 868,00	10 757 998 069,00
Impôts exigibles sur résultat ordinaires	1 084 710 609,00	738 582 982,00	Néant
Impôts différés sur résultat ordinaires	205 826 174,00	93 866 797,00	12 976 193,00
Total des produits des activités ordinaires	203 635 435 008,00	171 733 113 244,00	167 872 684 632,00
Total des charges des activités ordinaires	178 109 172 758,00	159 759 585 155,00	157 127 662 755,00
Résultat ordinaire	25 526 262 250,00	11 973 528 089,00	10 745 021 877,00
Résultat net	25 526 262 250,00	11 973 528 089,00	10 745 021 877,00

Source : Réaliser par nous-mêmes à partir des bilans comptables de l'entreprise CEVITAL

➤ Interprétation :

- **La production de l'exercice** représente, entre autres, l'activité industrielle d'une entreprise de transformation, ainsi que les prestations produites par une société de services. Elle constitue le second solde intermédiaire de gestion. On observe, en 2022, une baisse de la production de l'exercice de 14 811 311 574 DZD par rapport à 2021, soit une diminution de -8,2%. Cette variation peut être attribuée à un ralentissement des activités ou à un recul de la demande dans certains segments du marché. En 2023, cette tendance baissière se poursuit avec une nouvelle diminution de 5 813 507 505 DZD, soit

Chapitre 02 : Essai d'évaluation et de pilotage de la performance financière de l'entreprise CEVITAL à travers les indicateurs du tableau de bord

-3,5% par rapport à l'exercice précédent, traduisant ainsi un affaiblissement progressif de la performance opérationnelle.

- **La valeur ajoutée** constitue un indicateur clé de la richesse créée par l'entreprise à travers son activité propre. Elle permet d'apprécier la contribution réelle de l'entreprise à l'économie. En 2022, la valeur ajoutée a enregistré une hausse significative de 5 700 925 870 DZD par rapport à 2021, soit une augmentation de +24,3%. Cette progression reflète une amélioration de la productivité et une meilleure maîtrise des charges externes. En 2023, cette dynamique positive se poursuit avec une nouvelle hausse de 2 194 128 178 DZD, représentant une croissance de +7,5%, ce qui témoigne d'un renforcement continu de la performance économique de l'entreprise.
- **L'Excédent Brut d'Exploitation (EBE)** est un indicateur fondamental de la performance économique d'une entreprise, mesurant la richesse générée par l'activité avant prise en compte des éléments financiers, fiscaux et exceptionnels. En 2022, l'EBE a connu une progression notable de 5 905 078 864 DZD par rapport à 2021, soit une augmentation de +35,7%, traduisant une amélioration de la rentabilité opérationnelle et une gestion efficace des charges d'exploitation. En 2023, cette dynamique reste positive avec une hausse de 1 427 744 664 DZD, correspondant à une croissance de +6,5%, ce qui confirme la solidité et la stabilité des performances économiques de l'entreprise sur la période analysée.
- **Le résultat opérationnel** reflète la performance économique de l'entreprise après prise en compte des dotations aux amortissements, provisions et autres charges ou produits liés à l'exploitation. En 2022, cet indicateur a enregistré une hausse de 2 532 482 199 DZD par rapport à 2021, soit une croissance de +21,1%. Cette amélioration résulte principalement d'une bonne maîtrise des charges opérationnelles et d'une exploitation plus efficiente des ressources. Toutefois, en 2023, une légère baisse est observée, avec une diminution de 416 931 643 DZD, soit -2,9%, ce qui pourrait traduire une pression sur les marges ou un alourdissement ponctuel des charges d'exploitation.
- **Le résultat financier** reflète l'impact des opérations financières de l'entreprise, telles que les charges et produits d'intérêts, ainsi que les gains ou pertes de change. En 2021, l'entreprise a enregistré un résultat financier particulièrement favorable de 14 839 621 189 DZD, témoignant d'une situation financière solide ou de revenus exceptionnels liés à des placements ou effets de change. Cependant, en 2022, ce solde bascule en négatif avec une perte de -1 703 682 175 DZD, marquant un recul de 16 543 303 364 DZD, soit

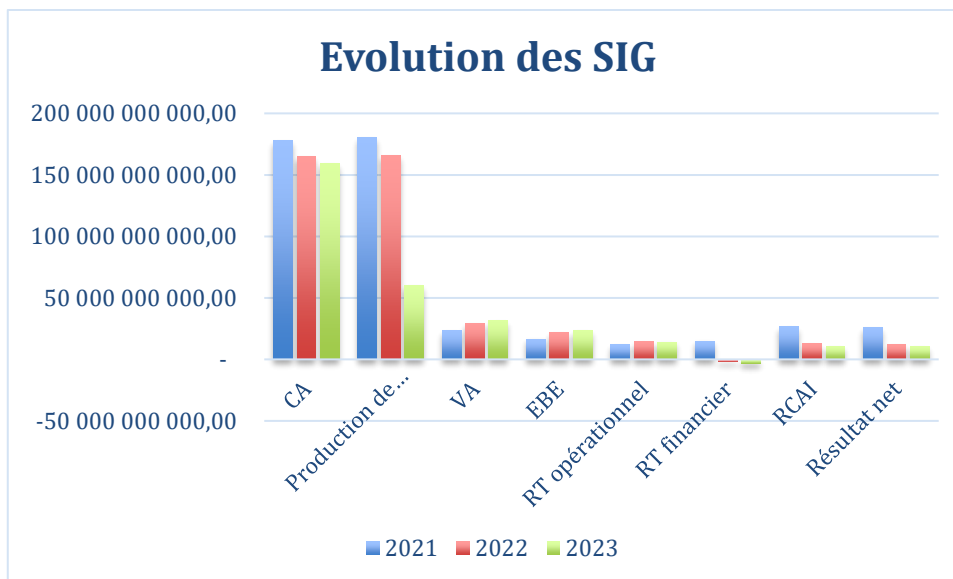
Chapitre 02 : Essai d'évaluation et de pilotage de la performance financière de l'entreprise CEVITAL à travers les indicateurs du tableau de bord

une chute brutale de -111,5%. Cette dégradation s'accroît en 2023, où le résultat financier atteint -3 334 730 331 DZD, soit une baisse supplémentaire de 1 631 048 156 DZD, traduisant une détérioration continue de la situation financière, probablement liée à une augmentation des charges d'intérêts ou à des pertes de change.

- **Le Résultat Courant Avant Impôt (RCAI)** reflète la performance globale de l'entreprise, en intégrant à la fois le résultat opérationnel et le résultat financier, avant imposition. En 2022, le RCAI a enregistré une baisse significative de 14 075 812 165 DZD par rapport à 2021, soit une diminution de -52,5%. Cette chute s'explique principalement par le retournement négatif du résultat financier, qui a fortement pesé sur la rentabilité globale. En 2023, cette tendance baissière se poursuit, bien que de manière plus modérée, avec une nouvelle diminution de 2 047 779 799 DZD, représentant une baisse de -16%. Cette évolution met en évidence un affaiblissement de la performance globale de l'entreprise, malgré un maintien relatif de l'exploitation.
- **Le résultat net de l'exercice** constitue l'indicateur final de la performance financière de l'entreprise, reflétant le bénéfice ou la perte après déduction de l'ensemble des charges, y compris fiscales. En 2022, le résultat net a enregistré une forte baisse de 13 579 841 161 DZD par rapport à 2021, soit une diminution de -53,2%. Cette baisse significative est principalement liée à la dégradation du résultat financier, ayant impacté la rentabilité globale de l'entreprise. En 2023, le résultat net continue de diminuer, mais de façon plus modérée, avec une perte de 2 228 506 212 DZD, soit -18,6% par rapport à 2022. Cette évolution confirme une tendance préoccupante nécessitant une attention particulière sur la gestion financière et la maîtrise des charges globales.

Chapitre 02 : Essai d'évaluation et de pilotage de la performance financière de l'entreprise CEVITAL à travers les indicateurs du tableau de bord

Figure N° 10 : Représentation graphique de l'évolution des SIG



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir du tableau des soldes intermédiaires de gestion

2.1.4.2 La capacité d'autofinancement

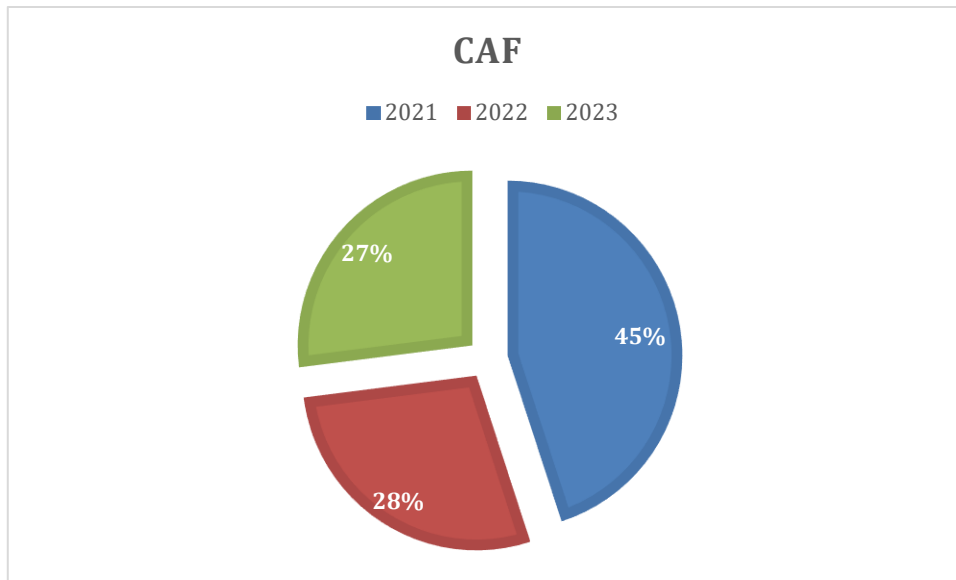
Il s'agit de l'ensemble des ressources financières générées en interne par l'entreprise au cours de l'exercice. Ces fonds, issus de ses propres activités, peuvent être mobilisés pour couvrir ses besoins de financement liés à son développement et à sa continuité.

Tableau N° 11 : Calcul de la CAF

Libellé	2021	2022	2023
Résultat net	25 526 262 250,00	11 973 528 088,00	10 745 021 877,00
Dotation aux amortissements, dépréciation et provision (+)	6 492 150 914,00	7 348 048 721,00	9 487 681 554,00
Reprise sur amortissement, dépréciation et provision (-)	2 748 425 950,00	1 319 960 470,00	2 861 779 076,00
Valeur comptable des éléments d'actif cédés (+)	8 533 000,00	4 864 000,00	19 260 000,00
Produit des cessions d'élément d'actif immobilisés (-)	20 371 613,17	4 150 662,97	7 899 634,67
Quotes-parts des subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice (-)	-	-	-
CAF	29 258 148 600,83	18 002 329 676,03	17 382 284 720,33

Source : Réaliser par nous-mêmes à partir des données comptables de l'entreprise CEVITAL

Figure N° 11 : Représentation graphique de l'évolution de la CAF



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir du tableau de la CAF

➤ **Interprétation :**

La Capacité d'Autofinancement (CAF) a connu une baisse importante entre 2021 et 2022, passant de 29 258 148 600,83 DZD à 18 002 329 676,03 DZD, soit une diminution de 11 255 818 924,80 DZD, ce qui représente environ -38,5 %. Cette chute s'explique principalement par la baisse significative du résultat net, qui a été divisé par plus de deux, ainsi que par une baisse des dotations aux amortissements et provisions.

En 2023, la CAF a légèrement diminué à 17 382 284 720,33 DZD, soit une baisse de -3,4 % par rapport à 2022. Cette évolution est due à une nouvelle baisse du résultat net, bien que les dotations aux amortissements soient en hausse. On note également une hausse des reprises sur provisions, ce qui diminue la CAF.

2.2. La mise en forme du tableau de bord financier

L'analyse d'un tableau de bord financier requiert une compréhension approfondie des activités de CEVITAL de sa structure organisationnelle, ainsi que de ses orientations stratégiques. Il est donc essentiel que les responsables et les décideurs de l'entreprise prennent part à l'élaboration de ce tableau de bord, afin d'y intégrer leur vision et de contribuer à son optimisation.

Le tableau de bord financier proposé ci-après rassemble divers indicateurs de performance et ratios de gestion. Il a pour objectif de mesurer, d'interpréter et de mettre en valeur les résultats financiers de CEVITAL, tout en soutenant son pilotage stratégique.

Chapitre 02 : Essai d'évaluation et de pilotage de la performance financière de l'entreprise CEVITAL à travers les indicateurs du tableau de bord

Tableau N° 12 : Le tableau de bord financier pour CEVITAL

	Indicateurs /ratios	Unité	Année 2021	Année 2022	Evolution	En %	Pictogrammes	Année 2023	Evolution	En %	pictogrammes
Bilans de grandes masses	ANC	DZD	215 057 219 494	241 289 211 376	26 231 991 882	12,20%	😊	253 328 973 679	12 039 762 303	5%	😊
	AC	DZD	245 651 867 295	215 800 519 317	- 29 851 147 978	-12,20%	😞	221 568 549 910	5 768 030 593	2,70%	😊
	CP	DZD	263 138 322 620	274 111 850 807	10 973 528 088	4,20%	😊	284 856 872 584	10 745 021 876	3,90%	😊
	KP	DZD	283 927 051 003	308 840 962 443	24 913 911 440	8,80%	😊	317 556 248 308	8 415 285 865	2,70%	😊
	DLMT	DZD	20 788 728 383	34 729 111 735	13 940 383 352	67,10%	😞	32 399 375 724	-2 329 736 011	-6,70%	😊
	DCT	DZD	176 782 035 787	148 248 768 252	- 28 533 267 535	-16,10%	😊	157 641 257 281	9 392 507 029	6,30%	😞
	Total	DZD	460 709 086 790	457 089 730 695	3 619 356 095	-0,80%	😞	474 897 523 589	17 807 792 894	4%	😊
Indicateurs de l'équilibre financier	FRNG	DZD	68 869 831 508	67 551 751 066	-1 318 080 442	-2%	😞	63 927 274 629	-3 624 476 437	-5%	😞
	BFR	DZD	99 083 156 406	122 132 930 473	23 049 774 067	23%	😞	116 597 674 199	-5 535 256 274	-5%	😊
	TR	DZD	-30 213 324 898	- 54 581 179 408	-24 367 854 510	81%	😞	-52 670 399 569	1 910 779 839	-4%	😞
Indicateurs de la rentabilité financière	ROI	DZD	0,026	0,032	0,006	23%	😊	0,03	-0,002	-6%	😞
	ROE	DZD	0,097	0,044	-0,053	-55%	😞	0,038	-0,006	-14%	😞
	ROCE	DZD	0,036	0,006	-0,03	-83%	😞	0,049	0,043	717%	😊

Chapitre 02 : Essai d'évaluation et de pilotage de la performance financière de l'entreprise CEVITAL à travers les indicateurs du tableau de bord

Ratios de la structure	RFP	DZD	1,32	1,28	-0,04	-3%	☹️	1,252	-0,028	-2%	☹️
	RAF	DZD	1,332	1,498	0,166	12%	☹️	1,499	0,001	0%	☹️
	RCR	DZD	0,71	1,929	1,219	172%	😊	1,865	-0,064	-3%	☹️
	RIF	DZD	0,927	0,888	-0,039	-4%	☹️	0,898	0,01	1%	😊
	RE	DZD	0,751	0,668	-0,083	-11%	☹️	0,667	-0,001	0%	☹️

Ratios de liquidité	RLG	DZD	1,39	1,456	0,066	5%	☹️	1,406	-0,05	-3%	☹️
	RLR	DZD	1,186	1,239	0,053	4%	☹️	1,205	-0,034	-3%	☹️
	RLI	DZD	0,326	0,6	0,274	84%	😊	0,6	0	0%	☹️

Ratios de rentabilité	RRE	DZD	0,026	0,032	0,006	23%	😊	0,03	-0,002	-6%	☹️
	RRF	DZD	0,097	0,044	-0,053	-55%	☹️	0,038	-0,006	-14%	☹️
	RRC	DZD	0,141	0,072	-0,069	-49%	☹️	0,067	-0,005	-7%	☹️

Ratios de solvabilité	RSG	DZD	2,332	2,498	0,166	7%	😊	2,499	0,001	0%	☹️
	RAF	DZD	1,332	1,498	0,166	12%	😊	1,499	0,001	0%	☹️

Chapitre 02 : Essai d'évaluation et de pilotage de la performance financière de l'entreprise CEVITAL à travers les indicateurs du tableau de bord

Ratios de rotation	D.R.C.C	J	38	48	10	26%	😊	57	9	19%	😊
	D.R.C.F	J	60	55	-5	-8%	😞	81	26	47%	😊
	Délais de paiement	J	22	7	-15	-68%	😊	24	17	243%	😞

Indicateurs du compte résultat et les principaux soldes intermédiaires de gestion	CA	DZD	177 726 355 925	165 088 579 550	- 12 637 776 375	-7%	😞	158 948 606 792	-6 139 972 758	-4%	😞
	Production de l'exercice	DZD	180 442 382 744	165 631 071 170	- 14 811 311 574	-8%	😞	59 817 563 665	- 105 813 507 505	-64%	😞
	VA	DZD	23 492 827 148	29 193 753 018	5 700 925 870	24%	😊	31 388 681 196	2 194 928 178	8%	😊
	EBE	DZD	16 538 802 279	21 843 881 143	5 305 078 864	32%	😊	23 271 625 807	1 427 744 664	7%	😞
	RT opérationnel	DZD	11 977 177 844	14 509 660 043	2 532 482 199	21%	😊	14 092 728 400	-416 931 643	-3%	😞
	RT financier	DZD	14 839 621 189	-1 703 682 175	- 16 543 303 364	-111%	😞	-3 334 730 331	-1 631 048 156	96%	😊
	RCAI	DZD	26 816 799 033	12 805 977 868	- 14 010 821 165	-52%	😞	10 757 998 069	-2 047 979 799	-16%	😞
	Résultat net	DZD	25 526 262 250	11 973 528 089	- 13 552 734 161	-53%	😞	10 745 021 877	-1 228 506 212	-10%	😞
	CAF	DZD	29 258 148 601	18 002 329 676	- 11 255 818 925	-38%	😞	17 382 284 720	-620 044 956	-3%	😞

Chapitre 02 : Essai d'évaluation et de pilotage de la performance financière de l'entreprise CEVITAL à travers les indicateurs du tableau de bord

➤ Interprétations :

L'analyse financière de CEVITAL pour les exercices 2022 et 2023 met en évidence plusieurs déséquilibres. Le **Fonds de Roulement Net Global (FRNG)** est négatif durant les deux années, ce qui indique que les ressources stables ne suffisent pas à financer les emplois durables, fragilisant la structure financière de l'entreprise. Le **Besoin en Fonds de Roulement (BFR)**, positif en 2022, devient négatif en 2023. Cette évolution peut traduire une amélioration de la gestion du cycle d'exploitation, mais elle peut aussi refléter une baisse d'activité.

La **trésorerie nette**, quant à elle, reste **négative sur les deux années**, révélant une tension de liquidité persistante. Cela signifie que l'entreprise éprouve des difficultés à couvrir ses besoins de trésorerie à court terme, ce qui pourrait engendrer des risques de paiement ou de recours excessif à l'endettement à court terme.

Enfin, la **Capacité d'Autofinancement (CAF)** est également **négative** en 2022 et 2023, ce qui montre que CEVITAL ne parvient pas à dégager de ressources internes suffisantes pour financer ses investissements ou ses remboursements d'emprunts. Cette situation remet en cause son autonomie financière et sa rentabilité.

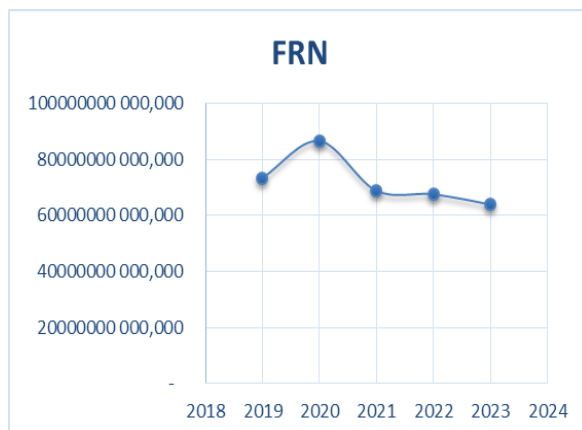
En conclusion, CEVITAL se trouve dans une situation financière délicate, marquée par un déséquilibre des ressources à long terme, une trésorerie tendue et une faible capacité de financement interne. L'entreprise doit engager des actions correctives pour restaurer sa rentabilité, renforcer ses fonds propres, et améliorer la gestion de sa trésorerie.

3. pilotage de la performance financière à l'aide des indicateurs du tableau de bord

3.1 Regard sur l'évolution de la santé financière de CEVITAL : Analyse et suivi du pilotage de la performance financière (2018-2023)

Le pilotage de la performance financière vise à analyser l'évolution des résultats de l'entreprise sur une période donnée.

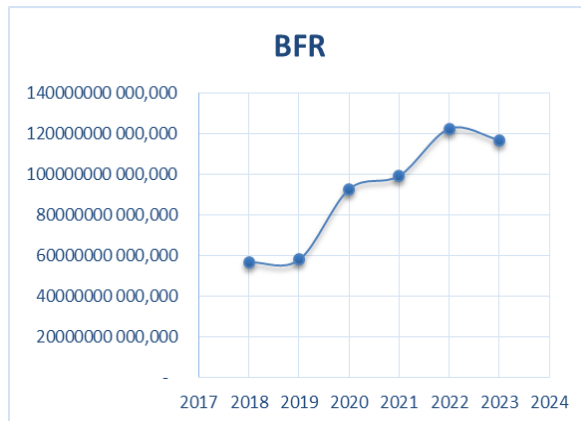
Il permet de mesurer l'écart entre les objectifs fixés et les réalisations effectives. Grâce à des indicateurs précis, l'entreprise peut identifier ses forces et ses faiblesses. Ce processus soutient la prise de décision stratégique et contribue à l'amélioration continue. Afin d'évaluer concrètement l'évolution de la performance financière de CEVITAL entre 2018 et 2023, nous présentons ci-après une série de graphiques accompagnés d'analyses permettant de mieux comprendre les tendances observées.



Fond de Roulement Net (FRN)

Le FRN connaît une progression entre 2018 et 2019, traduisant une amélioration de la capacité de financement à long terme. Cependant, à partir de 2020, il enregistre une forte baisse, pour ensuite se stabiliser à un niveau inférieur. Cette évolution reflète un affaiblissement des ressources stables disponibles pour couvrir le besoin d'exploitation, probablement en lien avec une baisse de rentabilité ou une pression sur les capitaux propres.

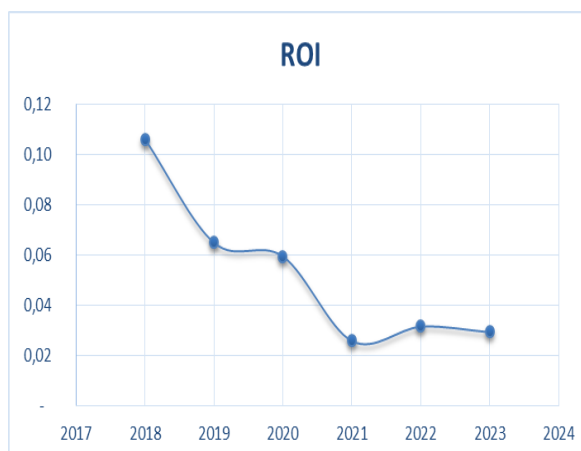
Chapitre 02 : Essai d'évaluation et de pilotage de la performance financière de l'entreprise CEVITAL à travers les indicateurs du tableau de bord



Le **BFR** reste relativement stable jusqu'en 2019, avant de connaître une nette augmentation dès 2020. Il atteint un pic en 2022, puis diminue légèrement en 2023. Cette évolution traduit une tension croissante sur le cycle d'exploitation, possiblement due à l'allongement des délais de règlement clients ou à une augmentation des stocks durant la période post-COVID.

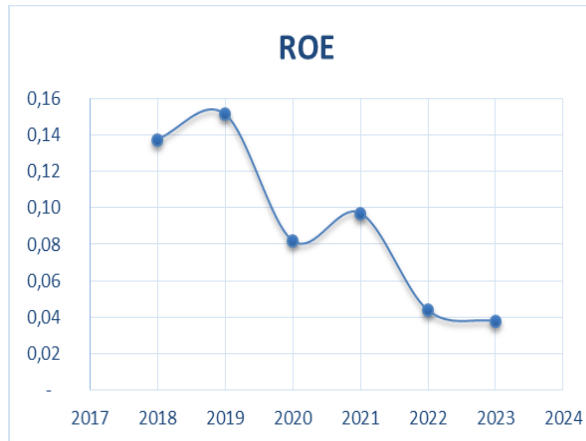


La **trésorerie nette**, initialement positive Jusqu'en 2019, bascule en territoire négatif dès 2020 et continue de se dégrader jusqu'en 2022, avant une légère reprise en 2023. Cette tendance signale un déséquilibre financier marqué entre le FRN et le BFR, et une détérioration de la liquidité de l'entreprise sur cette période.

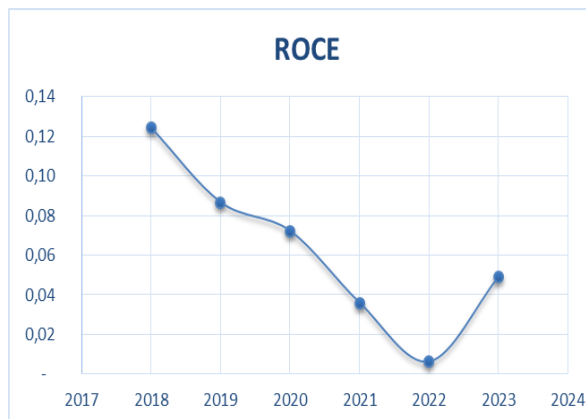


Le **ROI** montre une baisse continue entre 2018 et 2023, passant de 10 % à environ 3 %. Cette diminution reflète une rentabilité décroissante des investissements, probablement liée à des choix d'investissement peu efficaces ou à une baisse de performance globale. La légère remontée en 2022 reste insuffisante pour inverser la tendance, ce qui appelle à une meilleure sélection et évaluation des projets investis.

Chapitre 02 : Essai d'évaluation et de pilotage de la performance financière de l'entreprise CEVITAL à travers les indicateurs du tableau de bord

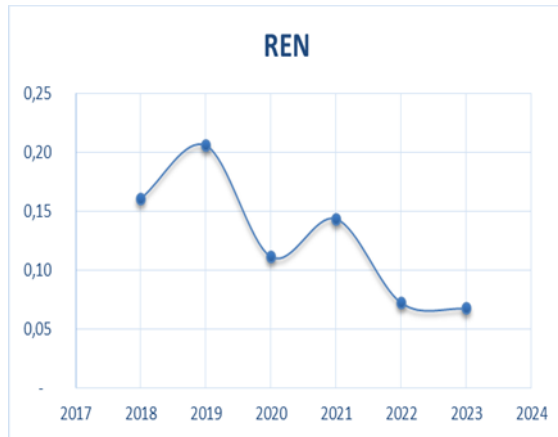


Le **ROE**, après un pic en 2019, chute fortement à partir de 2020 pour atteindre un niveau faible en 2022-2023 (environ 3 %). Cette baisse traduit une rentabilité réduite des capitaux propres, pouvant être causée par une baisse du bénéfice net ou une augmentation non maîtrisée des fonds propres. Ce signal doit alerter sur la nécessité d'optimiser la gestion financière pour restaurer la confiance des actionnaires.

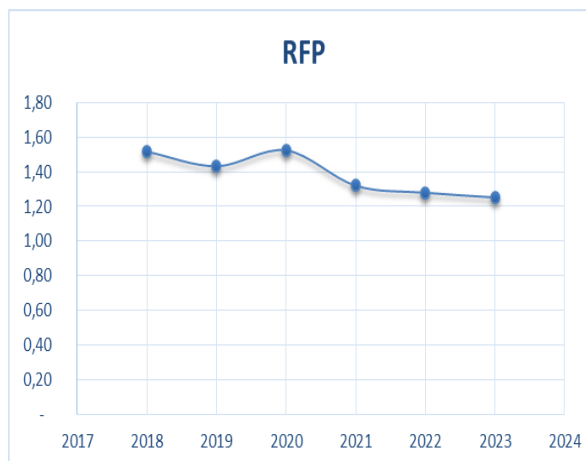


Le **ROCE** suit une tendance décroissante de 2018 à 2022, chutant de 12 % à moins de 1 %, avant de remonter légèrement en 2023. Cela indique une mauvaise utilisation du capital investi sur plusieurs années. L'amélioration récente reste à confirmer mais peut traduire les effets positifs d'un recentrage stratégique ou d'une meilleure gestion des ressources.

Chapitre 02 : Essai d'évaluation et de pilotage de la performance financière de l'entreprise CEVITAL à travers les indicateurs du tableau de bord

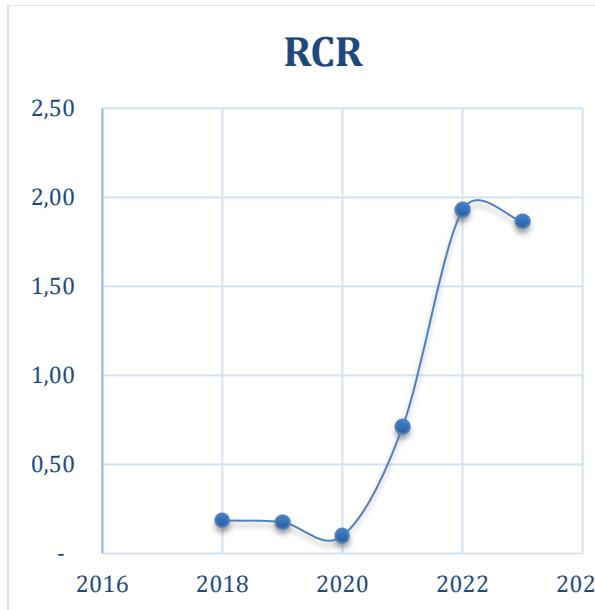


Entre 2018 et 2019, la **rentabilité économique nette (REN)** de l'entreprise a augmenté, ce qui montre qu'elle était plus efficace et obtenait de meilleurs résultats par rapport à ce qu'elle investissait. Mais en 2020, on voit une forte baisse de la rentabilité. Cela correspond à l'arrivée de la crise du COVID-19, qui a sûrement causé une baisse d'activité ou une perte de revenus. En 2021, la rentabilité remonte un peu, ce qui peut vouloir dire que l'entreprise a commencé à se remettre de la crise. Cependant, en 2022 et 2023, la situation reste difficile : la rentabilité reste faible et ne montre pas de vraie amélioration.

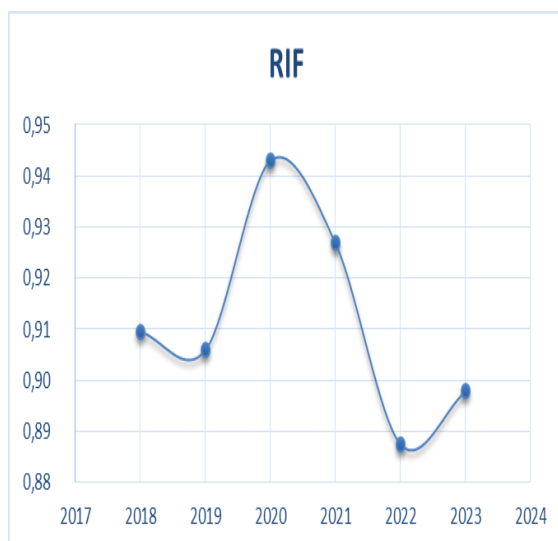


Le **RFP** reste globalement stable entre 2018 et 2023, oscillant entre 1,3 et 1,55, avec un pic en 2020 juste avant une baisse. Cette stabilité relative montre une bonne capacité de l'entreprise à financer ses immobilisations avec des ressources durables. La baisse progressive à partir de 2021 peut cependant s'expliquer par les effets du Covid-19 : baisse des résultats, baisse des réinvestissements ou recours accru à des financements à court terme pour maintenir la trésorerie.

Chapitre 02 : Essai d'évaluation et de pilotage de la performance financière de l'entreprise CEVITAL à travers les indicateurs du tableau de bord

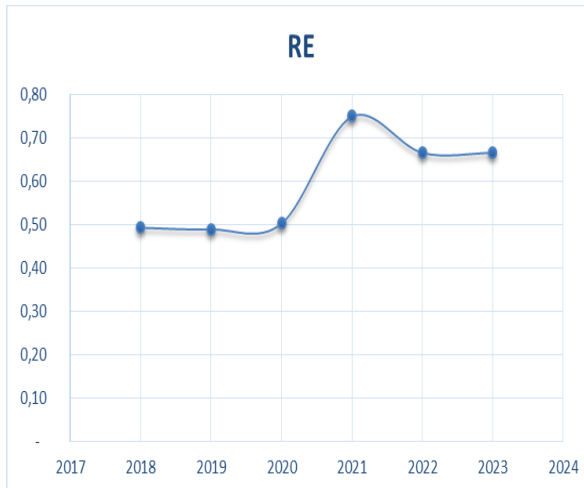


Entre 2017 et 2020, le **ratio de capacité de remboursement** est faible, ce qui signifie que l'entreprise aurait eu des difficultés à rembourser ses dettes avec ses résultats. À partir de 2021, on observe une forte amélioration, probablement grâce à la reprise économique après la crise du Covid-19 : les résultats augmentent, ou les dettes diminuent. Le ratio atteint son maximum en 2022, ce qui montre une très bonne capacité à rembourser. En 2023, il baisse légèrement, mais reste élevé, ce qui indique que la situation financière reste solide.

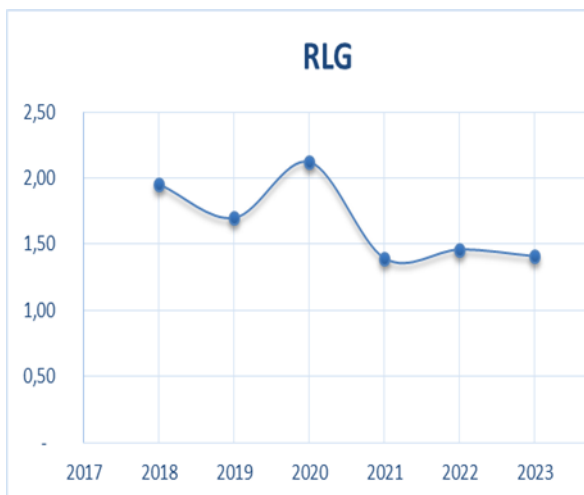


Le **RIF** présente une hausse significative en 2020 (0,94), traduisant un renforcement momentané des capitaux propres, peut-être par des mesures internes (réduction des dividendes, apports en capital) ou aides externes liées à la crise sanitaire. Sa baisse nette en 2022 (jusqu'à 0,88) reflète probablement l'épuisement progressif de ces leviers ou un recours accru à l'endettement pour surmonter les conséquences économiques de la crise.

Chapitre 02 : Essai d'évaluation et de pilotage de la performance financière de l'entreprise CEVITAL à travers les indicateurs du tableau de bord

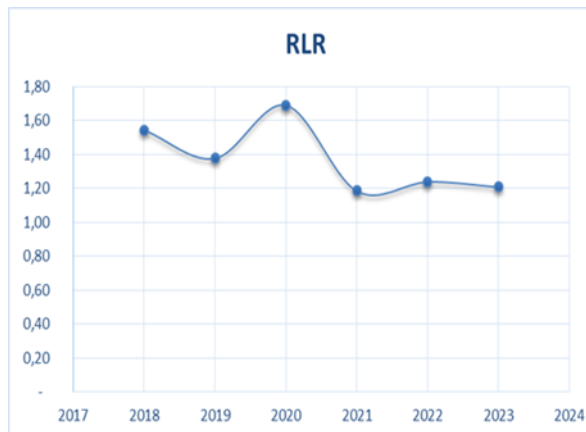


De 2018 à 2020, le **ratio d'endettement** reste stable, ce qui veut dire que l'entreprise gardait un bon équilibre entre ses dettes et ses ressources. Mais en 2021, ce ratio augmente fortement. Cela montre que l'entreprise a emprunté plus, sûrement pour faire face aux difficultés causées par le COVID-19. Ensuite, en 2022 et 2023, le ratio baisse un peu, ce qui montre que l'entreprise commence à rembourser ses dettes. Malgré tout, le niveau d'endettement reste encore assez élevé, ce qui peut poser problème si la rentabilité ne s'améliore pas.

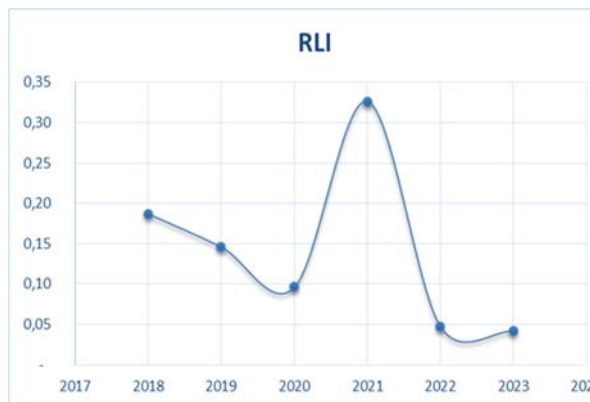


Le **RLG** s'améliore nettement jusqu'en 2020, atteignant plus de 2, avant de chuter ensuite. Cette hausse pourrait être liée à une accumulation prudente de stocks ou à des politiques de gestion plus conservatrices en anticipation de la crise. Après 2020, la baisse suggère que l'entreprise a utilisé une partie de son fonds de roulement pour faire face à des difficultés de trésorerie, une situation classique dans les périodes post-crise.

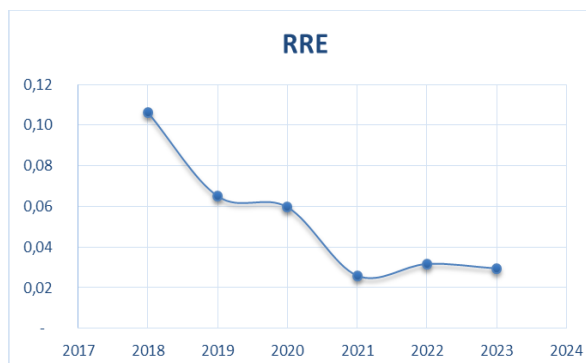
Chapitre 02 : Essai d'évaluation et de pilotage de la performance financière de l'entreprise CEVITAL à travers les indicateurs du tableau de bord



Le **RLR** suit une évolution similaire, avec une amélioration marquée en 2020 (1,6), qui montre une solidité à court terme sans dépendance excessive aux stocks. Cette hausse est cohérente avec une gestion prudente des actifs circulants en pleine incertitude sanitaire. La normalisation après 2020 montre le retour à un fonctionnement plus habituel, bien que les niveaux restent corrects.

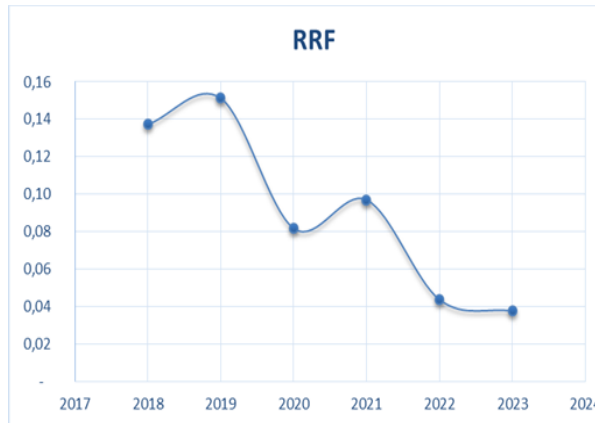


Le **RLI**, qui reflète la capacité immédiate à faire face aux dettes (disponibilités seules), chute jusqu'en 2020 puis bondit fortement en 2021, possiblement en lien avec des aides de l'État, des lignes de crédit d'urgence ou un gel des investissements. La baisse après 2021 pourrait indiquer que ces liquidités ont été utilisées pour faire face aux retards de paiement, à la reprise des activités ou aux remboursements différés.

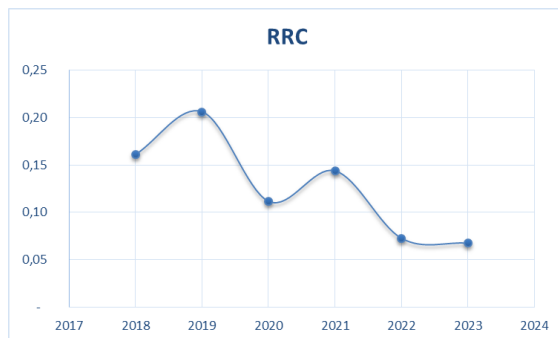


La chute de la **rentabilité** entre 2018 et 2020, atteignant un minimum en pleine année Covid, est un signal fort de l'impact économique de la crise. Baisse de chiffre d'affaires, coûts fixes élevés et perturbations opérationnelles en sont les causes probables. La timide reprise en 2022 et 2023 montre une certaine résilience, mais la rentabilité reste bien en deçà du niveau d'avant-crise.

Chapitre 02 : Essai d'évaluation et de pilotage de la performance financière de l'entreprise CEVITAL à travers les indicateurs du tableau de bord

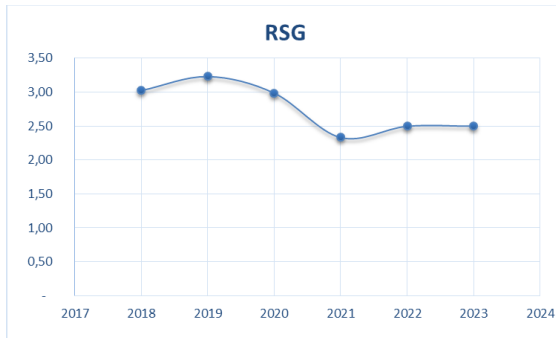


Le graphique de la **rentabilité financière (RRF)** montre une tendance globalement baissière entre 2018 et 2023. Après un pic en 2019 autour de 0,15, le ratio chute progressivement pour atteindre un niveau très bas en 2023 (environ 0,03). Cette diminution peut être attribuée à une baisse de la rentabilité nette des capitaux propres, probablement affectée par la pandémie de Covid-19 à partir de 2020. La pression économique, la baisse de l'activité et l'augmentation éventuelle de l'endettement ont pu contribuer à cette érosion continue.

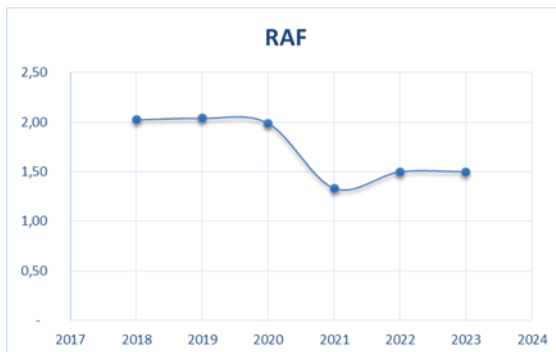


Le **ratio de rentabilité commerciale (RRC)** connaît également une baisse entre 2019 et 2023. Après avoir atteint environ 0,22 en 2019, il diminue nettement en 2020, en lien avec les effets directs de la crise sanitaire sur les ventes et les marges commerciales. Une légère reprise s'observe en 2021, mais le niveau reste faible par la suite, suggérant que l'entreprise a eu des difficultés à maintenir une rentabilité commerciale stable dans un contexte économique perturbé.

Chapitre 02 : Essai d'évaluation et de pilotage de la performance financière de l'entreprise CEVITAL à travers les indicateurs du tableau de bord

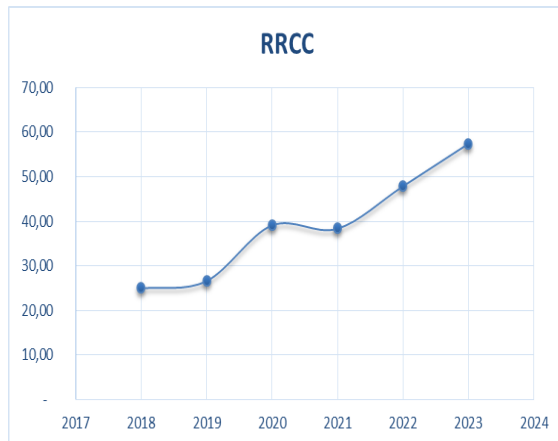


Le **ratio de rentabilité économique (RSG)** suit une dynamique similaire, avec un pic en 2019 (près de 3,2) suivi d'une nette baisse en 2020 (environ 2,1), en lien direct avec la crise du Covid-19. Depuis, le RSG se stabilise sans retrouver les niveaux d'avant-crise. Cette évolution reflète une baisse de la capacité de l'entreprise à générer de la rentabilité à partir de l'ensemble de ses actifs, ce qui peut être lié à une diminution de l'efficacité opérationnelle ou à une sous-utilisation des ressources durant et après la crise.

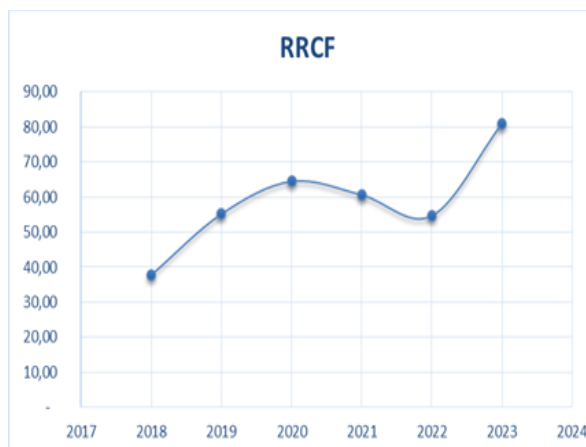


Le **ratio d'autonomie financière**, indique une situation globalement stable entre 2018 et 2020, autour de 2,00. Cette stabilité traduit une certaine indépendance financière avant la crise sanitaire. En 2021, une baisse marquée du ratio est observable, atteignant environ 1,30, ce qui coïncide avec l'impact économique de la pandémie de Covid-19. Cette chute reflète probablement une augmentation du recours à l'endettement ou une baisse des fonds propres. Bien qu'une légère amélioration apparaisse en 2022, le niveau reste inférieur à celui d'avant-crise en 2023, traduisant une reprise encore incomplète de la solidité financière.

Chapitre 02 : Essai d'évaluation et de pilotage de la performance financière de l'entreprise CEVITAL à travers les indicateurs du tableau de bord

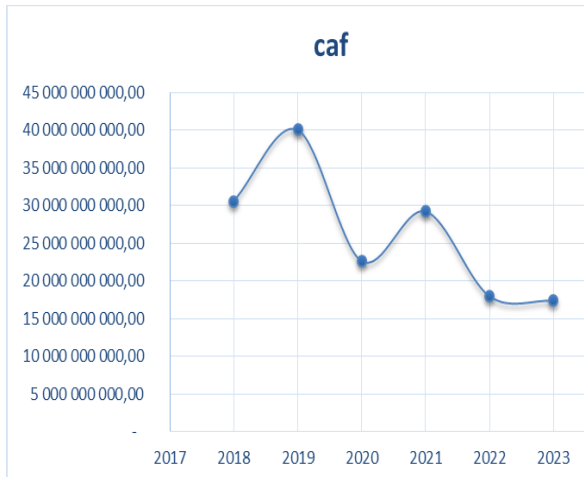


RRCC, qui mesure le niveau des créances clients, montre une évolution croissante entre 2018 et 2023. Après une stabilité autour de 25–30 en 2018-2019, le ratio augmente fortement à partir de 2020, pour atteindre près de 65 en 2023. Cette hausse peut s'expliquer par des difficultés de recouvrement liées à la crise sanitaire, les clients ayant peut-être eu plus de mal à honorer leurs paiements dans les délais. La tendance indique une accumulation progressive des créances, ce qui peut affecter la trésorerie de l'entreprise et nécessiter un renforcement des politiques de recouvrement et de gestion du crédit client.



Entre 2018 et 2020, le **RRCF** a augmenté régulièrement, montrant que l'entreprise gérait bien ses ressources et renforçait sa capacité à rembourser ses dettes. En 2021 et 2022, le ratio a baissé, ce qui indique des difficultés financières, probablement liées aux effets du COVID-19. En 2023, la situation s'améliore nettement, avec une forte hausse du RRCF, signe d'une meilleure capacité de remboursement grâce à une bonne gestion, une hausse des revenus ou une baisse de l'endettement.

Chapitre 02 : Essai d'évaluation et de pilotage de la performance financière de l'entreprise CEVITAL à travers les indicateurs du tableau de bord



Entre 2018 et 2019, la CAF a fortement augmenté, montrant que l'entreprise disposait de plus de ressources pour investir ou rembourser ses dettes. Cela traduisait une bonne situation financière. En 2020, la CAF chute fortement, probablement à cause de la crise du COVID-19. Une légère reprise est visible en 2021, mais elle ne dure pas : la CAF baisse à nouveau en 2022 et reste faible en 2023, ce qui montre que l'entreprise peine encore à retrouver sa solidité financière d'avant la crise.

Conclusion

Cette étude pratique a permis de mieux comprendre le fonctionnement de CEVITAL, à travers sa présentation et l'analyse de ses données financières. La mise en place d'un tableau de bord adapté a offert une vision claire et structurée des indicateurs clés, facilitant le suivi régulier de la performance. L'analyse des résultats entre 2018 et 2023 a mis en évidence l'importance du pilotage financier, non seulement pour orienter les décisions, mais aussi pour anticiper les risques, optimiser les ressources et renforcer le contrôle de gestion. Ce travail montre ainsi comment un bon pilotage contribue à la stabilité et à la performance durable de l'entreprise.

Conclusion générale

Conclusion générale

Les entreprises de différents secteurs économiques évoluent aujourd'hui dans un environnement incertain, changeant et fortement concurrentiel. Cette complexité croissante impose aux organisations d'être réactives, agiles et stratégiquement vigilantes. Dans ce contexte, le pilotage de la performance financière s'impose comme un levier essentiel de survie et de croissance. Il devient donc impératif pour les entreprises de s'appuyer sur des outils de gestion pertinents, fiables et dynamiques, tels que le tableau de bord financier, pour orienter efficacement leurs décisions et adapter leurs stratégies aux réalités du terrain.

Notre mémoire s'est articulé autour de deux grandes parties. La première, étant théorique, a permis de poser les fondations conceptuelles nécessaires à la compréhension de notre sujet. Nous avons ainsi présenté les différentes typologies de tableaux de bord, avec un focus particulier sur le tableau de bord financier, avant de définir la notion de performance de l'entreprise dans ses dimensions générale et financière. Nous avons enfin étudié la relation étroite entre le tableau de bord et la performance financière, en soulignant le rôle stratégique que joue cet outil dans le suivi, la mesure et l'amélioration continue des résultats. Dans la seconde partie, nous avons mis en application ces concepts à travers une étude de cas portant sur le groupe CEVITAL, l'une des plus grandes entreprises privées en Algérie. Après une brève présentation de l'entreprise, nous avons procédé à l'élaboration d'un tableau de bord financier adapté à ses spécificités. Cette étape nous a permis d'identifier les indicateurs clés utilisés pour piloter la performance financière, puis d'analyser comment ces indicateurs contribuent à une meilleure visibilité sur les résultats, une anticipation des dérives, et un appui à la prise de décisions stratégiques.

La problématique centrale posée dans ce mémoire était la suivante :

« Comment les indicateurs d'un tableau de bord peuvent-ils permettre un pilotage dynamique et une évaluation continue de la performance d'une entreprise ? »

À cette problématique, nous avons rattaché deux questions subsidiaires :

- Q1: Comment le tableau de bord peut-il nous renseigner sur l'évolution de la performance financière d'une entreprise ?

- Q2: Comment la performance est-elle évaluée au niveau de l'entreprise CEVITAL, et comment elle se manifeste à travers le temps, en se référant aux indicateurs du tableau de bord ?

L'analyse que nous avons menée nous a permis d'aboutir à plusieurs résultats clés. Nous avons constaté que CEVITAL, à travers l'utilisation de son tableau de bord financier, parvient à suivre efficacement ses résultats, à identifier les écarts entre prévisions et réalisations, et à ajuster ses actions pour améliorer sa performance. Les indicateurs financiers utilisés (tels que le chiffre d'affaires, le résultat net, les ratios de rentabilité ou de liquidité) ont été essentiels pour évaluer la santé financière de l'entreprise de manière rigoureuse.

Ces résultats viennent pour répondre aux deux questions subsidiaires. En effet, le tableau de bord financier permet de bien se renseigner sur l'évolution de la performance dans le temps, et l'étude du cas de CEVITAL montre comment cette performance est évaluée et suivie sur la base d'indicateurs concrets.

À travers l'étude des indicateurs de performance utilisés au niveau de l'entreprise CEVITAL, il est possible d'évaluer objectivement la performance financière de l'entreprise,

Ainsi, nous affirmons les deux hypothèses de départ à savoir :

- H1 : L'analyse des indicateurs financiers intégrés dans un tableau de bord permet de suivre avec précision l'évolution de la performance financière d'une entreprise dans le temps.

Cette hypothèse est validée à travers l'analyse dynamique des données de CEVITAL, qui montre l'intérêt de ces indicateurs pour le suivi continu de la performance.

- H2 : À travers l'étude des indicateurs de performance utilisés au niveau de l'entreprise CEVITAL, il est possible d'évaluer objectivement la performance financière de l'entreprise et son évolution à travers les années.

Cette hypothèse est également confirmée, puisque l'étude a montré que les indicateurs utilisés fournissent une image fidèle et mesurable de la performance globale de l'entreprise.

Par conséquent, nous pouvons répondre clairement à notre problématique :

Les indicateurs financiers d'un tableau de bord, à condition d'être bien choisis, régulièrement actualisés et rigoureusement analysés, constituent un outil puissant de pilotage de la performance. Ils permettent aux décideurs non seulement d'évaluer les résultats passés, mais aussi d'anticiper les dérives potentielles, de corriger les écarts, et d'orienter les décisions stratégiques vers une amélioration continue.

Enfin, notre recherche ouvre la voie à plusieurs pistes de réflexion futures. Il serait pertinent d'élargir l'analyse à d'autres formes de performance, notamment la performance sociale, environnementale ou opérationnelle, dans une logique de pilotage global. De plus, une approche comparative entre plusieurs entreprises ou secteurs économiques permettrait de mettre en évidence les spécificités sectorielles dans l'élaboration et l'exploitation des tableaux de bord. Enfin, l'intégration des nouvelles technologies, de la data visualisation et de l'intelligence artificielle dans la conception des tableaux de bord représente un champ d'étude prometteur pour renforcer la réactivité, l'interprétation et la prise de décision dans les organisations modernes.

Liste bibliographique

Liste bibliographique

Ouvrages

- Alazard, C., & Sépari, S. (2010). *contrôle de gestion*. pearson éducation.
- Benoît, p., & autre. (2008). *Management et contrôle de gestion*. (Nathan, Éd.)
- Boix, D. (s.d.). *Tableau de bord: outil de pilotage*. organisation.
- Bouquin, H. (2006). *le contrôle de gestion*. (PUF, Éd.) paris.
- Brimson, J. A. (1991). *Activity accounting: An activity-based costing approach*. (Wiley, Éd.)
- Bringer, J., Meert, D., Raquin, M., & Teneau, G. (2011). *Le conseil en organisation: évolution et perspectives*. (l'harmattan, Éd.)
- Cumby, j., & Conrad, j. (2001). Non-financial performance measures in the Canadian biotechnology industry. *Intellectual capital*, 261-272.
- Corhay, P., & Mbangala, L. (2008). *Fondements de gestion financière: Manuel et applications*. (CEFAL, Éd.)
- Damodarn, A. (2012). *Investment valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset*. (Wiley, Éd.)
- fernandez, A. (2005). *piloter l'entreprise par la performance*. vuilbert.
- Grandguillot, F., & Grandguillot, B. (2015-2016). *l'essentiel du contrôle de gestion*. gualino.
- Iribane, P. (2003). *le tableau de bord de la performance*. Dunod.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard business press.
- M.Kalika. (1995). *structure d'entreprise: réalité, déterminants, performance*. paris: Economica.
- Norton, D., & Kaplan, R. (2003). *Le tableau de bord prospectif*. paris: edition d'organisation.
- pesqueux, y. (Déc 2004). *la notion de performance globale*. tunis, tunisie: 5 ème forum international.
- Plauchu, V., & tairo, A. (2008). *Méthodologie du diagnostic d'entreprise*. (l'harmattan, Éd.)
- Vernimmen, P., Quiry, P., Le FUR, Y., & Dallochio, M. (2022). *finance d'entreprise*. (Dalloz, Éd.)

Articles

- Bourguignon, A. (juin-août 1995). peut-on définir la performance? *revue française de comptabilité* (269), pp. 61-66.
- Lebas, M. (1995). oui, il faut définir la performance. *Revue française de comptabilité*, pp. 66-69.
- Lorino, P. (1998, mai). Reconstruire les processus créateurs de valeur dans le secteur public. *9e colloque international de la revue PMP*. Aix-en-Provence

Mémoires

- Ghouzlene, o. (2016). impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie. Tunis

Sites internet

- <http://www.alvi-management.fr/2015/01/rse-de-lefficiency-au-changement-de-modele>.
- https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Kaleidscope_de_la_performance.pdf
- <https://www.advaloris.ch/nos-services/intelligence-organisationnelle/amelioration-de-performance-operationnelle-organisationnelle-dune-entreprise>
- https://www.piloter.org/mesurer/formation-en-ligne/Formation_tableau_de_bord/formation_tableau_bord_performanceI4.htm

Annexes

Annexe 01 : Bilan Actif de l'année 2018

CEVITAL Spa

Exercice Clos le :

31/12/2018

BILAN ACTIF

	N			N-1
ACTIF	Brut	Amort-Prov.	Net	Net
ACTIF IMMOBILISE(NON COURANT)				-
Ecart d'acquisition (ou goodwill)	-	-	-	-
Immobilisations incorporelles	175 740 002	133 307 318	42 432 684	36 274 542
Immobilisations corporelles	69 854 467 379	30 669 738 696	39 184 728 682	37 175 710 745
Terrains	5 180 678 192		5 180 678 192	675 048 192
Bâtiments	21 913 753 528	8 155 610 377	13 758 143 152	14 673 326 359
Autres immobilisations corporelles	42 413 701 752	22 437 237 653	19 976 464 099	21 565 027 064
Immobilisations en concession	346 333 906	76 890 667	269 443 240	262 309 130
Immobilisations en cours	9 832 866 820	294 740 549	9 538 126 272	5 806 089 877
Immobilisations financières	87 657 434 879	174 638 839	87 482 796 040	90 092 604 671
Titres mis en équivalence-entreprise associées	-		-	-
Autres participations et créances rattachées	69 680 451 987	525 000	69 679 926 987	80 316 831 695
Autres titres immobilisés	16 118 193 900		16 118 193 900	7 898 409 950
Prêts et autres actifs financiers non courants	1 145 502 100	174 113 839	971 388 261	1 258 537 010
Impôts différés actif	713 286 892		713 286 892	618 826 016
Comptes de liaison	0		0	0
TOTAL ACTIF NON COURANT	167 520 509 079	31 272 425 401	136 248 083 678	133 110 679 835
ACTIF COURANT				-
Stocks et en cours	30 335 155 036	280 187 799	30 054 967 237	28 083 229 908
Créances et emplois assimilés	102 229 881 928	1 582 057 347	100 647 824 581	38 086 034 524
Clients	14 826 177 805	1 549 030 793	13 277 147 012	7 570 882 104
Autres débiteurs	77 287 722 875		77 287 722 875	25 245 984 947
Impôts et assimilés	10 055 095 125		10 055 095 125	5 269 167 473
Autres créances et emplois assimilés	60 886 123	33 026 554	27 859 569	-
Disponibilités et assimilés	13 856 268 387	-	13 856 268 387	13 759 561 102
Placements et autres actifs financiers courants	-		-	-
Trésorerie	13 856 268 387	-	13 856 268 387	13 759 561 102
TOTAL ACTIF COURANT	146 421 305 351	1 862 245 146	144 559 060 205	81 422 354 592
TOTAL GENERAL ACTIF	313 941 814 430	33 134 670 547	280 807 143 883	213 039 505 369

Annexe 02 : Bilan Passif de l'année 2018

Cevital Spa

Exercice Clos le :

31/12/2018

BILAN PASSIF

PASSIF	N	N-1
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis (ou compte de l'exploitant)	69 568 256 000	68 760 000 000
Capital non appelé	-	-
Primes et réserves (Réserves consolidées)	30 832 119 185	29 573 593 743
Ecart de réévaluation	-	-
Ecart d'équivalence	-	-
Résultat net (Résultat part du groupe)	25 821 642 419	25 170 508 835
Autres capitaux propres-Report à nouveau	61 738 068 907	39 326 085 514
Part de la société consolidante		
Part des minoritaires		
TOTAL I	187 960 086 511	162 830 188 092
PASSIFS NON COURANTS		
Emprunts et dettes financières	10 423 519 052	13 334 102 297
Impôts (différés et provisionnés)	1 290 620 071	968 245 431
Autres dettes non courantes	-	4 122 000 000
Provisions et produits comptabilisés d'avance	6 976 383 793	6 776 773 958
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II	18 690 522 916	25 201 121 686
PASSIFS COURANTS		
Fournisseurs et comptes rattachés	20 051 982 069	16 515 886 372
Impôts	5 747 423 740	1 209 903 775
Autres dettes	48 354 810 262	6 025 863 132
Trésorerie Passif	2 318 385	1 256 542 313
TOTAL PASSIFS COURANTS III	74 156 534 456	25 008 195 591
TOTAL GENERAL PASSIF	280 807 143 883	213 039 505 369

Annexe 03 : Compte de résultats de l'année 2018

CEVITAL Spa

Exercice Clos le :	31/12/2018
--------------------	------------

COMPTE DE RESULTATS

Libelle	N	N-1
Ventes et produits annexes	160 501 126 803	170 169 204 046
Variation stocks produits finis et en cours	590 135 340	408 652 570
Production immobilisée	355 152 836	41 298 849
Subvention d'exploitation	66 618 474	137 232 677
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE	161 513 033 452	170 756 388 142
Achats consommés	105 877 032 131	121 624 843 644
Services extérieurs et autres consommations	14 090 237 535	6 426 610 694
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE	119 967 269 666	128 051 454 337
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	41 545 763 786	42 704 933 805
Charges de personnel	4 649 024 884	4 940 320 322
Impôts, taxes et versements assimilés	2 017 781 323	1 546 990 753
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	34 878 957 579	36 217 622 730
Autres produits opérationnels	263 607 527	272 860 118
Autres charges opérationnelles	540 925 102	2 271 909 142
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	6 148 487 294	6 136 579 417
Reprise sur pertes de valeurs et provisions	1 347 800 817	2 278 134 962
V-RESULTAT OPERATIONNEL	29 800 953 527	30 360 129 251
Produits financiers	2 952 765 121	820 247 037
Charges financières	1 444 209 237	1 234 232 625
VI-RESULTAT FINANCIER	1 508 555 884	- 413 985 588
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT(V+VI)	31 309 509 411	29 946 143 663
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	5 542 942 745	4 945 215 934
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	- 55 075 753	- 169 581 106
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	166 077 206 918	174 127 630 260
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	140 255 564 499	148 957 121 424
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	25 821 642 419	25 170 508 835
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	-	-
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	-	-
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE	-	-
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	25 821 642 419	25 170 508 835

Annexe 04 : Bilan Actif de l'année 2019

CEVITAL Spa

Exercice Clos le :

31/12/2019

BILAN ACTIF

	N			N-1
ACTIF	Brut	Amort-Prov.	Net	Net
				-
ACTIF IMMOBILISE(NON COURANT)				-
Ecart d'acquisition (ou goodwill)	-	-	-	-
Immobilisations incorporelles	208 334 174	157 000 857	51 333 316	42 432 684
Immobilisations corporelles	78 819 329 230	35 209 093 106	43 610 236 124	39 184 728 682
Terrains	10 275 774 393		10 275 774 393	5 180 678 192
Bâtiments	22 131 342 894	9 357 595 780	12 773 747 114	13 758 143 152
Autres immobilisations corporelles	46 065 878 037	25 764 259 385	20 301 618 651	19 976 464 099
Immobilisations en concession	346 333 906	87 237 941	259 095 966	269 443 240
Immobilisations en cours	9 433 348 926	311 451 333	9 121 897 593	9 538 126 272
Immobilisations financières	117 560 180 212	1 137 115 865	116 423 064 347	87 482 796 040
Titres mis en équivalence-entreprise associées	-		-	-
Autres participations et créances rattachées	90 574 785 546	794 169 773	89 780 615 773	69 680 451 987
Autres titres immobilisés	24 453 093 290	525 000	24 452 568 290	16 117 668 900
Prêts et autres actifs financiers non courants	1 767 791 668	342 421 092	1 425 370 576	971 388 262
Impôts différés actif	764 509 708		764 509 708	713 286 891
Comptes de liaison	-		-	-
TOTAL ACTIF NON COURANT	206 021 192 541	36 814 661 161	169 206 531 380	136 248 083 678
				-
ACTIF COURANT				-
Stocks et en cours	33 780 047 622	299 078 844	33 480 968 778	30 054 967 237
Créances et emplois assimilés	132 175 720 841	2 366 383 749	129 809 337 093	100 647 824 581
Clients	15 902 395 367	1 665 898 302	14 236 497 065	13 277 147 012
Autres débiteurs	104 638 658 812	667 458 892,2	103 971 199 920	77 287 722 875
Impôts at assimilés	11 501 384 399	-	11 501 384 399	10 055 095 125
Autres créances et emplois assimilés	133 282 263	33 026 554	100 255 709	27 859 569
Disponibilités et assimilés	15 375 030 565	-	15 375 030 565	13 856 268 387
Placements et autres actifs financiers courants			-	-
Trésorerie	15 375 030 565		15 375 030 565	13 856 268 387
TOTAL ACTIF COURANT	181 330 799 028	2 665 462 592	178 665 336 436	144 559 060 205
TOTAL GENERAL ACTIF	387 351 991 569	39 480 123 753	347 871 867 816	280 807 143 883

Annexe 05 : Bilan Passif de l'année 2019

Cevital Spa

Exercice Clos le :

31/12/2019

BILAN PASSIF

PASSIF	N	N-1
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis (ou compte de l'exploitant)	69 568 256 000	69 568 256 000
Capital non appelé	-	-
Primes et réserves (Réserves consolidées)	30 832 119 185	30 832 119 185
Ecart de réévaluation	-	-
Ecart d'équivalence	-	-
Résultat net (Résultat part du groupe)	33 223 715 786	25 821 642 419
Autres capitaux propres-Report à nouveau	86 059 711 326	61 738 068 907
Part de la société consolidante		
Part des minoritaires		
TOTAL I	219 683 802 297	187 960 086 511
PASSIFS NON COURANTS		
Emprunts et dettes financières	13 867 554 864	10 423 519 052
Impôts (différés et provisionnés)	1 485 469 458	1 290 620 071
Autres dettes non courantes	-	-
Provisions et produits comptabilisés d'avance	7 443 134 852	6 976 383 793
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II	22 796 159 174	18 690 522 916
PASSIFS COURANTS		
Fournisseurs et comptes rattachés	29 473 643 109	20 051 982 069
Impôts	4 608 684 196	5 747 423 740
Autres dettes	71 294 922 611	48 354 810 262
Trésorerie Passif	14 656 429	2 318 385
TOTAL PASSIFS COURANTS III	105 391 906 345	74 156 534 456
TOTAL GENERAL PASSIF	347 871 867 816,00	280 807 143 883,00

Annexe 06 : Compte de résultats de l'année 2019

CEVITAL Spa

Exercice Clos le :

31/12/2019

COMPTE DE RESULTATS

Libelle	N	N-1
Ventes et produits annexes	161 512 270 551	160 501 126 803
Variation stocks produits finis et en cours	950 648 284	590 135 340
Production immobilisée	259 514 272	355 152 836
Subvention d'exploitation	185 102 538	66 618 474
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE	162 907 535 645	161 513 033 452
Achats consommés	111 290 191 110	105 877 032 131
Services extérieurs et autres consommations	14 341 714 874	14 090 237 535
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE	125 631 905 984	119 967 269 666
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	37 275 629 661	41 545 763 786
Charges de personnel	5 344 448 400	4 649 024 884
Impôts, taxes et versements assimilés	1 803 458 244	2 017 781 323
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	30 127 723 016	34 878 957 579
Autres produits opérationnels	246 140 164	263 607 527
Autres charges opérationnelles	874 349 194	540 925 102
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	7 898 524 687	6 148 487 294
Reprise sur pertes de valeurs et provisions	1 026 371 707	1 347 800 817
V-RESULTAT OPERATIONNEL	22 627 361 007	29 800 953 527
Produits financiers	16 950 617 739	2 952 765 121
Charges financières	1 971 623 553	1 444 209 237
VI-RESULTAT FINANCIER	14 978 994 186	1 508 555 884
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V+VI)	37 606 355 193	31 309 509 411
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	4 420 304 414	5 542 942 745
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	- 37 665 007	- 55 075 753
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	181 130 665 255	166 077 206 918
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	147 906 949 469	140 255 564 499
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	33 223 715 786	25 821 642 419
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	-	-
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	-	-
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE	-	-
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	33 223 715 786	25 821 642 419

Annexe 07 : Bilan Actif de l'année 2020

Exercice Clos le : 31/12/2020

BILAN ACTIF

Série G, n°2 (2011 V2)

ACTIF	N			N - 1
	Montants Bruts	Amortissements , provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIF IMMOBILISE(NON COURANT)	-			
Écart d'acquisition (ou goodwill)	-	-	-	-
Immobilisations incorporelles	201 601 449	153 941 801	47 659 648	51 333 316
Immobilisations corporelles	75 322 156 000	37 954 347 224	37 367 808 776	43 610 236 124
Terrains	10 290 467 593		10 290 467 593	10 275 774 393
Bâtiments	19 992 400 884	9 836 835 778	10 155 565 106	12 773 747 114
Autres immobilisations corporelles	44 692 953 616	28 020 384 345	16 672 569 271	20 301 618 651
Immobilisations en concession	346 333 906	97 127 100	249 206 806	259 095 966
Immobilisations en cours	9 536 324 595	174 229 193	9 362 095 401	9 121 897 593
Immobilisations financières	119 459 011 109	893 029 154	118 565 981 955	116 423 064 346
Titres mis en équivalence-entreprise	-		-	-
Autres participations et créances	90 959 271 533	794 694 773	90 164 576 760	89 780 615 773
Autres titres immobilisés	26 212 040 143		26 212 040 143	24 452 568 290
Prêts et autres actifs financiers non	1 727 819 641	98 334 381	1 629 485 260	1 425 370 576
Impôts différés actif	559 879 792		559 879 792	764 509 708
Comptes de liaison	0		0	0
TOTAL ACTIF NON COURANT	204 519 093 152	39 175 547 371	165 343 545 781	169 206 531 379
	-			
ACTIF COURANT	-			
Stocks et en cours	39 017 709 814	215 314 035	38 802 395 779	33 480 968 778
Créances et emplois assimilés	146 583 319 257	2 291 846 381	144 291 472 876	129 809 337 093
Clients	24 119 270 003	1 582 239 485	22 537 030 518	14 236 497 065
Autres débiteurs	109 954 018 222	667 458 892	109 286 559 330	103 971 199 920
Impôts et assimilés	12 313 341 972		12 313 341 972	11 501 384 399
Autres créances et emplois assimilés	196 689 061	42 148 004	154 541 056	100 255 709
Disponibilités et assimilés	8 696 800 862	-	8 696 800 862	15 375 030 565
Placements et autres actifs financiers	-		-	-
Trésorerie	8 696 800 862	-	8 696 800 862	15 375 030 565
TOTAL ACTIF COURANT	194 297 829 934	2 507 160 416	191 790 669 517	178 665 336 436
TOTAL GENERAL ACTIF	398 816 923 086	41 682 707 788	357 134 215 298	347 871 867 815

Annexe 08 : Bilan Passif de l'année 2020

Exercice Clos le :	31/12/2020	
BILAN PASSIF		
PASSIF	N	N-1
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis (ou compte de l'exploitant)	69 568 256 000,00	69 568 256 000,00
Capital non appelé	-	-
Primes et réserves (Réserves consolidées)	30 832 119 184,96	30 832 119 184,96
Écart de réévaluation	-	-
Écart d'équivalence	-	-
Résultat net (Résultat part du groupe)	19 428 258 072,83	33 223 715 786,04
Autres capitaux propres-Report à nouveau	117 783 427 111,98	86 059 711 325,98
Part de la société consolidante		
Part des minoritaires		
TOTAL I	237 612 060 369,77	219 683 802 296,98
PASSIFS NON COURANTS		
Emprunts et dettes financières	11 895 404 942,39	13 867 554 864,21
Impôts (différés et provisionnés)	1 451 160 822,17	1 485 469 458,16
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits comptabilisés d'avance	1 025 006 806,00	7 443 134 851,64
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II	14 371 572 570,56	22 796 159 174,01
PASSIFS COURANTS		
Fournisseurs et comptes rattachés	37 169 853 208,61	29 473 643 108,55
Impôts	3 281 656 403,97	4 608 684 196,76
Autres dettes	50 094 477 703,61	71 294 922 610,26
Trésorerie Passif	14 604 595 041,53	14 656 428,85
TOTAL PASSIFS COURANTS III	105 150 582 357,73	105 391 906 344,42
TOTAL GENERAL PASSIF	357 134 215 298,05	347 871 867 815,41

Annexe 09 : Compte de résultats de l'année 2020

CEVITAL Spa

Exercice Clos le :

31/12/2020

COMPTE DE RESULTATS

Libelle	N	N-1
Ventes et produits annexes	174 273 413 273	161 512 270 551
Variation stocks produits finis et en cours	3 201 665 114	950 648 284
Production immobilisée	118 693 207	259 514 272
Subvention d'exploitation		185 102 538
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE	177 593 771 595	162 907 535 645
Achats consommés	130 150 923 208	111 244 271 739
Services extérieurs et autres consommations	14 486 458 283	14 387 634 245
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE	144 637 381 490	125 631 905 984
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	32 956 390 105	37 275 629 661
Charges de personnel	5 670 365 895	5 344 448 400
Impôts, taxes et versements assimilés	1 500 875 176	1 803 458 244
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	25 785 149 034	30 127 723 016
Autres produits opérationnels	170 202 939	246 140 164
Autres charges opérationnelles	1 850 579 584	874 349 194
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	5 769 660 799	7 898 524 686
Reprise sur pertes de valeurs et provisions	2 956 711 341	1 026 371 707
V-RESULTAT OPERATIONNEL	21 291 822 931	22 627 361 007
Produits financiers	2 671 150 099	16 950 617 739
Charges financières	1 454 889 558	1 971 623 553
VI-RESULTAT FINANCIER	1 216 260 541	14 978 994 186
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT(V+VI)	22 508 083 472	37 606 355 193
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	2 852 464 063	4 420 304 414
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	227 361 336	37 665 007
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	183 391 835 974	181 130 665 255
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	163 963 577 901	147 906 949 469
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	19 428 258 073	33 223 715 786
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	-	-
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	-	-
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE	-	-
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	19 428 258 073	33 223 715 786

Annexe 10 : Bilan Actif de l'année 2021

CEVITAL Spa
Nouveau quai port de Bejaia

Exercice Clos le : 31/12/2021

BILAN ACTIF

ACTIF	N			N - 1
	Montants Bruts	Amortissements, provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIF IMMOBILISE(NON COURANT)	-			
Écart d'acquisition (ou goodwill)	-	-	-	-
Immobilisations incorporelles	259 793 473	184 425 225	75 368 248	47 659 648
Immobilisations corporelles	83 275 548 738	42 482 649 881	40 792 898 857	37 367 808 776
Terrains	11 404 467 593	-	11 404 467 593	10 290 467 593
Bâtiments	20 374 215 523	10 628 432 988	9 745 782 534	10 155 565 106
Autres immobilisations corporelles	51 150 531 716	31 741 579 810	19 408 951 906	16 672 569 271
Immobilisations en concession	346 333 906	112 637 083	233 696 824	249 206 806
Immobilisations en cours	14 915 580 901	179 713 835	14 735 867 066	9 362 095 401
Immobilisations financières	159 548 076 507	94 991 184	159 453 085 323	118 565 981 956
Titres mis en équivalence-entreprise associées	-		-	-
Autres participations et créances rattachées	118 450 767 210	-	118 450 767 210	90 164 576 760
Autres titres immobilisés	38 734 318 315	525 000	38 733 793 315	26 212 040 143
Prêts et autres actifs financiers non courants	2 362 990 983	94 466 184	2 268 524 799	1 629 485 260
Impôts différés actif	-	-	-	559 879 793
TOTAL ACTIF NON COURANT	257 998 999 619	42 941 780 124	215 057 219 495	165 343 545 781
	-			
ACTIF COURANT	-			
Stocks et en cours	36 194 913 554	204 739 199	35 990 174 355	38 802 395 779
Créances et emplois assimilés	153 412 338 402	1 373 799 673	152 038 538 729	144 291 472 876
Clients	23 906 315 410	1 359 725 200	22 546 590 210	22 537 030 519
Autres débiteurs	117 427 940 170	-	117 427 940 170	109 286 559 330
Impôts et assimilés	11 780 167 699	-	11 780 167 699	12 313 341 972
Autres créances et emplois assimilés	297 915 123	14 074 473	283 840 650	154 541 056
Disponibilités et assimilés	57 623 154 211	-	57 623 154 211	8 696 800 861
Placements et autres actifs financiers courants	-	-	-	-
Trésorerie	57 623 154 211	-	57 623 154 211	8 696 800 861
TOTAL ACTIF COURANT	247 230 406 167	1 578 538 872	245 651 867 295	191 790 669 516
TOTAL GENERAL ACTIF	505 229 405 786	44 520 318 996	460 709 086 790	357 134 215 297

Annexe 11 : Bilan Passif de l'année 2021

CEVITAL Spa
Nouveau quai port de Bejaia

Exercice Clos le : 31/12/2021

BILAN PASSIF

PASSIF	N	N-1
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis (ou compte de l'exploitant)	69 568 256 000	69 568 256 000
Capital non appelé	-	-
Primes et réserves (Réserves consolidées)	30 832 119 185	30 832 119 185
Écart de réévaluation	-	-
Écart d'équivalence	-	-
Résultat net (Résultat part du groupe)	25 526 262 250	19 428 258 073
Autres capitaux propres-Report à nouveau	137 211 685 185	117 783 427 112
Part de la société consolidante	-	-
Part des minoritaires		
TOTAL I	263 138 322 620	237 612 060 370
PASSIFS NON COURANTS		
Emprunts et dettes financières	17 993 333 957	11 895 404 942
Impôts (différés et provisionnés)	1 630 098 372	1 451 160 822
Autres dettes non courantes	-	-
Provisions et produits comptabilisés d'avance	1 165 296 054	1 025 006 806
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II	20 788 728 383	14 371 572 571
PASSIFS COURANTS		
Fournisseurs et comptes rattachés	35 656 570 924	37 169 853 209
Impôts	1 448 965 742	3 281 656 404
Autres dettes	51 840 020 012	50 094 477 704
Trésorerie Passif	87 836 479 109	14 604 595 042
TOTAL PASSIFS COURANTS III	176 782 035 787	105 150 582 358
TOTAL GENERAL PASSIF	460 709 086 790	357 134 215 298

Annexe 12 : Compte de résultats de l'année 2021

CEVITAL Spa
Nouveau quai port de Bejaia

Exercice Clos le :

31/12/2021

COMPTE DE RESULTATS

Libelle	N	N-1
Ventes et produits annexes	177 726 355 925	174 273 413 273
Variation stocks produits finis et en cours	2 345 102 714	3 201 665 114
Production immobilisée	370 924 105	118 693 207
Subvention d'exploitation	-	-
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE	180 442 382 744	177 593 771 595
Achats consommés	144 086 216 201	130 150 923 208
Services extérieurs et autres consommations	12 863 339 396	14 486 458 283
II-CONSUMMATION DE L'EXERCICE	156 949 555 596	144 637 381 490
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	23 492 827 148	32 956 390 105
Charges de personnel	5 540 623 717	5 670 365 895
Impôts, taxes et versements assimilés	1 413 401 152	1 500 875 176
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	16 538 802 279	25 785 149 034
Autres produits opérationnels	943 036 537	170 202 939
Autres charges opérationnelles	1 760 936 008	1 850 579 593
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	6 492 150 914	5 769 660 799
Reprise sur pertes de valeurs et provisions	2 748 425 950	2 956 711 341
V-RESULTAT OPERATIONNEL	11 977 177 844	21 291 822 922
Produits financiers	19 501 589 777	2 671 150 099
Charges financières	4 661 968 588	1 454 889 558
VI-RESULTAT FINANCIER	14 839 621 189	1 216 260 541
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT(V+VI)	26 816 799 033	22 508 083 463
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	1 084 710 609	2 852 464 063
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	205 826 174	227 361 336
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	203 635 435 008	183 391 835 974
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	178 109 172 758	163 963 577 911
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	25 526 262 250	19 428 258 064
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	-	-
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	-	-
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE	-	-
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	25 526 262 250	19 428 258 064

Annexe 13 : Bilan Actif de l'année 2022

CEVITAL Spa
Nouveau quai port de Bejaia

Exercice Clos le : 31/12/2022

BILAN ACTIF

ACTIF	N			N - 1
	Montants Bruts	Amortissements , provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIF IMMOBILISE(NON COURANT)	-			
Écart d'acquisition (ou goodwill)	-	-	-	-
Immobilisations incorporelles	271 993 080	217 480 533	54 512 547	75 368 248
Immobilisations corporelles	90 346 788 646	47 935 555 040	42 411 233 606	40 792 898 857
Terrains	11 768 133 400		11 768 133 400	11 404 467 593
Bâtiments	20 787 617 766	11 734 101 889	9 053 515 877	9 745 782 534
Autres immobilisations corporelles	57 442 592 640	36 077 440 109	21 365 152 531	19 408 951 906
Immobilisations en concession	348 444 840	124 013 042	224 431 799	233 696 824
Immobilisations en cours	12 376 720 500	104 577 528	12 272 142 972	14 735 867 066
Immobilisations financières	186 646 313 435	94 991 184	186 551 322 251	159 453 085 323
Titres mis en équivalence-entreprise associées	-	-	-	-
Autres participations et créances rattachées	134 383 645 697	-	134 383 645 697	118 450 767 210
Autres titres immobilisés	49 769 435 396	525 000	49 768 910 396	38 733 793 315
Prêts et autres actifs financiers non courants	2 493 232 342	94 466 184	2 398 766 158	2 268 524 799
Impôts différés actif		-	-	-
TOTAL ACTIF NON COURANT	289 641 815 662	48 352 604 285	241 289 211 377	215 057 219 495
ACTIF COURANT				
Stocks et en cours	32 390 016 444	286 883 763	32 103 132 681	35 990 174 355
Créances et emplois assimilés	178 173 529 201	1 522 506 106	176 651 023 094	152 038 538 729
Clients	27 602 426 789	1 491 667 114	26 110 759 675	22 546 590 210
Autres débiteurs	133 667 004 807	-	133 667 004 807	117 427 940 170
Impôts et assimilés	16 542 385 252	-	16 542 385 252	11 780 167 699
Autres créances et emplois assimilés	361 712 352	30 838 992	330 873 360	283 840 650
Disponibilités et assimilés	7 046 363 542	-	7 046 363 542	57 623 154 211
Placements et autres actifs financiers courants	-	-	-	-
Trésorerie	7 046 363 542	-	7 046 363 542	57 623 154 211
TOTAL ACTIF COURANT	217 609 909 187	1 809 389 869	215 800 519 318	245 651 867 295
TOTAL GENERAL ACTIF	507 251 724 849	50 161 994 155	457 089 730 695	460 709 086 790

Annexe 14 : Bilan Passif de l'année 2022

CEVITAL Spa
Nouveau quai port de Bejaia

Exercice Clos le :

31/12/2022

BILAN PASSIF

PASSIF	N	N-1
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis (ou compte de l'exploitant)	69 568 256 000	69 568 256 000
Capital non appelé		
Primes et réserves (Réserves consolidées)	30 832 119 185	30 832 119 185
Écart de réévaluation		
Écart d'équivalence		
Résultat net (Résultat part du groupe)	11 973 528 088	25 526 262 250
Autres capitaux propres-Report à nouveau	161 737 947 435	137 211 685 185
Part de la société consolidante		-
Part des minoritaires		
TOTAL I	274 111 850 708	263 138 322 620
PASSIFS NON COURANTS		
Emprunts et dettes financières	31 760 712 888	17 993 333 957
Impôts (différés et provisionnés)	1 726 051 812	1 630 098 372
Autres dettes non courantes		-
Provisions et produits comptabilisés d'avance	1 242 347 036	1 165 296 054
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II	34 729 111 735	20 788 728 383
PASSIFS COURANTS		
Fournisseurs et comptes rattachés	29 849 008 974	35 656 570 924
Impôts	1 773 774 731	1 448 965 742
Autres dettes	54 998 441 597	51 840 020 012
Trésorerie Passif	61 627 542 950	87 836 479 109
TOTAL PASSIFS COURANTS III	148 248 768 252	176 782 035 787
TOTAL GENERAL PASSIF	457 089 730 695	460 709 086 790

Annexe 15 : Compte de résultats de l'année 2022

CEVITAL Spa
Nouveau quai port de Bejaia

Exercice Clos le : 31/12/2022

COMPTES DE RESULTATS

Libelle	N	N-1
Ventes et produits annexes	165 088 579 550	177 726 355 925
Variation stocks produits finis et en cours	63 597 970	2 345 102 714
Production immobilisée	478 893 650	370 924 105
Subvention d'exploitation	-	-
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE	165 631 071 170	180 442 382 744
Achats consommés	123 820 905 693	144 086 216 201
Services extérieurs et autres consommations	12 616 412 458	12 863 339 396
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE	136 437 318 152	156 949 555 596
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	29 193 753 018	23 492 827 148
Charges de personnel	6 101 208 916	5 540 623 717
Impôts, taxes et versements assimilés	1 248 662 959	1 413 401 152
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	21 843 881 143	16 538 802 279
Autres produits opérationnels	640 855 186	943 036 537
Autres charges opérationnelles	1 946 988 035	1 760 936 008
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	7 348 048 721	6 492 150 914
Reprise sur pertes de valeurs et provisions	1 319 960 470	2 748 425 950
V-RESULTAT OPERATIONNEL	14 509 660 042	11 977 177 844
Produits financiers	4 141 226 418	19 501 589 777
Charges financières	5 844 908 593	4 661 968 588
VI-RESULTAT FINANCIER	- 1 703 682 175	14 839 621 189
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT(V+VI)	12 805 977 867	26 816 799 033
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	738 582 982	1 084 710 609
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	93 866 797	205 826 174
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	171 733 113 244	203 635 435 008
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	159 759 585 156	178 109 172 758
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	11 973 528 087	25 526 262 250
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	-	-
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	-	-
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE	-	-
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	11 973 528 087	25 526 262 250

Annexe 16 : Bilan Actif de l'année 2023

CEVITAL Spa
Nouveau quai port de Bejaia

Bilan Au : 31/12/2023

ACTIF

ACTIF	N			N - 1
	Montants Bruts	Amortissements , provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIF IMMOBILISE(NON COURANT)				
Écart d'acquisition (ou goodwill)				
Immobilisations incorporelles	275 428 400	244 233 367	31 195 034	54 512 547
Immobilisations corporelles	92 294 917 247	53 572 590 334	38 722 326 913	42 411 233 606
Terrains	12 084 949 510		12 084 949 510	11 768 133 400
Bâtiments	20 830 179 262	12 945 378 414	7 884 800 848	9 053 515 877
Autres immobilisations corporelles	59 031 343 634	40 483 195 952	18 548 147 682	21 365 152 531
Immobilisations en concession	348 444 840	144 015 967	204 428 873	224 431 799
Immobilisations en cours	13 887 118 166	441 159 176	13 445 958 989	12 272 142 972
Immobilisations financières	201 224 483 927	94 991 184	201 129 492 743	186 551 322 251
Titres mis en équivalence-entreprise associées	-		-	-
Autres participations et créances rattachées	147 206 746 145	-	147 206 746 145	134 383 645 697
Autres titres immobilisés	51 743 447 279	525 000	51 742 922 279	49 768 910 396
Prêts et autres actifs financiers non courants	2 274 290 503	94 466 184	2 179 824 319	2 398 766 158
Impôts différés actif	-		-	0
Comptes de liaison	-		-	-
TOTAL ACTIF NON COURANT	307 681 947 740	54 352 974 060	253 328 973 679	241 289 211 377
ACTIF COURANT				
Stocks et en cours	33 059 063 627	1 420 427 593	31 638 636 035	32 103 132 681
Créances et emplois assimilés	185 548 921 413	2 249 438 491	183 299 482 922	176 651 023 094
Clients	32 310 124 373	2 173 670 980	30 136 453 393	26 110 759 675
Autres débiteurs	134 682 148 813	1 097 406	134 681 051 407	133 667 004 807
Impôts et assimilés	18 209 136 613		18 209 136 613	16 542 385 252
Autres créances et emplois assimilés	347 511 614	74 670 105	272 841 509	330 873 360
Disponibilités et assimilés	6 630 430 953	-	6 630 430 953	7 046 363 542
Placements et autres actifs financiers courants	-		-	-
Trésorerie	6 630 430 953	-	6 630 430 953	7 046 363 542
TOTAL ACTIF COURANT	225 238 415 993	3 669 866 084	221 568 549 910	215 800 519 317
TOTAL GENERAL ACTIF	532 920 363 733	58 022 840 144	474 897 523 589	457 089 730 695

Annexe 17 : Bilan Passif de l'année 2023

CEVITAL Spa
Nouveau quai port de Bejaia

Bilan Au : 31/12/2023

BILAN PASSIF

PASSIF	N	N-1
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis (ou compte de l'exploitant)	69 568 256 000	69 568 256 000
Capital non appelé	-	-
Primes et réserves (Réserves consolidées)	30 832 119 185	30 832 119 185
Écart de réévaluation	-	-
Écart d'équivalence	-	-
Résultat net (Résultat part du groupe)	10 745 021 877	11 973 528 088
Autres capitaux propres-Report à nouveau	173 711 475 523	161 737 947 435
Part de la société consolidante		
Part des minoritaires		
TOTAL I	284 856 872 584	274 111 850 708
PASSIFS NON COURANTS		
Emprunts et dettes financières	30 692 626 790	31 760 712 888
Impôts (différés et provisionnés)	478 043 255	1 726 051 812
Autres dettes non courantes	202 963 948	-
Provisions et produits comptabilisés d'avance	1 025 741 730	1 242 347 036
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II	32 399 375 724	34 729 111 735
PASSIFS COURANTS		
Fournisseurs et comptes rattachés	42 537 613 011	29 849 008 974
Impôts	947 479 525	1 773 774 731
Autres dettes	54 855 352 222	54 998 441 597
Trésorerie Passif	59 300 830 522	61 627 542 950
TOTAL PASSIFS COURANTS III	157 641 275 281	148 248 768 252
TOTAL GENERAL PASSIF	474 897 523 589	457 089 730 695

Annexe 18 : Compte de résultats de l'année 2023

CEVITAL Spa
Nouveau quai port de Bejaia

Bilan Au : 31/12/2023

COMPTE DE RESULTATS

Libelle	N	N-1
Chiffre d'affaires	158 948 606 792	165 088 579 550
Variation stocks produits finis et en cours	779 898 193	63 597 970
Production immobilisée	89 058 680	478 893 650
Subventions d'exploitation		
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	159 817 563 666	165 631 071 170
Achats consommés	118 297 600 703	123 820 905 693
Services extérieurs et autres consommations	10 131 281 766	12 616 412 459
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE	128 428 882 469	136 437 318 152
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)	31 388 681 197	29 193 753 018
Charges de personnel	6 921 285 150	6 101 208 916
Impôts, taxes et versements assimilés	1 195 770 239	1 248 662 959
IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	23 271 625 809	21 843 881 143
Autres produits opérationnels	1 039 534 102	640 855 186
Autres charges opérationnelles	3 592 529 031	1 946 988 035
Dotations aux amortissements et aux provisions	9 487 681 554	7 348 048 721
Reprise sur pertes de valeur et provisions	2 861 779 076	1 319 960 470
V RESULTAT OPERATIONNEL	14 092 728 401	14 509 660 041
Produits financiers	4 153 807 789	4 141 226 418
Charges financières	7 488 538 120	5 844 908 593
VI RESULTAT FINANCIER	- 3 334 730 331	- 1 703 682 175
VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)	10 757 998 070	12 805 977 867
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		738 582 982
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	12 976 193	93 866 797
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	167 872 684 632	171 733 113 244
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	157 127 662 755	159 759 585 157
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	10 745 021 877	11 973 528 088
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	-	-
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	-	-
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE	-	-
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	10 745 021 877	11 973 528 088

Table des matières

Remerciements	
Dédicaces	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Introduction générale	I
I. Problématique de la recherche	II
II. Questions subsidiaires.....	II
III. Hypothèses de la recherche	II
IV. Intérêt de la recherche	II
V. Objet et objectif de l'étude	III
VI. Démarche méthodologique adoptée	III
VII. Délimitation de la recherche	III
VIII. Plan de la restitution	III
Chapitre 01 : Le corpus théorique de tableau de bord et de la performance financière de l'entreprise	
Introduction	1
1. Cadre conceptuel du tableau de bord	1
1.1. Notion du tableau de bord.....	2
1.1.1 Selon le contexte général.....	2
1.1.2. Définitions proposées par les auteurs.....	3
1.2. Typologie des tableaux de bord	4
1.3. Le tableau de bord financier	5
2. La performance de l'entreprise	6
2.1. Généralité sur la performance	6
□ Qu'est-ce que la performance?	7
2.2. Les différentes typologies de la performance	7
2.2.1. Performance organisationnelle	8

2.2.2. Performance financière	8
2.2.3. Performance commerciale.....	8
2.2.4. Performance de production	8
2.2.5. Performance humaine.....	9
2.2.6. Performance sociale	9
2.2.7. Performance stratégique	9
2.2.8. Performance concurrentielle	9
3. La performance financière	9
3.1. Généralités sur la performance financière	10
3.2. Les critères de mesure de la performance financière.....	10
3.2.1. La rentabilité.....	10
3.2.2. La solvabilité	10
3.2.3. La liquidité.....	11
3.2.4. L’efficience ou efficacité.....	11
3.2.5. La création de valeur	11
4. Le tableau de bord et la performance financière de l’entreprise	11
4.1. Le rôle du tableau de bord dans le pilotage financier	11
4.2. L’intégration des indicateurs financiers dans le tableau de bord.....	11
4.3. La fréquence de mise à jour et les outils de visualisation.....	12
4.4. Limites et bonnes pratiques	12
Conclusion.....	13

Chapitre 02 : Essai d’évaluation et de pilotage de la performance financière de l’entreprise CEVITAL à travers les indicateurs du tableau de bord

1. Présentation de l’organisme d’accueil de l’entreprise CEVITAL.....	15
1.1. Présentation Générale de CEVITAL	15
1.1.1. Historique de l’Entreprise et Forme Juridique	15
1.1.2. Situation Géographique et Avantages Stratégiques	15

1.1.3. Infrastructures et Aménagements Technologiques	15
1.1.4. Poids Économique et Contribution Nationale.....	15
1.1.5. Les Valeurs du Groupe Cevital	16
1.2 Produits de Cevital.....	16
1.2.1. Les Différentes Activités de Cevital	16
1.2.2. Les Unités de Production	16
1.2.3. Les Clients de Cevital	17
1.3. Présentation Direction des Finances et Comptabilité	17
1.3.1. Organisation Générale de la Direction	17
2. Elaboration d'un tableau de bord financier pour l'entreprise CEVITAL.....	20
2.1. Elaboration d'un tableau de bord financier.....	20
2.1.1. Les indicateurs issus du bilan.....	21
2.1.2. Les indicateurs de la rentabilité financière et économique	29
2.1.3. Les ratios	31
2.1.4. Les indicateurs du compte résultat	40
2.2. La mise en forme du tableau de bord financier	45
3. pilotage de la performance financière à l'aide des indicateurs du tableau de bord	50
3.1 Regard sur l'évolution de la santé financière de CEVITAL : Analyse et suivie du pilotage de la performance financière (2018-2023).....	50
Conclusion.....	61
Conclusion générale	63
Liste bibliographique.....	67
Annexes	
Table des matières	
Résumé	

Résumé

Kaoumi Kahina & ; Iouknane Katia, Elaboration d'un tableau de bord pour évaluer la performance financière Performance financière de l'entreprise – Cas de CEVITAL, Mémoire de Master en Sciences Financière et Comptabilité, option Finance d'entreprise, Université de Bejaia, 2025.

Ce mémoire vise à étudier dans quelle mesure le tableau de bord financier constitue un outil stratégique dans le pilotage et l'évaluation continue de la performance d'une entreprise. À travers une approche hypothético-déductive, notre travail s'est appuyé sur une revue de la littérature concernant les concepts clés du tableau de bord et de la performance financière, suivie d'une étude de cas appliquée à l'entreprise CEVITAL.

L'objectif principal de cette recherche est d'analyser les indicateurs clés de performance financière intégrée dans un tableau de bord, et de démontrer leur utilité dans la prise de décision stratégique. Les résultats de notre étude confirment que le tableau de bord est un levier essentiel de pilotage, ce qui permet un suivi rigoureux, une visualisation synthétique des données, ainsi qu'une réactivité dans la gestion des écarts et des risques. À travers l'analyse des exercices 2021, 2022 et 2023, nous avons pu établir que CEVITAL dispose d'une situation financière globalement stable, et que l'usage des tableaux de bord contribue activement à cette stabilité.

Mots clés : CEVITAL, tableau de bord, performance financière, pilotage, rentabilité, prise de décision.

Abstract

Kaoumi Kahina & Iouknane Katia design of Dashboard to Assess the Financial Performance of a company – Case of CEVITAL, Master's Thesis in Financial and Accounting Science, specialization in Corporate Finance, University of Bejaia, 2025.

The purpose of this study is to determine by what extent the financial dashboard serves as a strategic tool for monitoring and continuously assessing a company's performance. Based on a hypothetico-deductive approach, this study combines a literature review on dashboards and financial performance with a case study of the Algerian industrial group CEVITAL.

The main objective is to analyze the key financial indicators included in the dashboard and demonstrate how they support strategic decision-making. The findings confirm that the dashboard is a critical management tool, providing clear visualization, consistent monitoring, and rapid response to deviations and risks. The analysis of the fiscal years 2021, 2022, and 2023 shows that CEVITAL maintains a financially stable position and that dashboard implementation contributes significantly to this performance.

Keywords: CEVITAL, dashboard, financial performance, management control, profitability, decision-making.

الملخص

كعومي كهينة و ايوكنان كاتية، إعداد لوحة قيادة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة – دراسة حالة مجمع سيفيتال، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبة، تخصص المالية المؤسساتية، جامعة بجاية، 2025

يهدف هذا البحث إلى إبراز دور لوحة القيادة المالية كأداة استراتيجية لتسيير وتقييم الأداء المالي للمؤسسة بطريقة ديناميكية ومستدامة. وقد اعتمدنا على منهجية فرضية-استنباطية، انطلقنا فيها من تأطير نظري للمفاهيم الأساسية للوحة القيادة والأداء المالي، لننتقل بعد ذلك إلى دراسة ميدانية على مؤسسة سيفيتال.

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة يتمثل في تحليل المؤشرات الرئيسية للأداء المالي المدمجة في لوحة القيادة، وإثبات فعاليتها في دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي. وقد أظهرت نتائج البحث أن لوحة القيادة تشكل أداة فعالة في المتابعة الدقيقة،

والتصور الشامل للمعلومات المالية، وكذا في اتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب. ومن خلال تحليل السنوات المالية 2021، 2022 و 2023، تبين أن المؤسسة تحافظ على وضعية مالية مستقرة، وأن استعمال لوحة القيادة يساهم بشكل كبير في هذه النتائج.

الكلمات المفتاحية : سيفيتال، لوحة القيادة، الأداء المالي، التسيير، الربحية، اتخاذ القرار.