

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté Des Science Economiques, Commerciales et Des Sciences De Gestion

Département Des Sciences Financières Et Comptabilité



MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE

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

**Spécialité :** Finance et Comptabilité

**Option :** Comptabilité, Contrôle et Audit

**Thème**

**Évaluation de la performance financière d'une  
entreprise à partir d'un tableau de bord financier**

**Cas de la SPA CEVITAL**



**Réalisé par :**

HEKTITEN Roza

MEZGHICHE Ali

**Encadrés par :**

Mme MESSAOUDI Ouafa

Année universitaire 2022/2023

# *Remerciements*

*Pour commencer, nous remercions avant toute chose Dieu le tout puissant de nous avoir donné la force, le courage et la patience pour réaliser ce travail.*

*La réalisation de ce mémoire a été un parcours jalonné de nombreuses rencontres, sans lesquelles ce travail n'aurait pas pu aboutir. On n'aurait pas éprouvé autant de plaisir à réaliser ce travail sans ces personnes, qui par leur générosité, leur disponibilité, leur bonne humeur et l'intérêt manifesté à l'égard de notre recherche, ont grandement contribué à l'amélioration de notre travail.*

*Nous tenons à remercier madame Messaoudi Ouafa d'avoir accepté de nous encadrer, pour son aide illimitée, ses remarques en vue d'améliorer notre travail et de nous avoir orientés durant l'élaboration de notre travail.*

*Un grand merci pour l'organisme d'accueil CÉVITAL et en tient à adresser nos remerciements pour Monsieur Karim belkacem pour toute l'aide, et pour la transmission de son savoir-faire qui nous a été d'une aide précieuse.*

*Nous adressons, également, à remercier les membres de jury qui nous font honneur par leurs présences en acceptant d'évaluer notre travail.*

# *Dédicace*

*Je dédie ce travail :*

*A mes chers parents en témoignage de ma profonde affectation, qui ont été souvent à mes côtés et le grand mérite revient à eux, ils m'ont ouvert les yeux et sans eux je ne serai jamais arrivé jusque-là*

*A mes deux frères MOHAMED et NADJIM*

*A mes chères sœurs HABIBA, SAMIA, KATIA, FAZIA*

*A mes grands-parents que j'aime beaucoup*

*A ceux et celles qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail sans oublier mon binôme Hektiten Roza pour son soutien moral, sa patience et sa compréhension tout au long de ce stage.*

*Ali*

# *Dédicace*

*Je dédie ce travail :*

*A mes très chers parents qui aucune expression ne sera exprimer  
l'amour que je leur éprouve, que dieu les garde pour moi pour  
toujours ;*

*A ma sœur SIHAM à qui je souhaite tout le bonheur*

*A mes très chers frères : DJOUMAD et AMIROUCHE*

*A mes adorables amis NADA, AHLEM, MAISSA, NOUR, MASSI,  
BOUZID et HICHAM*

*A mon cher ami et binôme ALI, pour tous les bons moments qu'on a  
passés ensemble, ta patience et persévérance, ce fut un plaisir de  
travailler avec toi*

*Aux personnes qui m'ont toujours aidé et encouragé, qui étaient à mes  
côtés, et qui m'ont accompagné durant mon chemin d'étude.*

***Roza***

## Liste des abréviations

Abréviations	Signification
<b>AC</b>	Actif Circulant
<b>AF</b>	Actif Fixe
<b>BFR</b>	Besoin en Fonds de Roulement
<b>CA</b>	Chiffre D'affaires
<b>CAF</b>	Capacité d'Autofinancement
<b>CP</b>	Capitaux Permanents
<b>CP</b>	Capitaux Propres
<b>DCT</b>	Dettes à Court Terme
<b>DLMT</b>	Dette à Long et Moyen Terme
<b>DRCC</b>	Délais de Rotation Crédit Client
<b>DRCF</b>	Délais de Rotation Crédit Fournisseurs
<b>EBE</b>	Excédent Brut d'Exploitation
<b>FRN</b>	Fonds de Roulement
<b>GIMSI</b>	Généralisation, Information, Méthode et Mesure, Système et Systémique, Individualité et Initiative
<b>JANUS</b>	Jalonner, Justifier, Analyser, Architecturer, Normaliser, Nommer, Unifier, Utiliser, Structurer, Situer
<b>OVAR</b>	Objectifs, Variables d'Action, Responsabilités
<b>PE</b>	Production de l'Exercice
<b>RCAI</b>	Résultat Courant Avant Impôt
<b>RE</b>	Résultat d'Exploitation
<b>REG</b>	Ration d'Endettement Global
<b>RFP</b>	Ratio de Financement Permanent
<b>RLG</b>	Ratio de Liquidité Générale
<b>RLI</b>	Ratio de Liquidité Immédiate
<b>RLR</b>	Ration de Liquidité Réduite
<b>ROCE</b>	Return On Capital Employed (la rentabilité des capitaux investis)
<b>ROE</b>	Return On Equity (rendement des capitaux propres)
<b>ROI</b>	Return On Investment (le retour sur investissement)

<b>RSG</b>	Ration de Solvabilité Générale
<b>SIG</b>	Solde Intermédiaire de Gestion
<b>TBD</b>	Tableau de Bord
<b>TR</b>	Trésorerie
<b>TTC</b>	Toute Taxes Comprises
<b>VA</b>	Valeur Ajoutée
<b>VD</b>	Valeur Disponible
<b>VE</b>	Valeur d'Exploitation
<b>VI</b>	Valeur Immobilisée
<b>VR</b>	Valeur Réalisable

## Liste des figures

Figure n°01 : La problématique de la performance .....	8
Figure n°02 : Le concept d'efficacité, d'efficience et de performance. ....	9
Figure n°03 : Modèle de GILBERT sur la performance. ....	18
Figure N°04 : Les étapes et outils-clés du processus d'évaluation. ....	28
Figure N° 05 : La démarche de la méthode JANUS.....	82
Figure N°06 : Les cinq étapes de la méthode .....	86
Figure N°07 : Organigramme générale du groupe CEVITAL.....	107
Figure N° 08 : Représentation graphique des actifs des bilans financiers en grandes .....	114
Figure N° 09 : Représentation graphique des passifs des bilans financiers en grandes masses .....	114
Figure N° 10 : Représentation graphique de l'évolution des indicateurs de l'équilibre financier .....	119
Figure N°11 : Représentation graphique de l'évolution des soldes intermédiaires de gestion .....	121
Figure N°12 : Représentation graphique en secteur de la CAF .....	125
Figure N°13 : Représentation graphique de l'évolution de l'autofinancement.....	126
Figure N°14: Représentation graphique des ratios de structure financière .....	129
Figure N°15 : Représentation graphique des ratios de liquidités .....	131
Figure N°16: Représentation graphique des ratios de solvabilité .....	132
Figure N°17 : Représentation graphique des ratios de rotations .....	134
Figures N°18 : Présentation graphique des ratios de rentabilité .....	136
Figure N°19 : Représentation graphique des indicateurs de la performance financière .....	138

## **Liste des schémas**

Schéma n° 01 : La représentation des indicateurs d'équilibre financier .....	35
Schéma n° 02 : Les types de ratios .....	43

## Liste des tableaux

Tableau n°01 : les principales différences entre l'efficacité et l'efficacités.....	16
Tableau n°02 : Ratios de structure.....	43
Tableau n°03 : Ratios de liquidité.....	44
Tableau n°04 : Ratios de rentabilité.....	44
Tableau n°05 : Ratios de solvabilité.....	45
Tableau n° 06 : Les ratios de rotation.....	46
Tableau n° 07 : Présentation des soldes intermédiaires de gestion.....	50
Tableau n°08 : Calcul de la CAF avec la méthode additive.....	52
Tableau n° 09 : calcul de la CAF avec la méthode soustractive.....	52
Tableau n°10 : Exemple d'un tableau de bord.....	60
Tableau N°11 : Les critères d'un bon objectif.....	74
Tableau N°12 : Les critères d'un bon indicateur:.....	76
Tableau N°13 : Les étapes d'élaboration du tableau de bord par la méthode GIMSI.....	80
Tableau N°14 : La méthode à 5 étapes et 14 outils.....	87
Tableau N° 15 : Présentation du bilan financier prévisionnel de grandes masses de l'année 2020, UM : KDA.....	113
Tableau N° 16 : Présentation du bilan financier réel de grandes masses de l'année 2020, UM : KDA.....	113
Tableau N° 17 : Le calcul du fonds de roulement par le haut du bilan(en KDA).....	117
Tableau N°18 : Le calcul du besoin en fonds de roulement en (KDA).....	118
Tableau N° 19 : Le calcul de la trésorerie nette(en KDA).....	118
Tableau N°20: Le Calcul des SIG de l'entreprise CEVITAL (en KDA).....	120
Tableau N° 21 : Le Calcul de la CAF par la méthode additive (à partir du résultat net).....	124
Tableau N° 22: Le Calcul de la CAF par la méthode soustractive (à partir de L'EBE).....	124
Tableau N° 23 : Le calcul de l'autofinancement.....	126
Tableau N°24: Le calcul des ratios de structure.....	127

Tableau N° 25 : Le calcul des ratios de liquidité .....	129
Tableau N° 26 : Le calcul des ratios de solvabilité .....	131
Tableau N° 27 : Le calcul des ratios de rotation .....	133
Tableau N° 28 : le calcul des ratios de rentabilité.....	135
Tableau N° 29: Les indicateurs de la performance financière .....	137
Tableau N°30 : L'élaboration d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CEVITAL .....	139

## Sommaire

Introduction générale..... 1

### **Chapitre I :Approche théorique sur la performance**

Section 01 : Généralités sur la performance ..... 6

Section 02 : L'évaluation et les indicateurs de la performance..... 22

Section 03 : Évaluation de la performance financière : ..... 34

Conclusion..... 55

### **Chapitre II :Approche théorique sur le tableau de bord**

Introduction : ..... 57

Section 01 : Généralités sur le Tableau de Bord ..... 58

Section 02 : La mise en place d'un tableau de bord ..... 71

Section 03 : Le tableau de bord financier ..... 88

Conclusion..... 95

### **Chapitre III :La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de CEVITAL**

Introduction : ..... 97

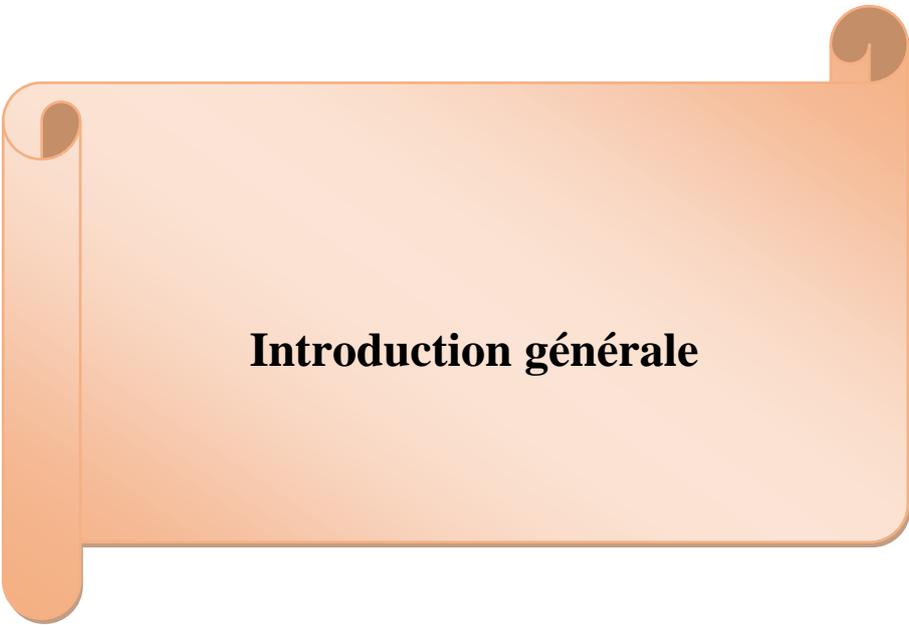
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil ..... 97

Section 02 : Démarche à suivre pour la construction d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise SPA CEVITAL..... 112

Section 03 : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise SPA CEVITAL..... 139

Conclusion..... 144

Conclusion générale : ..... 146



**Introduction générale**

### Introduction générale :

Les entreprises évoluent dans un environnement concurrentiel, de plus en plus complexe et en perpétuel changement, cette évolution génère une concurrence très intensive, une compétitivité accrue, des marchés saturés, des clients plus exigeants et moins fidèles. Dans un tel environnement, la pérennité reste évidemment un objectif majeur de toutes les entreprises et afin d'assurer cette pérennité il est indispensable de mettre en place un dispositif de suivi et d'évaluation de la performance de chaque entreprise.

La performance reste au cœur de toutes les décisions et stratégies des entreprises, elle est donc une variable importante dans l'équilibre économique, financier et social de toutes les organisations, elle est généralement considérée comme le degré d'accomplissement des objectifs préalablement fixée. Afin de faciliter l'accès et la compréhension des informations par les managers, des indicateurs sont identifiés qui permettent de récapituler l'ensemble des préoccupations des managers, pour cela l'évaluation de la performance en particulier « la performance financière » est très importante dans toutes les entreprises, une bonne performance financière est représentée par une bonne rentabilité, une bonne croissance et la création de valeur au profit de l'entité et de ses parties prenantes, elle assure la stabilité et la santé financière d'une entreprise en identifiant et en analysant divers indicateurs financiers qui sont liés à la structure financière de l'entité.

D'autre part, pour mesurer la performance et fournir des informations fiables et pertinentes pour les dirigeants, un système de tableau de bord devra être mis à la disposition de chaque entreprise en temps voulu. Le tableau de bord constitue un outil très important pour chaque entreprise, il est destiné aux différents responsables à tous les niveaux et toutes les fonctions de l'organisation, pour leur permettre de suivre facilement et régulièrement l'état d'avancement des réalisations des objectifs fixés auparavant, en leur fournissant des informations indispensables et pertinentes. Alors, le tableau de bord est non seulement un outil de mesure de la performance, mais aussi un outil de management stratégique qui présente une vision qui englobe l'ensemble des activités de l'organisation et de l'environnement qui l'entoure.

Le tableau de bord financier permet d'évaluer la performance financière en transformant les informations utiles en indicateurs appropriés, il accompagne également les dirigeants dans leur prise de décision.

Les premières mesures de la performance des entreprises sont faites sur la base des éléments financiers, c'est dans cette logique que le choix de notre étude de cas est porté sur la mesure de la performance financière d'une entreprise à l'aide d'un tableau de bord financier, ce dernier consolide toutes les données financières en un seul endroit qui permettent de juger l'évolution de la structure, de la rentabilité, des équilibres financiers de l'entreprise sur une courte période. L'intérêt qui nous a poussé à choisir ce sujet de recherche est l'envie d'élargir nos connaissances dans des domaines que nous avons déjà traité dans notre cursus universitaire tel que le contrôle de gestion et l'analyse financière.

L'objectif de notre travail est de mener une étude orientée vers la compréhension du rôle du tableau de bord financier au sein d'une organisation, en tant qu'outil d'évaluation et de mesure et de suivi de la performance financière. Ceci permet à la fois de comprendre l'évolution de l'entreprise et de recenser ses forces et ses faiblesses afin d'identifier d'éventuelles problèmes et de mettre en place des actions correctives. Pour cela, notre travail a été vérifié sur le terrain dans un organisme d'accueils qui est en l'occurrence l'entreprise **SPA CEVITAL** leader dans le secteur agroalimentaire, un choix justifié essentiellement par notre désir de mettre en valeur la place que le tableau de bord financier occupe au sein de cette l'organisation dans l'évaluation de la performance financière.

L'objectif de notre travail de recherche repose sur la résolution de la problématique suivante :

❖ **Comment peut-on évaluer la performance financière de la SPA CEVITAL à travers un tableau de bord financier ?**

L'analyse approfondie de cette problématique et la recherche des éléments de réponses à la question principale nous amène à poser d'autres questions secondaires à savoir :

- Comment établir un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CEVITAL ?
- Quel est le rôle du tableau de bord financier dans la mesure et l'amélioration de la performance d'une entreprise ?
  - Est-ce que l'entreprise CEVITAL est performante ?

Toutes ses interrogations soulevées nous amènent à poser les hypothèses suivantes qui seront à vérifier tout au long de notre travail :

- **Hypothèse 01** : Le tableau de bord financier est un outil de contrôle de gestion qui joue un rôle crucial dans la mesure et l'évaluation de la performance d'une entreprise, en

fournissant des informations clés. Ce qui permet aux responsables de suivre l'évolution de la situation financière de l'entreprise dans le temps et de prendre des décisions éclairées.

➤ **Hypothèse 02 :** Le tableau de bord financier est un outil efficace d'exploitation des résultats obtenus par le contrôle de gestion, il permet de mieux piloter une entreprise vers la performance, cependant il faut suivre certaines étapes pour sa conception, il doit être conçu d'une façon à présenter de manière concise et claire les indicateurs pertinents qui reflètent la situation financière de l'entreprise.

➤ **Hypothèse 03 :** L'analyse des indicateurs du tableau de bord financier suffit pour se faire une opinion sur la performance financière de l'entreprise. Et on suppose qu'elle est performante financièrement.

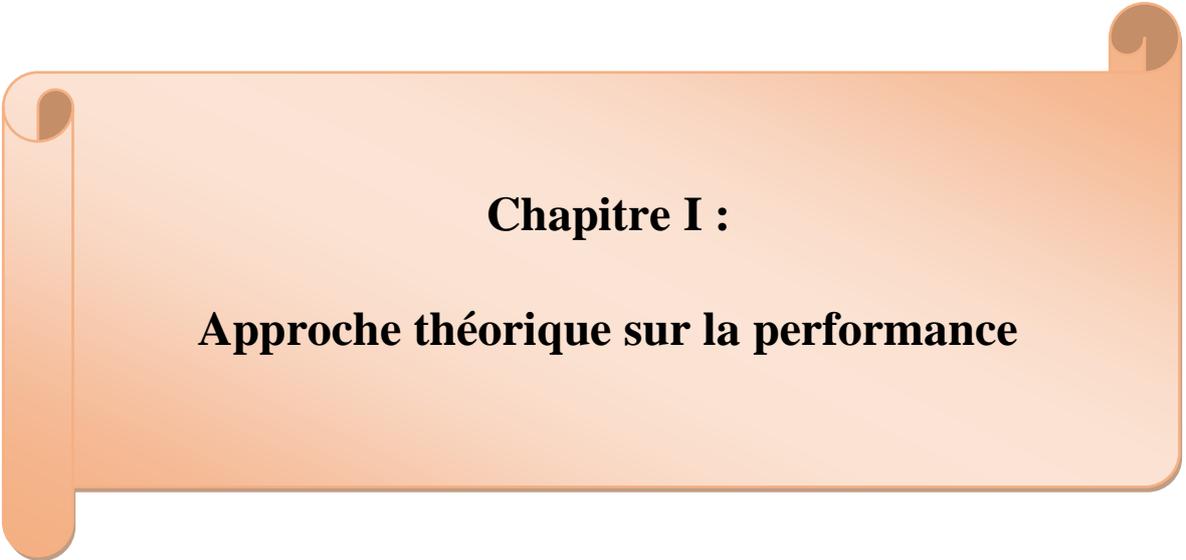
Dans ce travail, nous adaptons une démarche hypothético-déductible qui s'articule autour de deux démarches : une démarche théorique dans laquelle nous avons procédé à une recherche bibliographique et documentaire, qui consiste à cerner et à appréhender les concepts de base tel que le tableau de bord et la notion de performance, ceci est fait par la consultation des ouvrages, articles scientifiques, des sites officiels, des mémoires en finance et en contrôle de gestion. Et une démarche pratique dans laquelle nous concrétisons nos acquis théoriques par une formation sur le terrain au niveau de l'entreprise SPA CEVITAL. Qui nous a offert l'opportunité d'une part, d'étudier la performance de cette entreprise et les indicateurs liées au pilotage de son système de performance, et d'autre part, de collecter les informations nécessaires afin de réaliser notre travail de recherche.

Afin de vérifier nos hypothèses et répondre à la problématique de recherche, nous avons tenté de cerner au mieux notre sujet d'étude à travers un plan qui trace en premier lieu un **cadre théorique**, claire et précis qui se subdivise en deux grands chapitres.

- **Le premier chapitre intitulé** « approche théorique sur la performance » qui est composé de trois sections, la première section aborde des généralités sur la performance, la deuxième sera consacrée à l'évaluation et les indicateurs de performance et la dernière section exposera l'évaluation de la performance financière.

- **Le deuxième chapitre intitulé** « approche théorique sur le tableau de bord » qui sera consacré dans un premier temps, à des généralités sur le tableau de bord. Après cela on aura une deuxième section qui portera sur la mise en place d'un tableau de bord, et enfin la dernière section qui sera consacré au tableau de bord financier en particulier.

Tandis que **le volet pratique** sera présenté en un seul chapitre qui est **le troisième chapitre intitulé** « la mise en place d'un tableau de bord financier au sein de CEVITAL » dans lequel nous présenterons, en premier lieu, l'organisme d'accueil à savoir la SPA CEVITAL, en suite on aura la deuxième section qui portera sur la démarche à suivre pour la construction d'un TBF, dans laquelle nous allons calculer et interpréter les différents indicateurs issus du bilan et du TCR ainsi que les différents ratios financiers et indicateurs de la performance financière. Et en dernier lieu, nous allons procéder à la conception d'un tableau de bord financier pour l'entreprise SPA CEVITAL qui fait apparaître les différents écarts entre les prévisions et les réalisations ainsi que les évolutions des différents indicateurs déjà calculés. Ensuite nous allons procéder à une analyse du tableau de bord afin de porter un jugement sur sa performance financière de l'entreprise CEVITAL.

A decorative orange scroll graphic with rounded corners and a vertical strip on the left side, resembling a rolled-up document. The text is centered on the scroll.

## **Chapitre I :**

### **Approche théorique sur la performance**

**Introduction :**

Les opinions sur la performance ont toujours suscité des débats, car les chercheurs, les gestionnaires, les clients, les actionnaires ont chacun leur propre position sur la question. Cela explique sans doute le nombre important de modèles explicatifs proposés dans la littérature, et le concept lui-même a évolué pour englober diverses significations, la complexité de ce concept réside non seulement dans la diversité de ces diverses interprétations, mais aussi dans le caractère multidimensionnel du concept. Néanmoins, l'évaluation de toute décision prise nécessite un examen approfondi de la performance.

Dans ce premier chapitre nous allons mettre en évidence, tout d'abord, la notion de la performance d'une manière générale dans la première section. En suite dans la deuxième section nous verrons l'évaluation et les indicateurs de la performance. Enfin nous découvrirons l'évaluation de la performance financière.

**Section 01 : Généralités sur la performance**

La performance est une notion polysémique, complexe et difficile à cerner, elle est au cœur de toutes les méthodes d'évaluations des entreprises et des organisations, il n'y a pas de définition universelle de la performance, elle peut être définie différemment. Donc afin de cerner la notion de performance, nous allons présenter dans cette section l'historique et les différentes définitions de la performance, ses caractéristique, ses composantes et en fin on terminera par ses dimensions et ses déterminants.

**1.1 l'historique de la performance :**

Le concept de performance remonte au 13<sup>ème</sup> siècle, étymologiquement il vient du l'ancien Français « PARFORMER » qui est dérivé probablement du mot latin «PERFICERE » et signifie « Faire complètement achever » sens assez proche, en français actuel, du verbe parfaire, c'est-à-dire « Accomplir, exécuter » ,au 15<sup>ème</sup> siècle il apparait en anglais avec le verbe « To performe » d'où vient le mot performance, cela signifie à la fois l'accomplissement d'un processus, d'une tâche avec le résultat qui en découle et le succès que l'on peut attribuer, au 19<sup>ème</sup> siècle le mot performance désigne à la fois les résultats obtenus par un cheval de course et le succès remporté dans une course. Puis, il désigna les résultats et l'exploit sportif d'un athlète. Son sens évolua au cours du 20<sup>ème</sup> siècle, il indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une machine et désignait par extension un rendement exceptionnel.

Ainsi la performance dans sa définition française est le résultat d'une action, voir le succès ou l'exploit.

Contrairement à son sens français, la performance en anglais « contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès ». <sup>1</sup>

### **1.2 Définitions de la performance :**

Nous tenons à clarifier le concept de la performance en proposant un certain nombre de définitions. La performance peut être définie de plusieurs manières, pour lesquelles nous avons trouvé plusieurs explications selon les auteurs.

Selon (**LORINO.P, 1998**) « La performance dans une entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût (à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolement ». <sup>2</sup>

Pour cet auteur, la performance suppose l'atteinte des objectifs (efficacité) avec un degré raisonnable de moyens (efficience), il repose sur deux critères principaux d'évaluation de la performance qui sont l'efficacité et l'efficience.

**La performance=efficacité + efficience**

Selon (**WESS.D, 1998**) « La performance pour un salarié , pour un chef d'entreprise ,peut-être pour une équipe de direction, le résultat global, le profit apprécié sur une ou plusieurs années, mesurant objectivement l'efficacité de la gestion »<sup>3</sup> alors la performance relève une signification racine qui est celle de l'accomplissement, de la mise en forme complète de quelque chose mais son apport spécifique dépend du Domain et des acteurs concernés , de ce point de vue, la performance n'est pas une relation productive (l'efficacité), ni une capacité d'atteindre ses objectifs ( l'efficacité) .c'est pour une entreprise l'appréciation par ses publics des utilités qu'elle produit.

Selon (**KHEMAKHEM.A, 1992**) la performance « Est un accomplissement d'un travail, d'un acte, d'une œuvre ou d'un exploit et la manière avec laquelle un organisme réagit

---

<sup>1</sup> Renaud Angèle, Berland Nicolas. Mesure de la performance globale des entreprises « Comptabilité et environnement », May 2007, Poitiers, France, P 3- 4.

<sup>2</sup> LORINO. Phillipe, « Méthode et pratique de la performance », édition d'organisation, paris, 1998, p18.

<sup>3</sup> WEISS Dimitri, « La fonction ressource humaine », édition d'organisation, paris, 1998, p675.

à des stimuli ou atteint les objectifs qui lui étaient désignés ». <sup>4</sup>

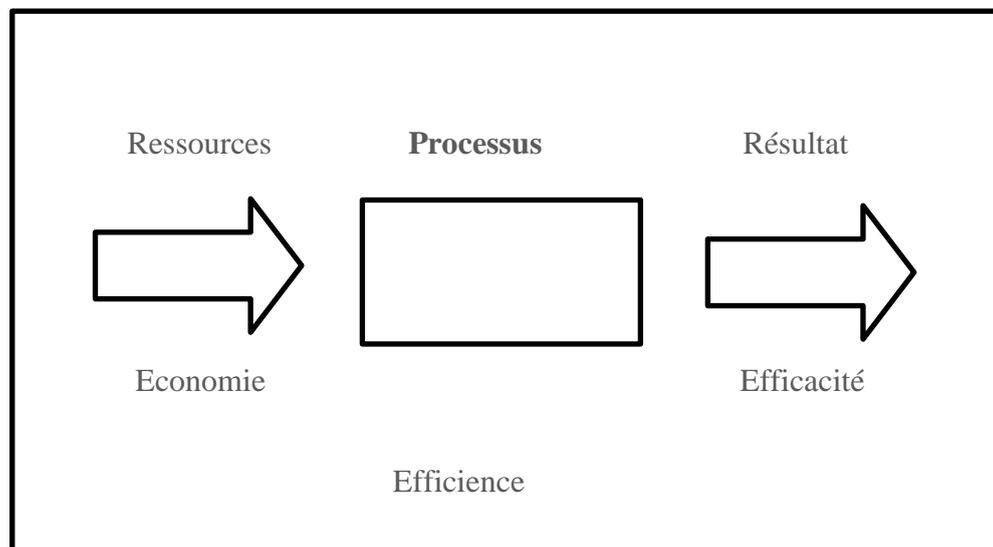
Ainsi cette performance par rapport à l'auteur s'analyse selon deux critères :

- L'efficacité : qui définit dans quelle mesure l'objectif est atteint, quel que soient les moyens mis en œuvre ;
- La productivité : qui compare les résultats obtenus aux moyens mis en œuvre.

Selon (BOURGUIGNON.A,1995) la performance est « La réalisation des objectifs organisationnels, quel que soit la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action) ». <sup>5</sup>

Selon (BOUQUIN.H, 2006) la performance est « Une combinaison de l'économie, de l'efficacité et de l'efficace ». <sup>6</sup> il représente la problématique de la performance de la manière suivante :

**Figure n°01 : La problématique de la performance**



**Source :** Bouquin. H, « Le contrôle de gestion » 7<sup>ème</sup> édition, presse universitaire de France, 2006, p75.

<sup>4</sup> KHEMAKHEM. Abdellatif, « La dynamique du contrôle de gestion », édition DUNOD, Paris, 1992, p62.

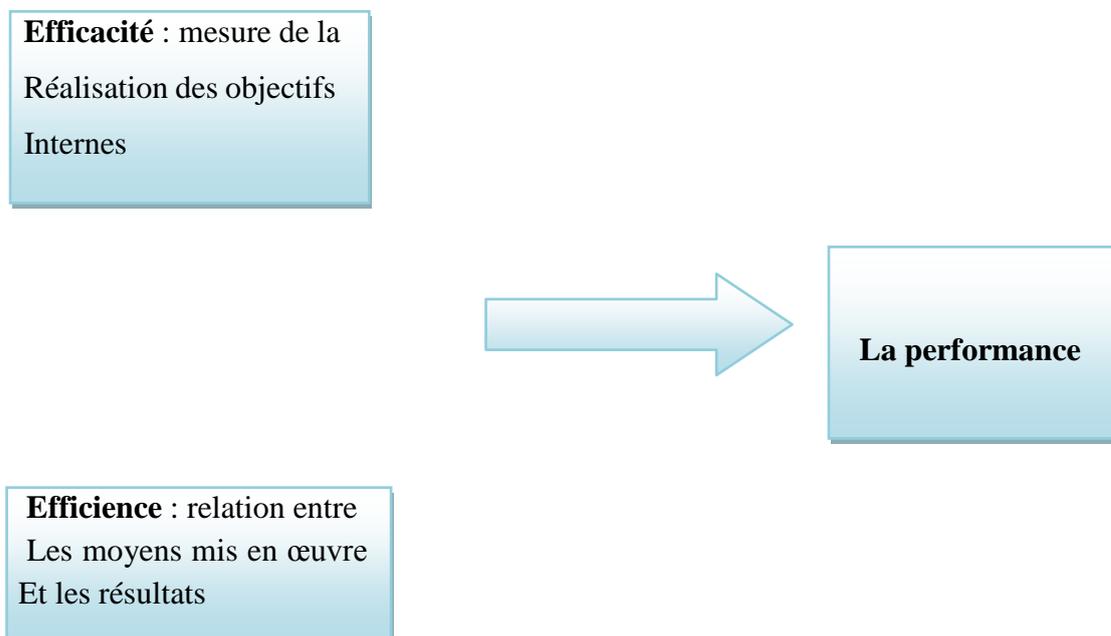
<sup>5</sup> BOURGUIGNON. Annick, « Peut-on définir la performance », revue française de comptabilité, 1995, p62.

<sup>6</sup> BOUQUIN. Henri, « Le contrôle de gestion » 7<sup>ème</sup> édition, presse universitaire de France, 2006, p75.

Selon cet auteur, l'économie consiste à obtenir des ressources à moindre coût ; l'efficacité est le fait que l'on maximise la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources, la rentabilité et la productivité sont deux exemples d'efficacité. Enfin l'efficace est le fait d'atteindre les objectifs et finalités poursuivis. Mesurer ces trois dimensions revient à mesurer la performance.

Au terme de ces quelques définitions du concept de performance, il convient de noter que ce concept prend divers sens et cela en fonction du domaine où elle est employée. Mais elle concorde dans tous les cas de figure à la capacité de l'entreprise à mettre en œuvre des processus efficaces pour l'accomplissement de ses objectifs préalablement fixé. Donc la performance est à la fois l'efficace (atteindre les objectifs quel que soit leur nature) et l'efficacité (c'est le rapport entre les biens ou les services produits, d'une part et les ressources utilisées pour les produire d'autre part), voici un schéma explicatif ci dessous :

**Figure n°02 : Le concept d'efficacité, d'efficacité et de performance.**



**Source :** BESCOSE. P, L & DOBLER. P, « Contrôle de gestion et management », 4ème édition, paris, 1997, p42.

### 1.3 Les caractéristiques de la performance :

Le mot performance est polysémique, il prend des sens changeants, mais que l'on peut toujours rattacher à l'un et /ou l'autre des trois sens primaires ci-dessous.<sup>7</sup>

- **Elle se traduit par une réalisation (ou un résultat) :**

La performance est donc le résultat d'actions coordonnées, cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens (personnel, investissement), ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (compétences du personnel, technologies, organisations, fournisseurs etc.).

- **Elle s'apprécie par une comparaison :**

Dans cette acception, la performance est mesurée en comparant un résultat obtenu à l'objectif fixé ; Elle est entendue comme l'évaluation ex-poste des résultats obtenus, grâce à un ensemble d'indicateurs quantifiés ou non, la comparaison suppose une forme de compétition : faire mieux que la période précédente, atteindre ou dépasser les objectifs, elle donne lieu à des interprétations et à des jugements de valeur qui peuvent varier selon les acteurs impliqués (actionnaires, managers, etc.).

- **La comparaison reflète le succès de l'action :**

La performance est un processus et non un résultat. Elle est appréhendée à partir des moyens, des compétences et des qualités mise en œuvre pour attendre des résultats.

La performance est donc notion relative (résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (selon l'acteur qui l'évalue).

### 1.4 Les dimensions de la performance :

Pour mieux visualiser la multi- dimensionnalité de la performance, nous voyons utile de l'explicitier, en premier lieu selon les trois dimensions essentielles à savoir : la performance stratégique, performance concurrentielle, performance socio-économique :<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> DORIATH. Brigitte et GOUJET. Christian, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3<sup>ème</sup> édition DUNOD, paris, 2007, p17.

<sup>8</sup> BOUSTIL ZEHAIRA, « La performance de l'entreprise : concepts et indicateurs de mesure », revue d'étude et de recherche sociale, ALGERIE, 2022.p 262-263.

**1.4.1 La performance stratégique :**

Encore appelée la performance à long terme, est celle qui utilise comme indicateur de mesure un système d'excellence. Les facteurs nécessaires à la réalisation de cette performance sont entre autres : la croissance des activités, une stratégie bien pensée, une forte motivation des membres de l'organisation, la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients, la qualité du management et du produit, la maîtrise de l'environnement, la prise en compte de la responsabilité sociale de l'entreprise, etc. Il faut noter que ces facteurs de performances permettent de maintenir une certaine distance avec les concurrents et garantir la pérennité de l'entreprise.

**1.4.2 La performance concurrentielle :**

Dans le cadre de cette performance, l'atteinte d'un résultat donné dépend de la nature des systèmes concurrentiels et surtout des modes de compétition, et de l'intensité de la lutte concurrentielle entre les forces en présence. En outre, les entreprises ne peuvent saisir des opportunités de performance sauf, si elles disposent d'un système de veille stratégique afin de développer une meilleure compréhension de l'environnement externe, tout en incluant les méthodes d'intelligence économique qui peuvent aider à mieux connaître les choix des concurrents, et ce, pour pouvoir détecter les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels liés à leurs activités, anticiper les changements du jeu concurrentiel, et enfin, être capable d'instaurer des stratégies concurrentielles pertinentes ;

**1.4.3 La performance socio-économique :**

Elle regroupe la performance commerciale, la performance économique et financière, la performance sociale, la performance organisationnelle.

**1.4.3.1 La performance commerciale :**

La performance commerciale également appelée performance marketing, fait référence à la satisfaction des clients de l'entreprise. La performance commerciale semble difficile à distinguer des différents types de performances déjà développées, la raison est que ces différents types de performance sont significatifs d'une manière ou d'une autre pour tout objectif commercial, c'est-à-dire la satisfaction des clients. Cette performance peut être mesurée sur la base de critères quantitatifs tels que : La part du marché, le profit, le chiffre

d'affaires, la rentabilité par segment, par produit, par client et par marché. Ou qualitatifs tels que : La capacité à innover pour le client, la satisfaction des consommateurs, leur fidélité, leur perception de la qualité et de la réputation de l'entreprise.<sup>9</sup>

### **1.4.3.2 La performance économique et financière :**

Peut être définie comme la survie de l'entreprise ou sa capacité à atteindre ses objectifs. Sa mesure se fait par des indicateurs quantitatifs tels que : la rentabilité des investissements et des ventes, la maîtrise des coûts, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs, etc. Cette dimension économique et financière est considérée comme référence en matière de performance et d'évaluation d'entreprise ;

Généralement, la performance économique fait référence à celle qui est créée en réduisant les coûts tout en maximisant le chiffre d'affaires, le profit, la rentabilité des investissements et le produit net, ce type de performance est mesuré par deux composantes :<sup>10</sup>

- Une composante à court terme qui est évaluée sur la base des indicateurs de résultat immédiats choisis spécifiquement pour rendre compte de l'activité de l'entreprise ;
- Une composante à moyen et à long terme correspondant à d'éventuels objectifs de création de potentiel liés à des mesures ayant des impacts positifs dans le futur : formation du personnel, intégration de nouvelles technologies ou innovation-produit.

Quant à la performance financière qui est considérée comme la seule mesure de la performance globale de l'entreprise, c'est donc la capacité de l'organisation à générer du profit, à être rentable en faisant de la valeur ajoutée et en atteignant ses objectifs stratégiques.

Selon (**P. PAUCHER, 1993**) « Une firme performante est celle qui investit régulièrement pour assurer sa survie et sa croissance, c'est-à-dire des dépenses immédiates réalisées en vue de recettes futures. Cependant, l'auteur rajoute que le financement des dépenses immédiates n'est possible que si l'entreprise a préalablement réalisé un excédent de

---

<sup>9</sup> ENNESRAOUI. DRISS, « La qualité et la performance de l'entreprise », Revue marocaine de recherche en management et marketing, n°16, janvier-juin2017, p446.

<sup>10</sup> LALLE. Béatrice, « Pour une nouvelle performance de l'agence bancaire », édition comptables Malesherbes, 1992, p16.

trésorerie ou une épargne ». <sup>11</sup>

Elle peut être également définie comme la capacité d'une entreprise à créer de la valeur pour ses actionnaires, c'est-à-dire sa capacité à générer des revenus suffisants pour ses parties prenantes, qui se traduit en d'autres termes par sa capacité à rentabiliser les capitaux investis.

Ainsi, selon (**ALFRED.SLOAN, 1963**) « La performance financière est mesurée principalement par les indicateurs **ROI** ( RETURN ON INVESTMENT) , **ROE** (RETURN ON EQUITY), et **L'EVA** ( ECONOMIC VALUE ADDED) », <sup>12</sup> le premier mesure la rentabilité du capital utilisé par l'entreprise, le deuxième mesure la rentabilité financière des capitaux investis par les propriétaires de l'entreprise et ce dernier mesure la création de valeur pour les actionnaires, tous ses indicateurs contribuent à piloter la performance financière de l'entreprise, la prise de décision et l'orientation stratégique de l'entreprise.

#### 1.4.3.3 La performance sociale :

La performance sociale est définie par **KHOUATRA** comme « La capacité de l'organisation à satisfaire les besoins des acteurs internes et externes de l'organisation » c'est-à-dire ses parties prenantes : personnels, actionnaires, clients, fournisseurs. <sup>13</sup>

Il est nécessaire d'avoir un climat stable et les meilleures conditions de vie pour les travailleurs au sein de l'entreprise, afin d'avoir une meilleure efficacité. De ce fait il est important de mesurer l'efficacité sociale de l'entreprise qui traduit le degré de satisfaction des personnels de l'entreprise et les objectifs de la gestion des ressources humaines, parmi les indicateurs sociaux, on peut citer : le montant de rémunération, le nombre d'accidents de travail, les maladies professionnelles.

À noter que des outils existent pour aider à l'évaluation et au pilotage de la performance sociale, comme par exemple, **L'IBET** (indice de bien-être au travail).

---

<sup>11</sup>PAUCHER. Pierre, « Mesure de la performance financière de l'entreprise collection de gestion en plus », office des publications universitaires, 1993, p20.

<sup>12</sup> SLOANE. Alfred, MY YEARS WITH GENERAL MOTORS, DOUBLEDAY, New-York, 1963, p18.

<sup>13</sup> GHOZLEN OUBYA, « Impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie », thèse de doctorat en science de gestion, université CÔTE D'AZUR, 2016, p 39.

**1.4.3.4 La performance organisationnelle :**

Concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs fixés et la façon dont elle y parvient à les atteindre, ( **M.KALIKA, 1995**) soulignera « qu'il s'agit d'une performance portant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non pas sur ses éventuelles conséquences de nature sociale ou économique »<sup>14</sup> .

Les facteurs qui permettent d'apprécier cette efficacité organisationnelle sont :

- Le respect de la structure formelle ;
- Les relations entre les composantes de l'organisation ;
- La qualité de la circulation de l'information ;
- La flexibilité de la structure.

Dans cette conception, la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation, cette dernière est déterminante et c'est elle qui impose ses exigences au système social.

**1.5 Les composantes de la performance :**

D'une manière générale la performance est la combinaison de l'efficacité, l'efficience, la pertinence et l'économie de ressources, C'est-à-dire une entreprise est performante lorsque ces concepts sont uniquement appliqués.

**1.5.1 L'efficacité :**

L'efficacité est la capacité d'une organisation à parvenir à ses fins, ses objectifs. La performance consiste donc à obtenir un certain résultat conformément à un objectif donné. Plus simplement nous pouvons définir l'efficacité « Comme le rapport entre les résultats atteint par un système et les objectifs fixés, de ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés, plus le système sera efficace. On s'exprimera donc le degré d'efficacité pour

---

<sup>14</sup>MICHEL KALIKA, « Structure d'entreprise: réalités, déterminants, et performance», édition Economica, paris, 1995, p340.

caractériser les performances d'un système »<sup>15</sup>

D'une manière plus brève nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \text{résultats atteints} / \text{objectifs visés}$$

### 1.5.2 L'efficience :

Le concept de performance combine la notion d'efficience, c'est-à-dire l'idée que les moyens utilisés pour mener une action à son terme ont été exploités avec un souci d'économie, une action sera donc considérée comme efficiente si elle permet d'obtenir les résultats attendus au moindre coût.

L'efficience est le fait de maximiser une quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources, « L'efficience exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens mis en œuvre pour les atteindre ».<sup>16</sup>

Donc nous pouvons résumer l'efficience dans la formule suivante :

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

Nous retrouvons toujours une difficulté pour faire une distinction entre ces deux termes efficacité et efficience, nous allons essayer de donner des exemples afin de mieux les différencier.

$$\text{Efficacité} \neq \text{Efficience}$$

<sup>15</sup> BOISLANDELLE. Henri Mahé, « Gestion des ressources humaines dans les PME » édition Economica, Paris, 1998, p139.

<sup>16</sup> Idem, p139.

Tableau n°01 : les principales différences entre l'efficacité et l'efficacé.

Efficience	Efficacé
Bien faire les choses Savoir-comment-faire Comment ? Moyens Méthodes et processus Forme	Faire de bonnes choses Savoir-quoi-faire Pourquoi ? Buts, objectifs Contenu Fond

**Source :** Sahel. F, « Rôle de système intègre de gestion des couts dans la mesure de la performance de l'entreprise et la prise de décision, cas pratique : Hôtel Sheraton Club des pins». Thèse de doctorat en science de gestion. Université M'HAMED BOUGERA-BOUMERDES, année universitaire : 2014/2015, p, 27.

L'efficacité est définie comme l'adéquation entre les résultats, les attentes et les besoins, c'est-à-dire, répondre aux objectifs, ou d'une autre manière c'est la capacité à réaliser des objectifs, donc il s'agit de faire ce que l'on a prévu, même si on doit y affecter des ressources supplémentaires, l'efficacité consiste à faire des bonnes choses. Tandis que l'efficience c'est de maximiser le rapport extrants/ entrants, ou bien atteindre les objectifs de la meilleure manière qui soit. L'efficience consiste à faire les choses de la bonne façon.

### 1.5.3 La pertinence :

D'une manière générale, la pertinence est l'accord entre les moyens et les ressources mise enœuvre pour arriver à atteindre les objectifs fixés, d'une manière efficace et efficiente.

Le concept de pertinence est très subjectif et difficile à mesurer. Toutefois, on pourra admettre que la pertinence est la conformité des moyens et des actions mise en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné.<sup>17</sup>

<sup>17</sup> Salgado, Melchior, « La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations », édition d'organisation, paris, 2013, p15.

#### 1.5.4 L'économie de ressource :

Une entreprise économise lorsqu'elle évite des dépenses jugées inutiles, c'est-à-dire qu'elle utilise de manière rationnelle ses ressources, cette utilisation contribue à l'amélioration de la performance de l'entreprise, une meilleure gestion de ressources passe aussi par la réduction des coûts liés à la réalisation des relations avec les autres et même à l'intérieure de l'entreprise, en d'autres termes, la réduction des coûts de transaction, il s'agit entre autres des coûts d'acquisitions d'information, des coûts liés aux procédures de contrôle, des coûts de renégociation

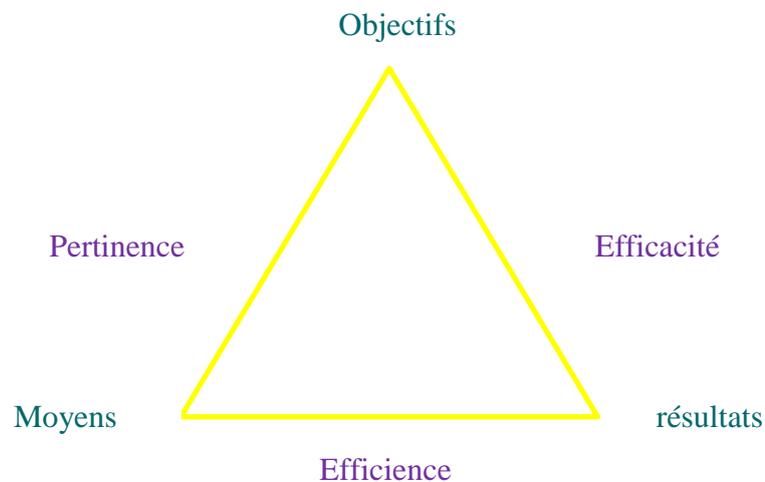
Selon (VOYER.P, 2002) l'économie est « L'acquisition de ressources financières, humaines et matérielles adéquates, tant qualitativement que quantitativement au moment, au lieu et au coût le moindre »<sup>18</sup>. En effet, les critères d'appréciation de la performance financière varient selon les auteurs, il est de même pour ses indicateurs et déterminants.

De ce cadre-là, on voit utile de clarifier ces notions voisines. L'efficacité est une notion polarisée sur le résultat annoncé ; l'efficacité d'une organisation traduit sa capacité à produire un résultat attendu, identifiable et mesurable. Tandis que l'efficience qui est considérée comme une relation économique mettant en rapport un résultat obtenu avec les moyens mis en œuvre, c'est la maximisation des résultats et/ou la minimisation des moyens. La pertinence est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné. Quant à l'économie de ressources, elle se réfère à l'utilisation efficace et rationnelle des ressources disponibles au sein d'une organisation.

---

<sup>18</sup> Voyer Pierre, « Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », 2<sup>ème</sup> édition, presse de l'université de Québec, 2002, p113.

Figure n°03 : Modèle de GILBERT sur la performance.



**Source :** Bouin .X, « Les nouveaux visages de contrôle de gestion : outils et comportements », 2<sup>ème</sup> édition, DUNOND, paris, p77.

- La relation qui existe entre les objectifs et les résultats, est l'efficacité qui correspond à la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs.
- L'efficience met en relation quant à elle, les résultats et les moyens ou ressources, qui expriment le principe d'économie.
- La relation entre les moyens et les objectifs, fait ressortir la notion de pertinence, qui permet de savoir si l'entreprise a les moyens nécessaires pour pouvoir, atteindre ses objectifs.

### 1.6 Les déterminants de la performance :

Il existe plusieurs déterminants de la performance financière à savoir :

- ✓ La politique financière ;
- ✓ La compétitivité ;
- ✓ La création de valeur économique et sociale.

**1.6.1 La politique financière :**

La politique financière est considérée comme l'un des plus importants déterminants de la performance financière, « La politique financière est la conduite de l'activité de l'entreprise dans ses aspects financiers structurels. Elle consiste à prendre des décisions utiles pour atteindre les objectifs de maximisation de la richesse, cela suppose la définition et la mise en place d'outils de mesures et d'évaluations adaptés ». <sup>19</sup> Cela nécessite la sélection des critères et des sous-objectifs pour la prise de décision intermédiaire. Cela implique enfin, d'organiser les circuits d'informations. Ainsi les composantes essentielles de la politique financière sont :

- L'identification des besoins de financement et leur minimisation ;
- La recherche des ressources financières à moindre coût et risque supportable ;
- L'équilibrage des ressources entre elles et les emplois des fonds ;
- La décision d'investissement et la recherche de gain maximal ;
- La décision de distribuer des revenus aux associés ;
- La gestion de risque d'investissement et de financement ;
- La prévision et la planification financière ;
- L'optimisation de la valeur de l'entreprise.

Enfin, selon la définition et les composantes de la politique financière citées ci-dessus la politique financière est considérée comme un ensemble de pratique mise en place par la direction de l'entreprise dans le but d'intercepter l'ensemble des flux financiers qui la traversent et qui ont un impact positif, la politique financière est un processus orienté vers la réalisation d'un ou plusieurs buts, c'est-à-dire qu'elle est dirigée vers la réalisation d'un ensemble d'objectifs fixés.

---

<sup>19</sup> CABY. Jérôme, HIRIGOYEN. Gérard, PRAT.CH « Création de valeur et gouvernance de l'entreprise », 2eme édition, Economica, 2001, p197.

**1.6.2 La compétitivité :**

Une entreprise compétitive est une entreprise qui réalise des résultats supérieurs aux moyens, la compétitivité est mesurée par la performance à long terme d'une entreprise ainsi que sa croissance. Selon (SAUVIN.T, 2005) « être compétitif, c'est être capable à affronter la concurrence tout en se protégeant », <sup>20</sup> la notion de compétitivité contribue à la définition de la performance financière de l'entreprise, du fait qu'elle permet de générer des ressources financières. On verra ci-dessous deux types de compétitivité :

**1.6.2.1 La compétitivité-prix :**

Elle désigne l'habilité pour une entreprise de proposer des prix plus bas que ceux des concurrents, c'est-à-dire vendre des produits moins chers que les concurrents, cela est rendu possible soit en produisant et en vendant plus pour que le prix baisse (économie d'échelle), ou en réduisant le plus possible le coût du travail en payant des salaires très faibles, ou lorsque les taxes ne sont pas d'un montant important. L'ensemble de ces éléments permet d'avoir des prix le plus bas possible et donc d'avoir une compétitivité- prix.

**1.6.2.2 La compétitivité-hors-prix (compétitivité structurelle) :**

Contrairement à la compétitivité- prix, cette forme de compétitivité prend en compte d'autres paramètres tels que la qualité, l'innovation, l'image de marque...etc. cette forme de compétitivité entraîne généralement une hausse des prix de vente des biens et services de l'entreprise, mais incite les consommateurs désireux d'une meilleure qualité, qui veulent « monter en gamme », à acheter ses produits.

**1.6.3 La création de valeur :**

« L'entreprise crée de la valeur si la rentabilité de ses fonds propres est supérieure à la rentabilité souhaitée ou espérée » <sup>21</sup> la création de valeur peut s'apprécier à travers la capacité de l'entreprise à effectuer des investissements, plus ou moins risqués, avec une rentabilité qui est supérieure au coût moyen pondéré du capital. Nous distinguons deux types de création de valeur à savoir :

---

<sup>20</sup> SAUVAIN. THIERRY, « La compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée », édition ELLIPSES, Paris, 2005, p18.

<sup>21</sup> CABY. Jérôme, HIRIGOYEN. Gérard, PRAT.CH, Op.cit., P197.

**1.6.3.1 La création de valeur économique :**

Elle indique comment l'organisation arrive à garantir sa pérennité en dotant des ressources financières nécessaires et suffisantes pour la réalisation des objectifs qu'elle s'est fixée. La performance financière représente la pierre angulaire de la création de valeur.

**1.6.3.2 La création de valeur sociale :**

Elle correspond à l'apport de l'organisation à la société dans son ensemble elle regroupe le bien-être de ses employés, la création des nouveaux emplois et la performance environnementale. Cette forme de création de valeur préoccupe de plus en plus des dirigeants, elle représente tous les éléments qui ne sont ni financiers ni économiques.

Cette section nous a permis de comprendre l'ensemble des aspects de la performance d'entreprise d'une manière générale, et la performance financière en particulier, cette dernière est un objectif poursuivi par toutes les entreprises, car elle comprend la réalisation d'une bonne rentabilité, une croissance acceptable et une création de richesse.

**Section 02 : L'évaluation et les indicateurs de la performance**

Après avoir expliqué la notion de la performance dans la section précédente, nous allons consacrer cette deuxième section pour expliquer la notion de l'évaluation de la performance ainsi que les indicateurs de performance.

Le concept d'évaluation de la performance est considéré comme une étape essentielle dans la gestion d'une société dans l'ultime vocation d'accomplir les objectifs arrêtés, sous un suivi rigoureux des activités de l'entreprise. Un indicateur est une information devant aider un acteur, individuel ou collectif à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'évaluer le résultat.

**2.1 Définition de l'évaluation de performance :**

L'objectif principal de l'évaluation de la performance est de clarifier les responsabilités de chacun dans l'entreprise, d'une part entre l'entreprise et ses partenaires, d'autre part assurer la motivation et la mobilisation de chacun pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

D'après (**MOUOTOT.J-M et LANGE.M, 2008**) la notion de l'évaluation est très importante en gestion, les boucles de contrôle ne peuvent pas être mise en œuvre sans l'évaluation, cette dernière peut être relative mais reste indispensable à toute action de pilotage, car elle constitue une évaluation qui permet de voir l'évolution et d'identifier les écarts par rapport aux objets et/ou d'autres repères dans une logique de comparaison. L'évaluation est un moyen d'objectiver la réalité pour ensuite la diagnostiquer et engager des actions nécessitant des ressources.<sup>22</sup>

A ce sujet, (**KHEMAKHEM.A, 1976**) déclare : « L'évaluation de la performance permet d'apprécier les résultats d'intégrations des objectifs organisationnels. Elle est aussi destinée à associer un comportement positif ou négatif à ce comportement responsable des membres de l'entreprise ».<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> LANGE. Manuel et MOUOTOT. Jean-Michel, « Mesurer la performance de la fonction commerciale », édition d'organisation, groupe EYROLLES, paris, 2008, p17.

<sup>23</sup> KHEMAKHEM. Abdellatif, « La dynamique du contrôle de gestion », 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, paris, 1976, p343.

A partir des deux définitions précédentes nous pouvons dire que l'évaluation de la performance : est l'évaluation des résultats obtenus et le degré de réalisation des objectifs, à l'issue de la comparaison de la mesure physique à l'objectif.

## **2.2 Les principes de bases de l'évaluation de la performance :**

Le contrôleur de gestion utilise différents outils de contrôle pour évaluer la performance d'une entreprise, en vue de s'assurer de son efficacité et de son efficience. Cela nécessite cependant le respect de certains principes fondamentaux qui garantissent la fourniture d'informations pertinentes aux dirigeants de l'entreprise.

Pour (MARGOTTEAU.E,2001) l'instauration d'un système l'évaluation de performance pour responsabiliser et motiver les acteurs est ambitieuse et tentante mais doit être entourée de précaution ;<sup>24</sup>

- **Principe d'exhaustivité** : Au moment où une évaluation de performance est mise en œuvre, elle doit porter sur tous les éléments d'activité qui peuvent être contrôlés ;
- **Principe de contrôlabilité** : L'évaluation de performance ne doit porter que sur les éléments sur lesquels le responsable peut agir. Cela suppose donc une délégation de pouvoirs et un contrôle fondé sur les résultats dont les objectifs ont été fixés conjointement au préalable entre les parties. Afin d'éviter des biais dans la mesure de la performance, la délimitation des attributions et des responsabilités doit être sans ambiguïté ;
- **Principe d'indépendance** : Afin d'assurer l'impartialité, l'évaluation de la performance d'un centre de responsabilités doit demeurer indépendante de celle des autres centres, les résultats d'un acteur doivent pouvoir être isolés des actions et décisions d'autres membres de l'entité afin d'éviter des transferts de performance d'un centre à l'autre. Pour se faire la mise en place de prix de cession interne peut s'avérer judicieuse ;

---

<sup>24</sup> MARGOTTEAU. Eric, « Contrôle de gestion », Ellipses édition, paris, 2001, p251.

- **Principe de dualité** : Le responsable ou le contrôleur doit faire une évaluation officieuse qui est basée uniquement sur les variables maîtrisées par le responsable du centre ;
- **Principe de performance des indicateurs** : Un tableau de bord doit présenter des indicateurs faisant l'objet de l'évaluation périodiques mais qui inscrivent dans une certaine longévité autorisant un suivi et une interprétation des évolutions constatées ;
- **Principe de cohérence organisationnelle** : L'évaluation de performance réalisée doit permettre l'attribution des responsabilités aux acteurs, cette possibilité est obtenue grâce à une superposition des périmètres de l'organigramme et des tableaux de bord.

### **2.3 Le processus d'évaluation d'une entreprise :**

L'évaluation d'une entreprise répond à un processus rigoureux qui repose sur un certain formalisme plus ou moins complexe et la valeur finale d'une entreprise n'est que la conclusion de ce processus. On peut identifier sept étapes-clés nécessaires au bon déroulement d'une mission d'évaluation comme suit :

#### **Étape 1 : Collecter l'information :**

La première étape est une phase de collecte d'information (l'information économique, financière, juridique et fiscale). Cette phase vise à réunir le maximum d'informations et données disponibles sur une société afin d'analyser le portefeuille de produits ou de services. Ces informations peuvent porter sur des événements passés ou sur des prévisions futures.

#### **A. L'information passée :**

C'est des données relatives au passé qui proviennent essentiellement des données comptables et financières, qui donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière de l'entreprise et qui demeurent essentielles dans toute évaluation d'entreprise.

**B. L'information future :**

C'est des données relatives à l'avenir, dans une perspective d'évaluation par actualisation des flux ou en effectuant des prévisions à partir de nombreux paramètres (taux de croissance des cash-flows, niveau du BFR...).

**Étape 2 :** Effectuer un diagnostic économique de l'entreprise :

Le diagnostic économique doit permettre de comprendre le business model de la société à évaluer. Le business model est la représentation synthétique des aspects majeurs de l'activité d'une entreprise ou d'une organisation, il repose sur la mise en œuvre de méthodes d'analyse.

Avant de se lancer dans l'évaluation d'une entreprise, il est nécessaire :

➤ De procéder à une analyse économique de l'entreprise pour réfléchir aux caractéristiques du secteur et du marché dans lequel elle évalue.

➤ D'effectuer une lecture attentive et une analyse critique du rapport des commissaires aux comptes et des règles et principes comptables suivis par l'entreprise pour établir ses comptes ; Sur le plan financier, l'objectif est d'analyser les déterminants de la performance économique et financière de financement et d'évaluer sa solidité financière.

**Étape 3 :** Choisir la bonne méthode d'évaluation :

Selon (PALARD J.E et IMBERT.F, 2013) les méthodes d'évaluation sont en général classées en quatre grandes catégories les plus couramment utilisées.<sup>25</sup>

**A. Les approches patrimoniales :**

Elles sont fondées sur la réévaluation des actifs et des passifs en valeurs de marché ou en valeur de liquidation, si l'entreprise se trouve en difficulté.

**B. Les approches analogiques :**

Elles reposent sur le principe que la valeur d'un actif peut être mesurée en

---

<sup>25</sup> PALARD JEAN-Etienne et IMBERT FRANCK, « Evaluation d'entreprise », Edition Eyrolles 2013, p118.

comparaison avec la valeur d'actifs comparables, dont le cours ou le prix peut être observé sur les marchés financiers.

**C. Les approches par les flux ou les revenus :**

Elles sont fondées sur l'actualisation de flux futurs à un taux qui reflète à la fois le risque économique et financier des projets développés par l'entreprise, mais également le coût d'opportunité supporté par les investisseurs.

**D. Les approches par les options réelles :**

Elles sont fondées sur l'hypothèse que les actionnaires détiennent une option de vente dont le sous-jacent est fondé sur les actifs de l'entreprise

**Étape 4 :** Elaborer un business plan :

Le business plan est un outil de communication qui sert souvent de base à l'évaluation lors d'une introduction en bourse ou de base à la négociation lors de la structuration du montage de financement. Il s'appuie sur un nombre d'hypothèses liées à l'évaluation des cash-flows, à la croissance du BFR ou dépenses d'investissement.

**Étape 5 :** Déterminer les hypothèses et les paramètres de l'évaluation :

Les modèles d'évaluation reposent sur de nombreuses hypothèses, à la fois réductrices et simplificatrices, qui concernent la construction du business plan ou le calcul du taux d'actualisation. L'évaluation n'a de sens que par rapport aux hypothèses retenues.

**Étape 6 :** Construire une fourchette de valorisation et conclure sur la valeur :

L'objectif de toute évaluation n'est pas de donner une valeur unique à une entreprise. L'évaluateur ou l'analyste doit au contraire chercher une fourchette de valeur c'est-à-dire de proposer une fourchette de prix correspond en définitive à proposer un intervalle de valeur puisque le prix d'une entreprise est unique.

Il existe trois manières de construire cette fourchette :<sup>26</sup>

Elle peut être fixée à partir des évaluations déterminées par un panel d'analystes

---

<sup>26</sup> PALOU Michel-Jean, « Les méthodes d'évaluation d'entreprise », 2<sup>ème</sup> Edition, Revue fiduciaire 2008, Paris, page 92.

qui suivent une entreprise : elle correspond aux valeurs maximales et minimales.

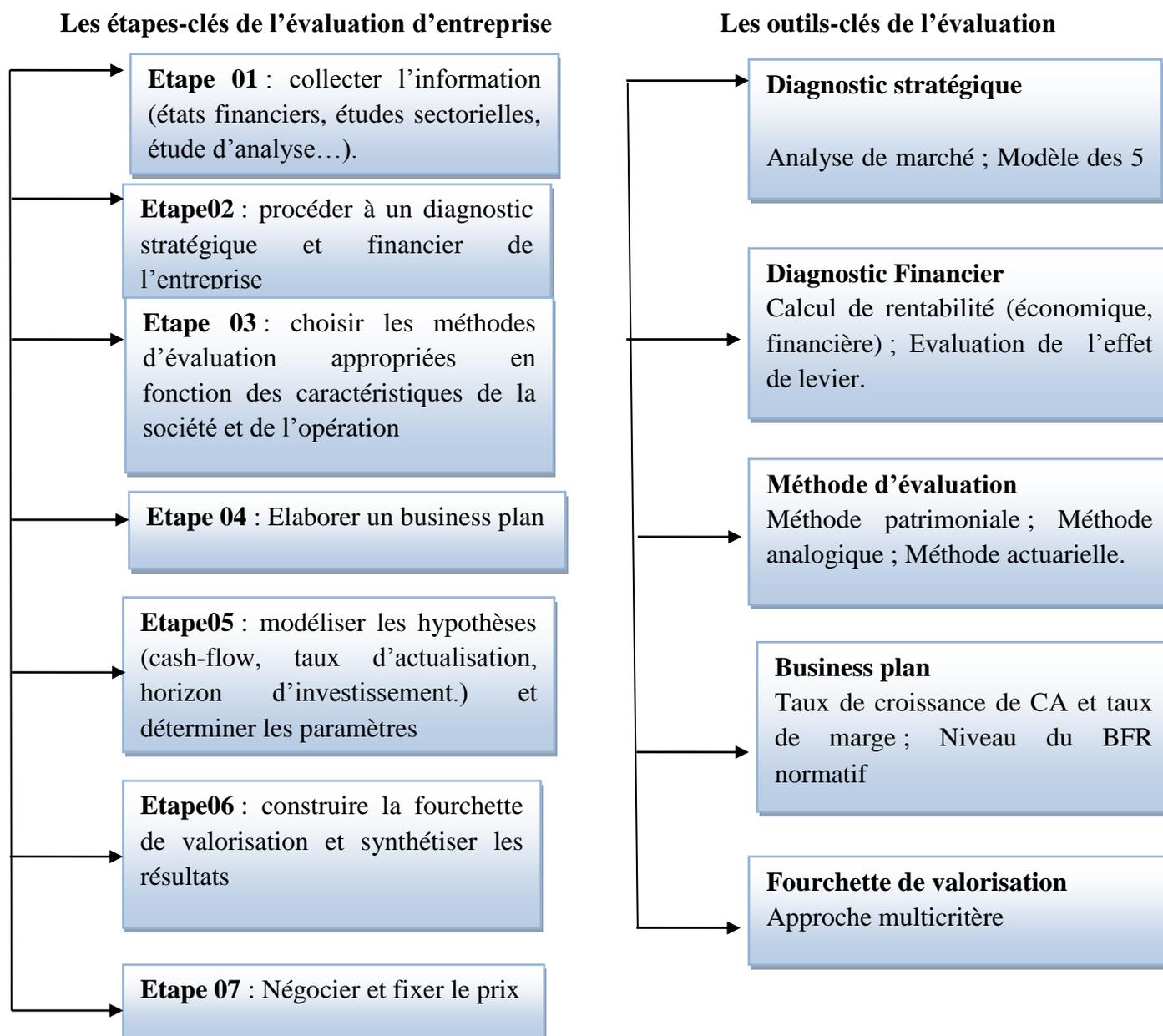
Elle peut être fixée par l'analyse de la sensibilité aux paramètres des modèles discounted cash-flows.

Elle peut être fixée sur la base des valorisations obtenues à partir des différentes méthodes d'évaluations. Les méthodes d'évaluations ne doivent être considérées que comme des outils d'aide à la décision à destination des dirigeants et des investisseurs.

**Étape 7 : Négocier et fixer un prix de cession :**

Une fois que les six premières étapes du processus d'évaluation ont été finalisées et qu'une fourchette de valorisation a été déterminée, la phase de négociation peut alors débuter. Cette phase fait généralement intervenir les conseils qui vont aider les vendeurs et les acheteurs à fixer un prix de cession et à négocier les modalités et les clauses du contrat de cession. L'évaluation est nécessaire pour la survie de l'entreprise, elle permet de savoir si l'entreprise crée de la richesse, et si elle a des difficultés financières. Dans la figure ci-dessous, nous allons représenter les étapes et les outils-clés d'évaluation d'entreprise.

Figure N°04 : Les étapes et outils-clés du processus d'évaluation.



Source : PALARD Etienne Jean, IMBERT Franck, « Guide pratique d'évaluation d'entreprise », Edition Eyrolles. Paris, 2013, p80.

## 2.4 Définition d'un indicateur de performance :

Les indicateurs de performance sont des données quantitatives qui mesurent l'efficacité de tout ou une partie d'un processus ou d'un système, avec norme, plans ou objectifs établis et acceptés dans le cadre d'une stratégie d'ensemble.

Un indicateur de performance mesure l'efficacité par rapport à une norme, un plan ou les objectifs établis et acceptés pour la satisfaction du client du processus. Il faut mobiliser, motiver les salariés de l'entreprise pour qu'ils acceptent de participer, engager, sinon le projet aura du mal à avancer.

Selon (**VOYER.P 2002**) « Les indicateurs de performance est une mesure liée à la valeur ajoutée, au rendement, à la réalisation des objectifs, aux résultats d'impact »<sup>27</sup>

Selon (**BOUTRY.M**) « Le choix des indicateurs constitue un outil et une quantification dans le but de rendre la mise sous contrôle (au sens de la gestion) efficace »<sup>28</sup>

Selon (**FERNANDEZ.A, 2013**) « Un indicateur doit être intelligent, donc il doit être SMART »<sup>29</sup>

**S** : Spécifique ou significatif, bien décrit, compréhensible par les opérateurs.

**M** : Mesurable, quantifiable en quantité ou en qualité.

**A** : Atteignable ou acceptables par le ou les utilisateurs.

**R** : Raisonnable ou responsable, ce dernier doit être identifié.

**T** : Temporel, l'indicateur doit être fixé dans le temps.

Donc Les indicateurs de performance permettent aux dirigeants de contrôler et de vérifier les activités clés de l'entreprise ils permettent également de prévoir et de prévenir les problèmes et améliorer continuellement les processus, motiver les employés

---

<sup>27</sup> VOYER Pierre, « Tableau de bord de gestion et indicateurs de la performance », 2<sup>ème</sup> Edition, presse de L'université du Québec, 2002, p114

<sup>28</sup> BOUTRY. M, « Construction d'Indicateurs », Paru sur le site <http://fr.slideshare.net>, consulter le 15/05/23, P.4

<sup>29</sup> FERNANDEZ. Alain, « L'essentiel du tableau de bord », Ed. EYROLLES, le Site [www.organiser.org](http://www.organiser.org), consulter le 15/05/23.

et les travailleurs pour améliorer et protéger l'environnement.

### 2.5 Les rôles d'un indicateur :

Le rôle d'un indicateur de performance est de mesurer le rendement des actions impliquées dans l'atteinte des objectifs qu'une organisation s'est fixée à court, moyen et long terme.

- Le premier rôle des indicateurs est l'information car elle permet à l'entreprise de mesurer le résultat de la politique qu'elle a mis en œuvre.
- Le deuxième rôle des indicateurs est de mettre un diagnostic, c'est de faire ressortir l'écart qu'il y a entre la mesure de l'indicateur et la valeur considérée comme normale.
- Le troisième rôle des indicateurs est de prévoir, les indicateurs d'alerte permettent de détecter les éléments qui provoquer l'échec, en précisant les moyens nécessaires pour effectuer les actions correctives et suivi de l'évolution positive des actions engagées.

### 2.6 Les caractéristiques d'un bon indicateur :

Pour voyer, les propriétés d'un indicateur efficace sont les mêmes caractéristiques queles autres instruments de mesures, qui sont :<sup>30</sup>

- **La pertinence** : C'est-à-dire l'indicateur doit permettre de mesurer, il doit être spécifique au contexte étudié et avoir une signification pour l'utilisateur et pour l'objet ;
- **La qualité et la précision se mesure** : L'indicateur doit être précis, claire et bien formulé. En outre il doit faire ressortir toute variation significative de l'objet de mesure dans le temps et dans l'espace ;
- **La faisabilité ou disponibilité des données** : Cela signifie qu'on doit avoir les informations nécessaires pour produire l'indicateur, il doit être facile à déterminer et à moindre coût ;

---

<sup>30</sup> VOYER Pierre, Op.cit, P 61.

- **La convivialité :** Elle représente la possibilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser correctement et confortablement l'indicateur. C'est-à-dire accessible, simple, claire et bien illustré.

D'autres caractéristiques peuvent être données pour un bon indicateur tel que : la fiabilité, la précision, qu'il soit opportun, important et valide.

## **2.7 Les différents types d'indicateurs :**

Nous pouvons distinguer 8 types d'indicateurs à savoir :

### **2.7.1 Les indicateurs financiers :**

Les indicateurs financiers sont des outils de pilotage très importants pour l'entreprise pour vérifier la viabilité d'un projet et évaluer sa santé financière, sa capacité de développement et détecter les dysfonctionnements à temps, les indicateurs de performance sont aussi un outil de comparaison avec des structures équivalentes ou avec les prévisions financières.

### **2.7.2 Les indicateurs de pilotage :**

Selon (SELMER.C, 1998) « Les indicateurs de pilotage sont des concentrés d'informations Particulièrement significatifs, qui ont un sens immédiat pour celui qui les regarde »<sup>31</sup> Les indicateurs de pilotage concernent les informations essentiellement significatives qui ont un sens immédiat pour son observateur ou son auditeur et qui permettent d'anticiper les événements et d'alerter les responsables à temps.

### **2.7.3 Les indicateurs d'éclairage :**

Selon (SELMER.C, 1998) « Les indicateurs d'éclairage expliquent pourquoi la performance est atteinte ou non, mais sur lesquels le responsable n'a pas de contrôle et sur lesquels il ne pourra avoir aucune influence. Les indicateurs d'éclairage portent sur des facteurs externes au centre de responsabilité, mais qui peuvent être internes ou externes à l'entreprise ».<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> SELMER. Caroline, « Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle de pilotage et d'aide à la décision », 4ème Edition, Dunod, Paris, 1998, p 40.

<sup>32</sup> Ibid., p44.

### 2.7.4 Les indicateurs de résultat :

Les indicateurs de résultat mesurent les résultats des actions et de les rapprocher des objectifs fixés et ils permettent de connaître si les objectifs initialement fixés ont été atteints ou non ils peuvent également être appelés indicateurs de réalisation, C'est ce type d'indicateurs qui est le plus usuel.<sup>33</sup>

### 2.7.5 Les indicateurs de contexte :

Sont des indicateurs externes à l'entreprise. Ils peuvent indiquer une cause de baisse ou de hausse des indicateurs de moyens et des indicateurs de résultats.

### 2.7.6 Les indicateurs Opérationnels et Les indicateurs stratégiques :

- **Les indicateurs opérationnels** impliquent le fonctionnement de l'organisation les interventions et l'allocation de service aux clients les résultats de production, etc. Mais ces indicateurs doivent être suivis régulièrement parce qu'ils ont une périodicité courte, leur fiabilité dépend donc de la capacité de suivi.
- **Les indicateurs stratégiques** impliquent la mission et les objectifs de l'organisation. Ils sont plus complexes à traiter car ils exigent dans la grande majorité des cas, des mesures internes sur la capacité de l'organisation et ses choix de mission, ils se présentent sous-forme de pourcentage d'avancement, ou sous forme de réalisations majeures. Ils sont principalement exploités pour donner de la valeur aux tableaux de bord stratégiques.<sup>34</sup>

### 2.7.7. Les Indicateurs de moyens et d'environnement :

- **Les indicateurs de moyens** indiquent le niveau des ressources consommées, qu'elles soient humaines, matérielle ou financier, les indicateurs de moyens analyser les résultats obtenus en tenant compte des différents moyens déployés dans le but de les atteindre.
- **Les indicateurs de l'environnement** sont des outils essentiels pour suivre les progrès réalisés en matière d'environnement, appuyer l'évaluation des

---

<sup>33</sup> LUTHI Thierry, « Améliorer la performance de votre entreprise : 70 recommandation concrètes », Edition d'organisation Eyrolles, Paris, 2011, p 274.

<sup>34</sup> LUTHI Thierry, Op.cit, p 273.

politiques et informer le public. Ils permettraient donc d'orienter correctement les différentes actions menées au sein de l'entreprise.<sup>35</sup>

### **2.7.8 Les indicateurs de marché :**

Les indicateurs de marché permettent de connaître les véritables origines du chiffre d'affaires, ils peuvent être générés par les clients fidèles ou les nouveaux clients. Les principaux indicateurs de marché sont l'étude de la concurrence, le chiffre d'affaires généré par les clients fidèles, les chiffres d'affaires générés par les nouveaux clients, et la rentabilité des campagnes publicitaires.

Cette section nous a permis de constater que L'évaluation de la performance d'une entreprise est la mesure qui a pour but principale de vérifier si une activité ou une fonction au sein d'une entreprise est performante ou pas, afin de mettre en place des actions correctives ou des améliorations, c'est pour cela cette évaluation est très importante, mais il faut également prendre en considération des indicateurs pertinents. Pour cela, dans la prochaine section nous allons voir en particulier les différentes méthodes d'évaluation de la performance financière d'une entreprise.

---

<sup>35</sup> VILAIN Laurent, « Le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif », Thèse Professionnelle mastère spécialité HEC, Ecole des Mines Paris, 2003, p37

**Section 03 : Évaluation de la performance financière :**

L'évaluation de performance est essentielle à la croissance de l'entreprise et à l'atteinte des objectifs fixés, La performance est évaluée par des critères ou des indicateurs qualitatifs ou quantitatifs traduisant la stratégie de l'entreprise, l'analyse de tous ses indicateurs peut nous permettre de porter des jugements raisonnables sur la performance du processus afin d'assurer une gestion efficace de l'entreprise. Dans cette section nous allons voir les méthodes d'évaluation de la performance financière.

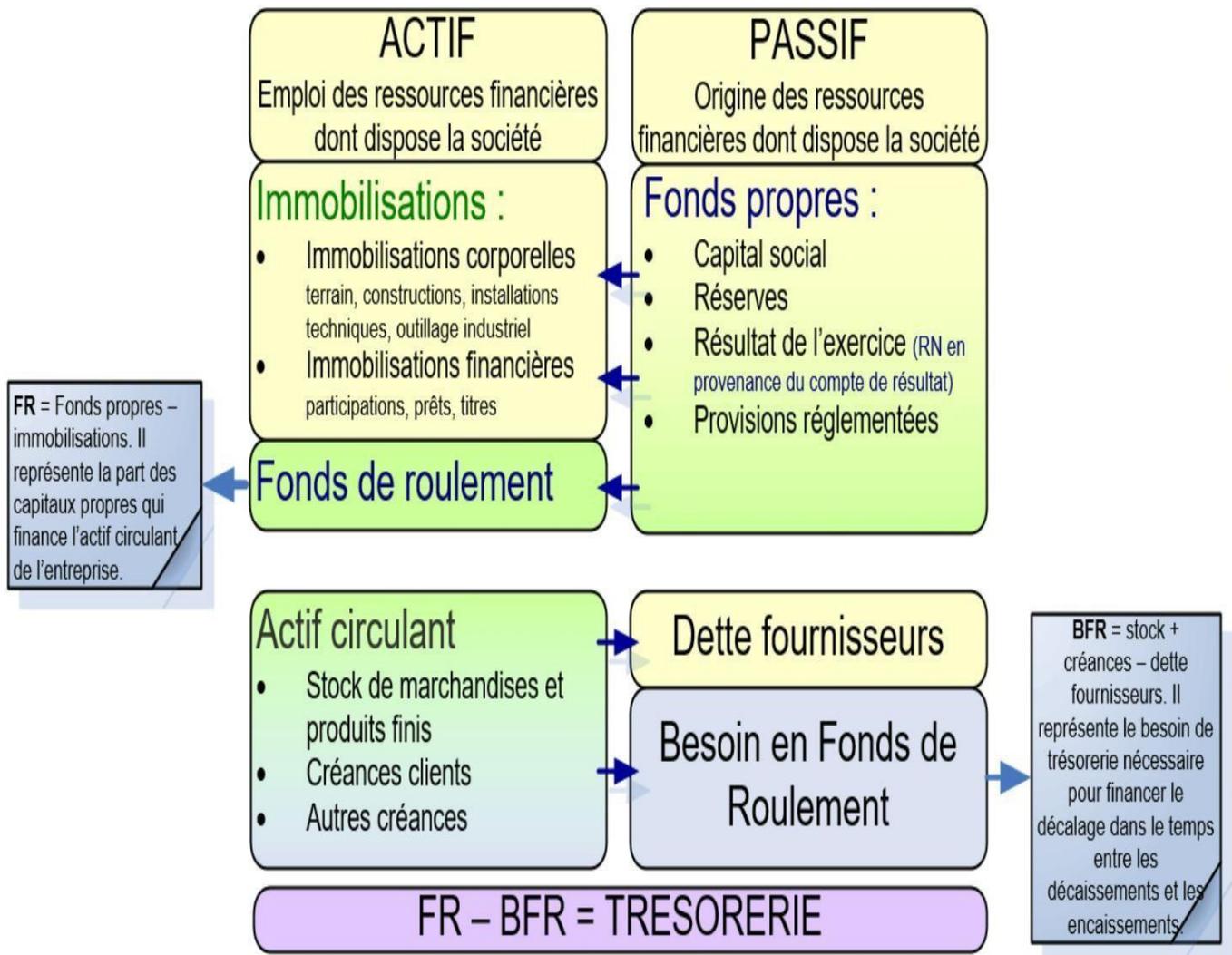
**3.1 L'évaluation de la performance financière par les indicateurs d'équilibre financier du bilan :**

L'équilibre financier dans la conception classique met l'accent sur l'adéquation entre la liquidité des actifs et l'exigibilité des passifs. La règle de l'équilibre financier est perçue suivant la règle de l'équilibre financier minimum, c'est-à-dire les ressources durables doivent financer les emplois stables et les emplois circulants doivent être financés par les ressources cycliques, ce qui permettra d'éviter d'éventuels problèmes de trésorerie. Trois indicateurs permettent de juger le degré d'équilibre financier d'une entreprise à savoir : le fonds de roulement nets, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette.

Le premier indicateur de l'équilibre financier et le financement à long terme qui s'apprécie à travers le fonds de roulement net.

Le schéma ci-après illustre les indicateurs de l'équilibre financier du bilan

Schéma n° 01 : La représentation des indicateurs d'équilibre financier.



Source : KHEMAKHEM.A, « La dynamique du contrôle de gestion », édition DUNOD, paris,1992 p143

**3.1.1. Le fonds de roulement net (FRN) :**

Le fonds de roulement est le montant des ressources permanentes restantes à la disposition de l'entreprise après le financement de ses emplois stables, le fonds de roulement est l'excédent des capitaux permanents (capitaux propres+ les dettes à long et à moyen terme) sur l'actif immobilisé.

Autrement dit c'est la partie des capitaux permanents qui est affectée au financement du cycle d'exploitation, il représente une marge de sécurité financière pour l'entreprise. Il existe deux modalités de calcul du fonds de roulement :

**- Par le haut de bilan :**

Le fonds de roulement net représente l'excédent des capitaux permanents sur l'actif immobilisé. Cette approche dite par le haut de bilan permet de mesurer la part des ressources durables consacrées au financement de l'actif immobilisé en insistant sur l'origine du fonds de roulement.<sup>36</sup>

$$\text{FRN} = \text{capitaux permanents} - \text{l'actif fixe}$$

**- Par le bas de bilan :**

Si on prend en compte les éléments de bas du bilan, le FRN représente l'excédent des actifs circulants, liquides à moins d'un an sur les dettes à court terme, cette approche dite par le bas du bilan permet de calculer la part de l'actif circulant qui n'est pas financé par le passif circulant.<sup>37</sup>

$$\text{FRN} = \text{actif circulant} - \text{DCT}$$

$$\text{FRN} = (\text{VE} + \text{VR} + \text{VD}) - \text{DCT}$$

Sachant que :

- Actif circulant = actif courant + trésorerie active
- DCT = dette à court terme + trésorerie passive

<sup>36</sup> CONSSO PIERRE, « La gestion financière de l'entreprise » édition DUNOD, paris, 1983, p 54.

<sup>37</sup> COHEN ELIE, « Analyse financière » édition Economica, 3eme édition, paris, 2004, p133

- **Interprétation du fonds de roulement net :**

Afin d'interpréter le fonds de roulement, trois cas de figures peuvent se présenter :

- **Lorsque  $FRN > 0$  :** un fonds de roulement est positif lorsque les ressources stables excèdent les emplois durables. Dans ce cas, les ressources stables financent en intégralité les emplois durables. L'excédent va financer le BFR (en totalité ou partiellement) et le solde va contribuer à former la trésorerie nette de l'entreprise. Dans cette situation, l'entreprise dispose d'une marge de sécurité suffisante en termes de trésorerie, elle est donc en bonne santé financière.
- **Lorsque  $FRN = 0$  :** un fonds de roulement est nul lorsque les ressources stables et les emplois durables sont égales. Dans ce cas, les ressources à long terme ont pu financer de justesse l'intégralité des emplois durable, il en est de même pour les emplois cycliques (actif circulant) qui ont été financés en totalité par des ressources cycliques (DCT). Dans ce cas on dit que l'entreprise a respecté la règle financière minimum.
- **Lorsque  $FRN < 0$  :** c'est la situation la plus critique pour l'entreprise, les investissements durables ne sont pas intégralement financés par des ressources de la même nature. La structure des financements est donc déséquilibrée. On dit alors que l'entreprise finance ses immobilisations par des dettes à court terme. Ce qui lui couvre un risque important d'insolvabilité.

Le deuxième indicateur de l'équilibre financier et le financement à court terme qui s'apprécie à travers le besoin en fonds de roulement.

### 3.1.2. Le besoin en fonds de roulement (BFR) :

Il est défini comme suit : « Il arrive bien souvent qu'un écart apparaisse entre l'actif et le passif circulant. Cet écart est appelé besoin en fonds de roulement, ce dernier correspond à l'argent « gelé » par l'entreprise pour financer son cycle d'exploitation, il est égal à la différence entre l'actif circulant et le passif circulant, sans prendre en considération la

trésorerie ». <sup>38</sup>

Le BFR peut être déterminé par deux formules selon l'existence ou l'absence des concours bancaires de trésorerie :

➤ **Première formule : le cas de l'absence de concours bancaires de trésorerie (CBT) :**

$$\begin{aligned} \text{BFR} &= (\text{stocks} + \text{créances}) - (\text{passif courant}) \\ \text{BFR} &= (\text{VE} + \text{VR}) - \text{DCT} \end{aligned}$$

➤ **Deuxième formule : le cas de l'existence de concours bancaires de trésorerie (CBT) :**

Le concours bancaire représente un manque de liquidité qui provoque parfois à l'entreprise des charges financières lourdes, c'est donc un besoin urgent de liquidité que l'entreprise doit à tout prix rembourser.

$$\begin{aligned} \text{BFR} &= (\text{actifs circulants} - \text{valeurs disponibles}) - (\text{DCT} - \text{concours bancaires}) \\ \text{BFR} &= (\text{VE} + \text{VR}) - (\text{DCT} - \text{CBT}) \end{aligned}$$

Le besoin en fonds de roulement est aussi la part des besoins liés à l'activité qui n'est pas financé par des ressources nées de l'activité, est composé en deux parties : <sup>39</sup>

❖ **Le besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE) :**

Le BFRE est donné par la différence souvent positive, entre les besoins cycliques et les ressources cycliques qui sont appelés besoins en fonds de roulement d'exploitation, La demande de fonds de roulement d'exploitation est la partie de la demande de financement de l'exploitation courante qui n'est pas financée par la dette d'exploitation courante et est de nature stable, le niveau du besoin en fonds de roulement dépend de la durée du cycle d'exploitation, du niveau des ventes et de la relation commerciale avec les fournisseurs et les clients.

$$\text{BFRE} = \text{Actif circulant d'exploitation} - \text{passif circulant d'exploitation}$$

<sup>38</sup> FRANCK NICOLAS, « Finance pour non financier », édition DUNOD, paris, 2012, p87-88.

<sup>39</sup> LEIRITZ ALAIN, « Base de gestion financière », édition d'organisation, paris, 1989, p127.

❖ **Le besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE) :**

Le besoin en fonds de roulement hors exploitation est la partie des besoins de financements circulants non liés directement au chiffre d'affaires, qui n'est pas financée par les dettes circulantes hors exploitation, il présente un caractère instable.

$$\text{BFRHE} = \text{Actif circulant hors exploitation} - \text{passif circulant hors exploitation}$$

- **L'interprétation du BFR :**

**Quand le BFR > 0 (positif) :** Un BFR positif signifie que les emplois d'exploitations sont supérieurs aux ressources de même nature. L'entreprise doit alors financer ses besoins à court terme soit par son fonds de roulement soit par des dettes financières à court terme (concours bancaires courants c'est-à-dire des découverts bancaires). A noter que c'est une situation tout à fait normale vu que le niveau des stocks et des créances est en générale supérieur au niveau des dettes d'exploitation.

**Quand le BFR = 0 (nul) :** Lorsque le BFR est égale à 0, les ressources d'exploitation permettent de couvrir les emplois en intégralité, l'entreprise n'a aucun besoin à financer mais elle ne dispose d'aucun excédent financier.

**Quand le BFR < 0 (négatif) :** Un BFR négatif signifie que les ressources d'exploitations sont supérieures aux emplois d'exploitation, ce qui implique que la structure n'a pas de besoin d'exploitation à financer, dans la mesure où le passif circulant dépasse les besoins de financement de son actif d'exploitation et l'excédent de ressources dégagées va permettre d'alimenter la trésorerie nette de l'entreprise.

**Les liens entre le FRN et le BFR :**

• **La crise de croissance ou « effet de ciseau » :** Cas des entreprises jeunes et sous capitalisée (FR faible) mais à forte croissance (BFR en hausse) la croissance du FR n'absorbe pas la croissance du BFR, ce qui conduit à une trésorerie négative, la solution est d'augmenter les capitaux propres afin d'accroître le FR.

• **La crise des performances ou « coup de bélier » :** La baisse du BFR entraîne un résultat négatif dans l'entreprise, la solution alors est soit d'augmenter le délai client, ce qui permet de stimuler les ventes, soit de réduire le délai fournisseurs. Dans les deux cas, le risque

de faillite persiste.

Le troisième indicateur de l'équilibre financier et le financement immédiat s'apprécie à travers la trésorerie nette.

### 3.1.1 La trésorerie nette (TRN) :

« Le concept de la trésorerie (TRN) recouvre en analyse financière deux éléments : la trésorerie active et la trésorerie passive. La première comprend l'ensemble des placements financiers à court terme et l'encaisse. La seconde est composée des dettes bancaires à court terme et d'autres dettes financières à court terme comme les billets de trésorerie par exemple. La trésorerie nette est égale à la différence entre la trésorerie active et la trésorerie passive, ou bien la différence entre le FRN et le BFR ». <sup>40</sup>

La trésorerie d'une entreprise apparaît comme étant le solde de la situation financière globale de l'entreprise. Sa détermination et son analyse permettent de pratiquer une gestion efficace des affaires de l'entreprise. Elle exprime l'excédent ou l'insuffisance de FRN après financement du BFR.

Nous retrouvons deux méthodes de calcul de la TN :

✓ **Méthode 01 :**

**Trésorerie nette = fonds de roulement net – besoin en fondsde roulement**

✓ **Méthode 02 :**

**Trésorerie nette = trésorerie active – trésorerie passive**

#### **L'interprétation de la trésorerie :**

**Lorsque la TRN > 0 (positive) :** Cela veut dire nécessairement que le FRN est supérieure au BFR, « une trésorerie positive correspond à la situation dans laquelle le fonds de roulement net est suffisamment élevé pour assurer, non seulement le financement stable du cycle d'exploitation, mai. Également une aisance de trésorerie (liquidité) qui permet de détenir des valeurs disponibles ou d'effectuer des placements auprès des partenaires

<sup>40</sup> BARREAU. Jean, DELAHAYE. Jacqueline, « Gestion financière manuel d'application », 13<sup>ème</sup> édition DUNOD, paris, p 156.

financiers». <sup>41</sup>

**Lorsque la TRN = 0 (nulle) :** Même si cette situation est rare cela veut dire que le FRN et le BFR sont égaux. « Si l'on tient au cas d'une égalité arithmétique stricte entre le FRN et le BFR, une telle hypothèse ne peut pas être mentionnée. En effet, cette situation ne peut être que passagère. En revanche le maintien d'une trésorerie voisine à zéro, même si elle subit les fluctuations à la hausse ou à la baisse, pour apparaître comme l'expression d'une logique de gestion financière autrement commesignificative »

**Lorsque la TRN < 0 (négative) :** Ça veut dire que le FRN est inférieure au BFR,

« Une trésorerie négative signifie que le besoin en fonds de roulement ne peut être entièrement financé par des ressources à long et à moyen terme l'entreprise est donc dépendante des ressources financières à court terme » <sup>42</sup>

### 3.2 L'évaluation la performance financière par la méthode des ratios :

L'analyse financière par les ratios est une méthode d'analyse employée depuis longtemps par les cadres dirigeants de l'entreprise, pour surveiller, agir sur la performance de leurs entreprises et pour une meilleure prévision.

#### 3.2.1 Définition d'un ratio :

« Un ratio est le rapport entre deux grandeurs, celle-ci peuvent recouvrir des données brutes telles que les stocks ou un poste de bilan, ainsi que les données plus élaborées telles que le fonds de roulement, la valeur ajoutée, l'excédent brute d'exploitation » <sup>43</sup>

« Un ratio est un rapport entre deux quantités variables entre lesquels existe une relation logique de nature économique ou financière, sans ce lien logique, un ratio est un simple chiffre inexploitable dans le diagnostic financier » <sup>44</sup>

D'une manière plus simple, le ratio est un indicateur quantitatif conçu pour étudier et analyser certains aspects de l'activité de l'entreprise.

#### 3.2.2 Objectifs et intérêts de l'analyse par la méthode des ratios :

La méthode des ratios permet au responsable financier de suivre le progrès de son entreprise et de situer l'image qu'elle offre aux intéressés tels que les actionnaires, les

<sup>41</sup> COHEN ELIE, Op.cit., p133.

<sup>42</sup> COHEN ELIE, Op.cit., p280.

<sup>43</sup> VIZZAVONA PATRICE, « Pratique de gestion et analyse financière », édition BERTI, 1991, p51.

<sup>44</sup> HEBERT DE LA BRUSLERIE, « Analyse financière », édition DUNOD, 4eme édition, paris 2010, p190.

banquiers, les clients, les fournisseurs et les personnels.

Rappelons qu'il s'agit d'une vision à posteriori. En effet, le fait d'avoir des bons ratios à la clôture de l'exercice, n'implique pas forcément un avenir immédiat favorable pour l'entreprise. Nous allons citer quelques objectifs :<sup>45</sup>

- ✓ Faciliter la comparaison entre deux ou plusieurs entreprises similaires ;
- ✓ Faciliter l'interprétation économique et financière de la situation de l'entreprise, et d'identifier d'éventuels problèmes ;
- ✓ Jouer le rôle d'indicateurs des points forts et des points faibles qui caractérisent la politique financière ;
- ✓ La méthode des ratios doit être utilisée avec prudence. Pour un grand nombre d'actes économiques, les ratios ne sont qu'une première étape. Ils ne donnent au gestionnaire qu'un fragment de l'information dont il a besoin pour la prise de décisions;
- ✓ La réussite d'une décision financière repose essentiellement sur l'aptitude qu'ont les responsables à prévoir les événements, la prévision est la clé du succès de l'analyse financière.

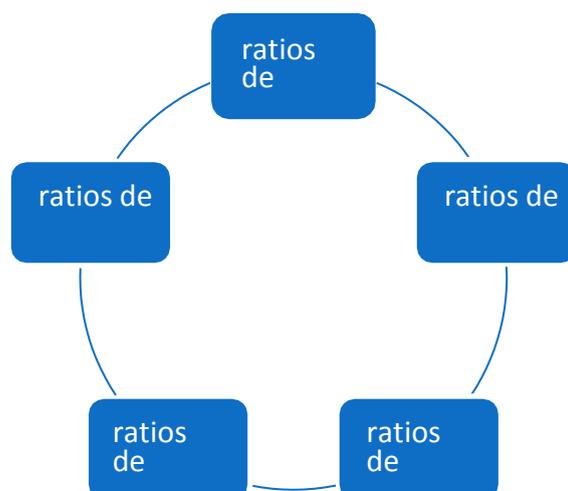
### **3.2.3 Les différents types de ratios :**

Ce schéma illustre les différents types de ratios

---

<sup>45</sup> VIZZAVONA. PATRICE, « Pratique de gestion et analyse financière », édition BERTI, Paris, 2010, p51.

Schéma n°02 : Les types de ratios



Source : MELYON GERARD, « Gestion financière », 4eme édition ; Bréal,2007, p159.

**3.2.3.1 Les ratios de structure :** Ils sont également appelés « ration de structure financière », ils permettent de porter un jugement objectif sur la solidité de la structure financière de l'entreprise.

Tableau n°02 : Ratios de structure

Ratios de structure	Interprétations
<b>Ratio de financement permanent</b> = capitaux permanents / actif fixe $\geq 1$	Il permet de savoir si l'entreprise a pu financer la globalité de ses immobilisations par ses ressources permanentes.
<b>Ratio de financement propre</b> = capitaux propres / actif fixe $\geq 0.5$	L'intérêt de ce ratio est de connaître le degré de financement des immobilisations par les moyens propres de l'entreprise.
<b>Ratio de financement des investissements</b> = valeurs immobilisées / total actif $\geq 0.5$	L'objectif de calcul de ce ratio est de connaître l'importance de la politique d'investissement de l'entreprise.
<b>Ratio de financement total</b> = capitaux propres / total passif $\geq 0.5$	Il permet d'estimer la part des ressources propres qui est représentée dans la structure globale de l'entreprise.

Source : Réalisé par nous-mêmes.

**3.2.3.2. Les ratios de liquidité :** Ils permettent de nous informer sur la capacité de l'entreprise à faire face à ses échéances à court terme, ils mesurent la capacité de l'entreprise à transformer ses actifs courants en liquidité pour faire face à ses dettes à court terme.

**Tableau n°03 : Ratios de liquidité**

Ratios de liquidité	Interprétations
<b>Ratio de liquidité générale</b> = actif circulant / dettes à court terme $\geq 1$	Il estime le degré de liquidité de l'actif du bilan ainsi, plus sa valeur est élevée plus l'entreprise est liquide.
<b>Ratio de liquidité réduite</b> = $(VR + VD) / \text{dettes à court terme}$ <b>Compris entre 0.3 et 0.5</b>	Il estime la capacité de remboursement à court terme de l'entreprise en faisant une comparaison entre les éléments les plus liquides de l'actif et les DCT
<b>Ratio de liquidité immédiate</b> = $VD / \text{dettes à court terme}$ <b>Compris entre 0.2 et 0.3.</b>	Il mesure la capacité de remboursement instantanée. Son intérêt est d'évaluer la part des dettes échues qui pourront être honorées dans l'immédiat.

Source : Réalisé par nous-mêmes.

**Les ratios de rentabilité :** Il exprime la capacité de l'entreprise à produire un profit. Ils sont obtenus en comparant le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre pour l'obtenir. Ces ratios représentent des indicateurs privilégiés pour l'évaluation de la performance des entreprises d'une part et pour les parties prenantes d'autres part.

**Tableau n°04 : Ratios de rentabilité**

Ratios de rentabilité	Interprétations
<b>Ratio de rentabilité économique =</b> <b>(résultat d'exploitation / ressources stables)* 100</b>	Il permet de mesurer la rentabilité des actifs investis dans l'entreprise. Cela en comparant le revenu aux moyens mis en œuvre pour le générer
<b>Ratio de rentabilité financière = (résultat net / capitaux propres) * 100</b>	Il évalue la rentabilité des capitaux propres d'une entreprise. Ce ratio permet de savoir si l'entité a généré de la rentabilité à partir de ses fonds propres.
<b>Ratio de rentabilité commerciale =</b> <b>(résultat net / chiffre d'affaires HT)*100</b>	Il exprime la rentabilité de l'entreprise par rapport à son volume d'activité. Il traduit l'efficacité commerciale.

Source : Réalisé par nous-mêmes.

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

**3.2.3.3. Ratios de solvabilité :** La solvabilité est la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements de moyen et de long terme.

**Tableau n°05 : Ratios de solvabilité**

Ratio de solvabilité	Interprétation
<b>Ratio de solvabilité générale</b> = Total actif / total dettes $\geq 1$	Il permet de mesurer la capacité de l'entreprise à payer la totalité de ses dettes
<b>Ratio d'autonomie financière</b> = capitaux propres / total dettes $\geq 1$	Ce ratio nous informe sur l'indépendance financière de l'entreprise
<b>Ratio de capacité de remboursement =</b> DLMT/ CAF	Il indique le délai théorique minimum de remboursement des capitaux empruntés à long et moyen terme par l'intermédiaire de la CAF.

**Source :** Réalisé par nous-mêmes.

**3.2.3.4. Ratios de rotation :** Ils sont également appelés « ratios hybrides », car ils puisent leurs informations à la fois dans le bilan et dans le compte de résultat, cette catégorie de ratios sont des indicateurs de la vitesse moyenne à laquelle payent les clients, règlent les fournisseurs et tournent les stocks.

Tableau n° 06 : Les ratios de rotation

Ratios de rotation	Interprétations
<p>1) Le délai de rotation des stocks = (stocks moyens / achats consommés) * 360 jours.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotation des stocks de produit finis = (stock moyen de produit finis / cout de production) * 360 j</li> <li>• Rotation des stocks de marchandises = (stock moyen de marchandises / cout d'achat) * 360j.</li> <li>• Rotation des stocks de matières premières = (stock moyen de MP / cout d'achat) * 360 jours.</li> </ul>	<p>La rotation des stocks correspond au nombre de fois ou le stock est intégralement renouvelé au cours de l'année, ce ratio peut être calculé sur les matières premières, les produit finis pour les entreprises industrielle ou sur les marchandises pour les entreprises commerciales.</p>
<p>2) Le délai de rotation du crédit clients = (créances et comptes rattachés + effets escomptés non échus / CA TTC) * 360 jours</p>	<p>L'objectif ici est de calculer le nombre moyen de jours nécessaires aux clients pour régler ce qu'ils doivent à l'entreprise, ou autrement dit le délai moyen d'encaissement des créances clients.</p>
<p>3) Le délai de rotation du crédit fournisseurs = (dettes fournisseurs et comptes rattachés / achats en TTC) * 360 jours</p>	<p>Ce ratio indique la durée moyenne du crédit obtenu des fournisseurs. Il mesure le délai moyen de règlement des dettes fournisseurs.</p>

Source : Réalisé par nous même.

A noter que le **stock moyen** = valeur en début de période + valeur en fin de période) / 2

La vitesse de rotation de stocks dépend de plusieurs facteurs : les délais d'approvisionnements, la durée du processus de fabrication ou encore de la durée de vie du produit. Un allongement de la durée de rotation entraîne une augmentation de besoin en fonds de roulement et inversement.

### 3.3 L'évaluation la performance financière par les indicateurs du compte de résultat :

L'objectif de l'analyse du compte de résultat est d'évaluer le volume et l'évolution des produits, des charges et des résultats de l'entreprise. Afin de mieux analyser le compte de résultat, il est nécessaire de connaître les activités de l'entreprise, on calcul alors un certain nombre d'agrégat financier, appelés les soldes intermédiaires de gestion (SIG) et la capacité d'autofinancement (CAF).

### 3.3.1 Les soldes intermédiaires de gestion :

« Les soldes intermédiaires de gestion, ou SIG, constituent la succession articulée des flux issus du compte de résultat. Cet ensemble complet de variables se justifie car le diagnostic financier ne peut pas se satisfaire de simple solde globale du compte de résultat. Le bénéfice net, ou la perte nette, sont le fruit de toutes les charges et de tous les produits de l'exercice. Ce solde net est la somme des éléments hétérogènes qui relève du type d'opérations différentes ». <sup>46</sup>

L'objectif des soldes intermédiaires de gestion est de décrire la répartition de la richesse créée par l'entreprise entre l'Etat, les apporteurs de capitaux, les salariés et les organismes sociaux, et aussi d'apprécier la performance de l'entreprise et la création de richesse générée par son activité, et en fin comprendre l'analyse de la formation de résultat net en le décomposant, ainsi que faciliter l'analyse de l'activité et de la rentabilité de l'entreprise. <sup>47</sup>

▪ **La marge commerciale (MC) :** Ce solde ne concerne que les entreprises ayant une activité commerciale ou mixte, « La marge commerciale est considérée comme un indicateur de performance de la dimension commerciale, elle peut se définir comme le supplément de valeur apporté par l'entreprise avec les marchandises vendues » <sup>48</sup>

**Marge commerciale** = ventes des marchandises – cout d'achat des marchandises vendues

Avec :

**Cout d'achat des marchandises vendues** = achats de marchandises +/- variation de stock de marchandises

La production de l'exercice :

La production de l'exercice fait référence directement à l'activité de transformation industrielle et/ou de prestation de services de l'entreprise, il permet de mesurer ce que l'entreprise a réellement produit pendant l'exercice, la production de l'exercice est le cumul de toutes les productions, quelle que soit leur destination : la vente, le stockage, l'immobilisation dans l'entreprise. <sup>49</sup>

<sup>46</sup> HUBERT DE LA BRUSLERIE, « Analyse financière », édition DUNON, 4eme édition, paris, 2010, p165.

<sup>47</sup> ZIDANE MOHAMED, « L'analyse de l'activité et de la performance des entreprises », revue le contre coup de l'économie de l'entreprise, 2016, p88.

<sup>48</sup> STEPHANY PIERRE, « Finance d'entreprise », 2eme édition, ECONOMICA, paris, 2000, p92

<sup>49</sup> SERGE EVRAERT, « Analyse et diagnostic financier méthodes et cas », édition EYROLLES, 1992. P141

**La production de l'exercice** = production vendue +/- production stockée + production immobilisée.

Avec :

**Production stockée** = c'est la variation de stock de produits finis (et/ou des produits en cours) elle est égale au stock final- stock initial

❖ **La valeur ajoutée (VA)** : « La valeur ajoutée mesure le poids économique de l'entreprise et son niveau de croissance, elle détermine la richesse créée par l'entreprise, la valeur ajoutées sert à rémunérer l'Etat, les prêteurs, le personnel et les entreprises ». <sup>50</sup>

**La valeur ajoutée** = marge commerciale + production de l'exercice – les consommations en provenance des tiers

Avec :

**Consommations en provenance des tiers** = achats +/- variation des stocks –  
Autres achats et charges externes

▪ **L'excédent brut d'exploitation (EBE)** : Est un concept particulièrement riche qui mesure l'efficacité industrielle et commerciale de l'entreprise indépendamment des modalités de préservation et de financement du capital économique, il exprime en même temps la capacité de l'entreprise à générer des ressources de trésorerie à partir de son exploitation. <sup>51</sup>

**Excédent brut d'exploitation** = valeur ajoutée + subvention d'exploitation –  
impôts, taxes et versements assimilés – charges de personnel.

<sup>50</sup> GRANDGUILLOT BEATRICE et FRANCIS, « L'essentiel de l'analyse financière », 12eme édition LEXTENSO, paris, 2011, p56

<sup>51</sup> HUBERT DE LA BRUSLERIE, « Analyse financière, information financière et diagnostic », édition DUNOD, 2002, p144-146

▪ **Le résultat d'exploitation (RE) :** Le résultat d'exploitation inclus tous les produits et toutes les charges d'exploitations par nature, il mesure la performance économique de l'entreprise sur le plan industriel et commercial, indépendamment de sa politique de financement et de sa stratégie fiscale, car il est calculé avant les charges financières et sans tenir compte de l'imposition des bénéfices.

Le résultat d'exploitation permet de mesurer « l'enrichissement brut de l'entreprise en tenant compte de l'usure et de la dépréciation du capital économique ». <sup>52</sup>

**Le résultat d'exploitation** = excédent brut d'exploitation – autres charges d'exploitation - dotations aux amortissements et provision d'exploitations + reprise sur amortissements et provisions d'exploitation + autres produits d'exploitation + transferts de charges

▪ **Le résultat courant avant impôts (RCAI) :** « C'est le résultat de toutes les opérations courantes de l'entreprise par opposition aux opérations exceptionnelles. C'est ainsi une appréciation des performances à la fois industrielles, commerciales et financières de l'entreprise ». <sup>53</sup>

**Résultat courant avant impôts** = résultat d'exploitation +/- quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun + produits financiers – charges financières

▪ **Le résultat exceptionnel (RE) :** Le résultat exceptionnel est le solde des produits et des charges exceptionnelles, au sens où ces produits et charges ne relèvent pas de l'activité courante, que celles-ci soient de nature bancaire ou non bancaire.

**Résultat exceptionnel** = produits exceptionnels – charges exceptionnelles

• **Le résultat net de l'exercice :** Le résultat net est le solde final du compte de résultat, il est donc calculé après les opérations de répartitions : participation des salariés et impôts sur les bénéfices. <sup>54</sup> Autrement dit, il mesure la richesse générée par une entité, c'est un indicateur de rentabilité.

**Résultat net de l'exercice** = résultat courant avant impôts + résultat exceptionnel – participation des salariés – impôts sur les bénéfices

<sup>52</sup> HUBERT DE LA BRUSLERIE, « Analyse financière », édition DUNOD, Paris, 2014, p156

<sup>53</sup> Ibid. p157.

<sup>54</sup> MARION. Alain, « Analyse financière, concepts et méthodes » 3ème édition DUNOD, Paris, p51

▪ **Le résultat sur cession d'élément d'actif immobilisé** : Il s'agit d'une information complémentaire. Ce solde est à rapprocher de la notion de plus et moins-values réelles pour opération de cession d'éléments d'actifs immobilisés, effectuées pendant l'exercice et présentant un caractère exceptionnel.

**Plus-values ou moins-values sur cession d'élément d'actifs immobilisés =**  
 produits des cessions d'éléments d'actifs – valeur comptable des éléments d'actif cédés

**Tableau n° 07 : Présentation des soldes intermédiaires de gestion.**

Désignation	Charges	Produits
Vente de marchandises -Cout d'achat des marchandises vendues +/- Variation des stocks de marchandises		
<b>Marge commerciale</b>		
+Production vendue +/-Production stockée + Production immobilisée		
<b>Production de l'exercice</b>		
Marge commerciale + Production de l'exercice -Consommation de l'exercice en provenance des tiers		
<b>Valeur ajoutée</b>		
Valeur ajoutée -Subvention d'exploitation -Impôts, taxes et versements assimilés +Charges de personnel		
<b>Excédent brut d'exploitation</b>		
Excédent brut d'exploitation +Reprise sur amortissements et provisions d'exploitations + Autres produits d'exploitation + Autres transferts -Dotations aux amortissements et aux provisions -Autres charges		

<b>Résultat d'exploitation</b>		
Résultat d'exploitation +/-Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun + Produits financiers -Charges financières		
<b>Résultat courant avant impôts</b>		
Produits exceptionnels -Charges exceptionnelles		
<b>Résultat exceptionnel</b>		
Résultat courant avant impôts + Résultat exceptionnel - Participations des salariés - Impôts sur le bénéfice		
<b>Résultat de l'exercice</b>		

Source : Adapté selon le livre de MARIO ALAINE, 4eme édition, DUNON, paris,2007.

### 3.3.2 La capacité d'autofinancement (CAF) :

Selon (BOUIN.X et SIMON.F.X, 2006) « La capacité d'autofinancement représente la capacité de l'entreprise à contribuer à son développement, et correspond à la ressource de financement dégagée par l'activité de l'entreprise au cours de l'exercice »<sup>55</sup>, la capacité d'autofinancement évalue le surplus monétaire dégagé par l'entreprise en prenant en compte la totalité des produits encaissables et des charges décaissables.

« La capacité d'autofinancement représente pour l'entreprise l'excédent de ressources internes ou le surplus monétaire potentiel dégagé durant l'exercice par l'ensemble de son activité et qu'elle peut destiner à son autofinancement ».<sup>56</sup>

La capacité d'autofinancement permet : de couvrir les pertes probables et les risques, de rémunérer les associés, d'augmenter le fonds de roulement, de mesurer la capacité de développement et l'indépendance financière de l'entreprise, de renouveler et accroître les investissements, de rembourser les dettes financières.

<sup>55</sup> BOUIN XAVIER & FRANCOIS XAVIER SIMON, « Tous gestionnaires : comprendre et maîtriser les outils de gestion à des fin opérationnelles », édition DUNOD, paris, 2006, p47.

<sup>56</sup> GRANDGUILLOT BEATRICE et FRANCIS, Op.cit, p71.

La CAF peut être calculé par deux méthodes différentes, la méthode additive et la méthode soustractive.

➤ **La méthode additive** : Cette méthode est plus couramment utilisée que la méthode de soustraction, nous démarrons le calcul à partir du résultat de l'exercice, cette méthode utilise uniquement les charges non décaissables et les produits non encaissables pour arriver au calcul de la CAF, elle est calculée comme suit ;

**Tableau n°08 : Calcul de la CAF avec la méthode additive.**

Résultat net de l'exercice
+Dotation aux amortissements, dépréciations et provisions
+ Reprise sur amortissements, dépréciations, et provisions
+ Valeur nette comptable des éléments d'actif cédés
-Produits de cessions d'immobilisations
-Quottes- parts des subventions d'investissements virées au résultat de l'exercice
=Capacité d'autofinancement

**Source** : I. CHAMBOST & T. CUYAUBERE, « Gestion financière », édition DUNOND, paris, 2002, p32.

➤ **La méthode soustractive** : La démarche pour le calcul de la CAF consiste à partir de l'excédent brut d'exploitation à ajouter les produits encaissables et à soustraire les charges décaissables.

<b>La CAF = EBE + produits encaissables – charges décaissables</b>
--------------------------------------------------------------------

**Tableau n° 09 : calcul de la CAF avec la méthode soustractive.**

Excédent brut d'exploitation (ou insuffisance)
+ Transferts de charges d'exploitation
-Autres charges d'exploitation
+Autres produits d'exploitation
+/- Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun
+Produits financiers
-Charges financières

+Produits exceptionnels
-Charges exceptionnelles
-Participation des salariés aux résultats
-Impôts sur les bénéfices
= Capacité d'autofinancement

**Source :** I. CHAMBOST & T. CUYAUBERE, « Gestion financière », édition DUNOND, paris, 2002, p32.

### 3.3.3 L'autofinancement :

« L'autofinancement est l'action d'investir avec ses propres réserves financières sans avoir recours au crédit ou à l'émission d'obligation pour une personne donnée, il est défini comme le surplus monétaire conservé par l'entreprise après distributions des dividendes ».<sup>57</sup>

« L'autofinancement correspond à la part de la capacité d'autofinancement qui reste à la disposition de l'entreprise pour être réinvestie, c'est la ressource interne disponible après rémunération des associés ».<sup>58</sup>

L'autofinancement peut se calculer comme suit :

$$\text{L'Autofinancement} = \text{la CAF} - \text{dividendes versés durant l'exercice}$$

### 3.4 L'évaluation de la performance financière par les indicateurs de la performance financière :

La rentabilité financière mesure la performance financière d'une entreprise, elle représente la capacité de l'entreprise à réaliser un profit à partir des moyens mis en œuvre.

#### 3.4.1 Le ROI (return on Investment):

Le ROI est un indicateur financier qui permet de mesurer le succès de l'entreprise par rapport aux capitaux investis. Autrement dit, il permet de mesurer le bénéfice ou le déficit pour chaque DA investie, c'est le rapport entre le résultat d'exploitation et les capitaux investis.

$$\text{ROI} = \text{résultat d'exploitation} / \text{capitaux investis}$$

<sup>57</sup> Dictionnaire d'économie et des sciences sociales, édition NATHAN, paris, p23.

<sup>58</sup> ZAMBOTTO CHRISTIAN et CORINNE, « Gestion financière : finance d'entreprise », édition DUNON, 8eme édition, paris, 2009, p39.

### 3.4.2 Le ROE (return on EQUITY):

Le ROE ou la rentabilité des fonds propres constitue un élément essentiel pour évaluer la performance des entreprises, vu qu'il mesure la capacité des capitaux propres de l'entreprise à générer des profits pouvant alimenter les ressources propres. Pour calculer ce ratio, il suffit d'obtenir le résultat net de la société et le diviser sur les capitaux propres. Plus le ROE est élevé, plus la société pourra générer des revenus et de croissance avec ses capitaux propres.

$$\text{ROE} = \text{résultat net} / \text{capitaux propres de l'entreprise}$$

### 3.4.3 Le ROCE (Return On Capital Employed) :

C'est un indicateur clé de la performance financière, il est souvent utilisé au sein des groupes pour évaluer la performance d'une filiale ou d'un centre de profit, il représente la capacité de l'entreprise à tirer profit du moment du capital associé à l'exploitation, il mesure donc la performance de son activité d'exploitation.

$$\text{ROCE} = \text{EBE} / \text{capitaux investis}$$

### 3.4.4 Le RNE (ratio de rentabilité économique nette) :

Ce ratio traduit la rentabilité de l'entreprise au regard de son volume d'activité, mesuré par le chiffre d'affaires.

$$\text{RNN} = \text{résultat net} / \text{le chiffre d'affaires hors taxes}$$

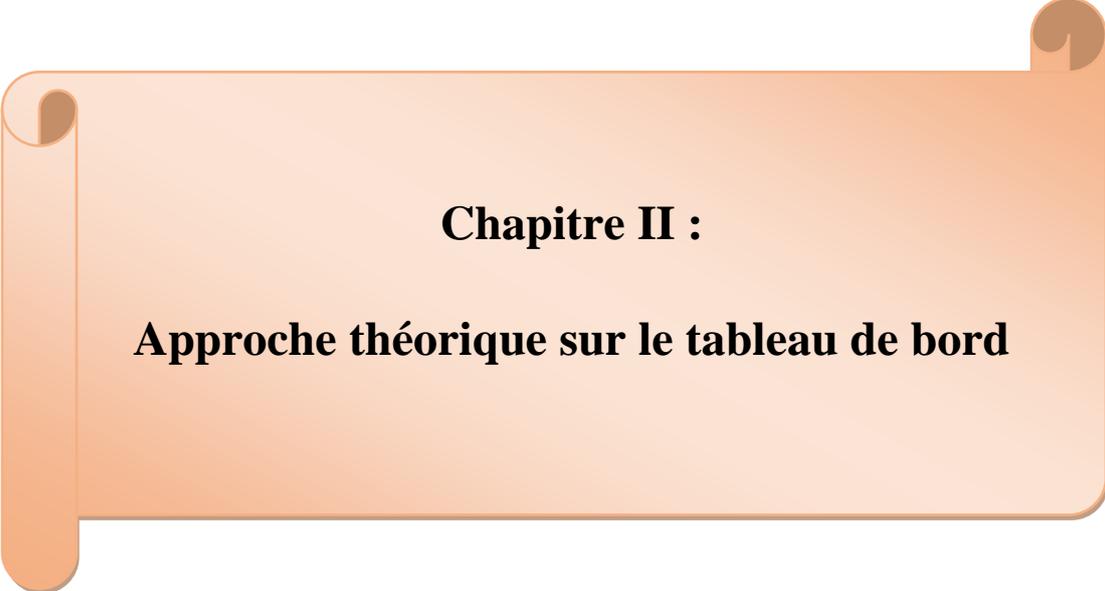
Cette section nous a permis de voir les différents indicateurs qualitatifs et quantitatifs qui permettent de porter un jugement raisonnable sur la santé financière d'une entreprise, afin d'assurer une gestion efficace de cette dernière.

**Conclusion**

Ce chapitre nous a permis de cerner la notion de performance de l'entreprise, d'une manière générale, puis plus spécifiquement la performance financière des entreprises. Cette dernière doit maintenir le bon fonctionnement du cycle d'exploitation en étudiant les différents indicateurs financiers cités précédemment, la performance financière est un objectif poursuivi par toutes les entreprises, car elle inclut l'atteinte d'une bonne rentabilité, une croissance acceptable et la création des richesses.

Pour la mesure de la performance financière des indicateurs ont été développés pour permettre aux dirigeants d'agir en réalisant la cohérence entre objectifs, moyens et réalisations.

Ces indicateurs sont des outils de mesure de la santé d'une entreprise. Ils permettent de fournir des informations quantifiées et pertinentes, afin d'évaluer et de mesurer les résultats d'une entreprise, ces indicateurs sont utilisés dans un tableau de bord, c'est de cette façon que chaque entreprise parvient à maintenir sa rentabilité et à améliorer sa performance.

A decorative orange scroll graphic with rounded corners and a vertical strip on the left side, resembling a rolled-up document. The text is centered on the scroll.

## **Chapitre II :**

### **Approche théorique sur le tableau de bord**

**Introduction :**

Le pilotage de l'entreprise vers ses objectifs (préalablement fixés) doit se baser sur un choix d'une technique ou d'un outil convenable et conforme à sa vocation, afin de mesurer sa performance et garantir sa pérennité.

Pour gérer au mieux une entreprise et atteindre ses objectifs, le chef d'entreprise doit se doter d'instrument de pilotage rapide, synthétique et outil de communication facilitant la prise des décisions. Parmi ces outils figure le tableau de bord, sa mise en place est indispensable, ce dernier est la base qui nous permet de dire si nous atteignons nos objectifs stratégiques à long et à court termes.

Le tableau de bord est un outil de gestion permettant de mesurer la performance d'une entreprise. Il permet un soutien informationnel à l'organisation pour une meilleure prise de décision et une direction plus réfléchie des opérations et de la stratégie d'ensemble.

L'objectif principal de ce deuxième chapitre est d'offrir une vision globale sur la conception et la construction du tableau de bord de l'entreprise. Dans La première section nous allons parler sur une généralité du tableau de bord, ses définitions, ses typologies, son rôle, ses avantages, ses facteurs clés de succès, ses outils ainsi que ses limites. La deuxième section sera consacrée aux principes et étapes ainsi que les méthodes de conception des tableaux de bord, tandis que la troisième et dernière section traitera le tableau de bord financier en particulier.

**Section 01 : Généralités sur le Tableau de Bord**

Pour piloter correctement une organisation, le manager doit disposer parmi d'autres outils de gestion, d'un tableau de bord réunissant des informations essentielles sur la situation et sur l'évolution. Tout manager peut être amené à tenir un tableau de bord personnel, soit parce que cette pratique est généralisée dans l'organisation, soit parce qu'il désire contrôler la bonne marche de son secteur d'activité et qu'il veut être en mesure de répondre rapidement à des demandes de la hiérarchie, de ses collègues ou de l'extérieur.

**1.1 Evolution de la notion du tableau de bord :**

Le tableau de bord trouve ses origines au début du 20<sup>ème</sup> siècle, après l'apparition de la 1<sup>ère</sup> usine industrielle et l'obligation des grands patrons de contrôler les usines installées à cette époque. Durant les vingt premières années de son apparition, plusieurs méthodes statistiques et mathématiques ont évolué dans le contrôle de gestion de l'entreprise, malgré ces évolutions le tableau de bord venait toujours en deuxième position après le contrôle budgétaire tout au long de cette époque.

Vers les années 40, la notion du tableau de bord est enfin apparue aux Etats-Unis, la définition qui lui a été attribuée signifie « La mise en circulation d'une masse de données au sein de l'entreprise, il transfère l'information de la périphérie vers le centre.

Au début des années 60, certaines grandes firmes ont mis en place un système de saisie, de traitement et de diffusion interne d'informations quantitatives qui accompagne et correspond réellement à la notion du tableau de bord indépendamment du contrôle de gestion, et cela dû principalement au développement des méthodes de gestion américaines tels que la notion de centre de responsabilité.

Jusqu'aux années 80, le tableau de bord été considéré comme un outil de Reporting, c'est qu'à l'arrivée des années 90 que les notions du tableau de bord évoluent, vers une approche plus orientée sur des plans d'actions et plus engagé.

59

---

<sup>59</sup> VOLLE, Michel. « Histoire d'un tableau de bord », édition D'ORGANISATION. Paris. 2002. Page : 13

**1.2 Définition et rôle du tableau de bord :**

Pour tous responsables qui désirent suivre les activités de leurs entités, il est impératif de disposer un tableau de bord car c'est un outil de contrôle de gestion qui joue un rôle essentiel au sein d'une entreprise. Nous allons expliquer alors ce qu'un tableau de bord et quel est le rôle qui joue, pour inciter les responsables d'en avoir un.

**1.2.1 Définition du tableau de bord :**

Plusieurs auteurs ont essayé de donner une définition au tableau de bord, voici quelques-unes qui nous ont semblé intéressante et plus adapté :

Selon (**J.Y SAULAU 1982**) « Le tableau de bord de responsable est un outil d'agrégation synoptique des informations pertinentes du système permettant de savoir si le fonctionnement de celui-ci doit être considéré comme normal : c'est-à-dire à ce titre. Un instrument de contrôle de gestion mettant en évidence les écarts significatifs d'un mauvais fonctionnement du système. C'est donc un outil d'aide à la décision. Le tableau de bord doit également être un outil d'aide à la prévision permettant d'extrapoler les tendances passées et les écarts du présent vers l'avenir afin d'appréhender ce futur avec moins d'incertitude ».

<sup>60</sup>

Cette définition nous montre que le tableau de bord est un assemblage des informations nécessaires liées au système. Permettant aux responsables de détecter les problèmes, de savoir s'il ya un décalage et une déviation dans le fonctionnement de ce système afin de mettre en place des mesures correctives. C'est donc un outil d'aide à la décision. Il est également un moyen d'aide à la prédiction permettant de conjecturer et de concevoir les orientations passées et les écarts du présent dans le but d'affronter l'avenir avec moins de risque.

Alors que pour (**JAULENT ET QUARES ,2006**), le tableau de bord est : « Un ensemble d'indicateurs suffisamment agrégés pour permettre à des responsables quel que soit leur niveau hiérarchique (directeur, chef de service, etc.) de connaître l'état d'avancement d'une politique, et de prendre les décisions appropriées. Un tableau de bord est outil conçu pour analyser une performance ».<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> SAULAU Jean-Michel. « Le tableau de bord du décideur », Edition d'organisation, Paris, 1982, P 40.

<sup>61</sup> JAULENT Patrick et QUARES Marie-Agnès « Piloter vos performance », Edition AFNOR, 2006, P 101.

Selon (B. DORIATH, 2008), le tableau de bord : « Est un ensemble d’indicateurs de pilotage, construits de façon périodique, à l’intention d’un responsable, afin de guider ses décisions et ses actions en vue d’atteindre les objectifs de performance ». <sup>62</sup>

A partir de ces deux définitions, les auteurs définissent le tableau de bord comme un outil de pilotage constitué de plusieurs indicateurs suffisamment assemblés, et établit d’une manière cyclique, met à la disposition d’un responsable ou de son équipe afin de prendre des décisions nécessaires et de contrôler la réalisation des cibles de performance.

Selon (ALAZARD, C ET SEPARI, S, 2005) : « Le tableau de bord est un document rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d’informations organisées sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d’un service, d’une fonction, d’une équipe ». <sup>63</sup>

Cette définition nous montre que le tableau de bord est un document regroupant des indicateurs minutieusement sélectionnés. Ce document fournit des renseignements significatifs rapides dans le but d’aider les chefs d’entreprise à contrôler, à prendre des décisions ainsi, d’être réactif en cas de problème.

Donc le tableau de bord est un instrument d’aide à la décision. Grâce a des indicateurs il mesure la performance d’une entreprise et il permet le pilotage de l’entreprise. Le tableau de bord est un instrument de contrôle et de comparaison et un outil qui répond le mieux aux besoins du pilotage des variables (financières, quantitatives que qualitatives).

Dans le tableau qui suit nous allons donner un exemple d’un tableau de bord

**Tableau n°10 : Exemple d’un tableau de bord**

<b>Indicateurs économiques</b>	<b>Prévu</b>	<b>Réel</b>	<b>Ecart</b>	<b>Action correctrice</b>
CA				
CA par client				
Nombre de clients				
Nombre de nouveaux clients				
CA par famille de produits				
Marge commerciale				
Charges fixes				
Charges variables				
Stock (en valeur)				
<b>Indicateurs physiques</b>				
Délais de livraisons				
Satisfaction client				

<sup>62</sup>DORIATH. Brigitte, « Contrôle de gestion en 20 fiches », 5<sup>ème</sup> Edition, DUNOD, Paris, 2008, P 143

<sup>63</sup> ALAZARD. Claude et SEPARI Sabine « Contrôle de gestion, manuel et application, DCGC11 », 2<sup>ème</sup> Edition, DUNOD, Paris, 2010, P 552.

**Source :** VOYER Pierre, « Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », 2<sup>ème</sup> Edition, Presses de l'Université du Québec, 2002, P44.

### **1.2.2 Le rôle du tableau de bord :**

Le tableau de bord est dans sa conception même, un instrument de contrôle et de comparaison. Mais le système d'information le rend un outil de dialogue et de communication ainsi qu'une aide à la prise de décision :<sup>64</sup>

#### **a) Le tableau de bord est un instrument de contrôle et de comparaison :**

Pour piloter la performance de l'entreprise, le rôle du tableau de bord est de :

- Permettre de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire ;
- Attirer l'attention sur les points clés de la gestion et sur leur dérive éventuelle par rapport aux normes de fonctionnements prévues ;
- Permettre de diagnostiquer les points faibles et de faire apparaître ce qui est anormal et qui a une représentation sur le résultat d'l'entreprise.

#### **b) Le tableau de bord est un outil de dialogue et de communication :**

Le tableau de bord utilise des outils de dialogue et de communication pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise parmi ces outils :

- Le tableau de bord dès sa parution, doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques ;
- Il doit permettre au subordonné de connaître les résultats de ses demandes de moyens supplémentaires ou des directives plus précises ;
- Le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives pour les entreprises en privilégiant la recherche d'un optimum global plutôt que des optimisations partielles ;
- En attirant l'attention de tous sur les mêmes paramètres, il joue un rôle intégrateur, en donnant à un niveau hiérarchique donné, un langage commun.

---

<sup>64</sup> FERNANDEZ Alain, « Les nouveaux tableaux de bord des managers », Groupe EYROLLES, Paris, 6<sup>ème</sup> Edition, p70.

**c) Le tableau de bord outil d'aide à la décision :**

Le tableau de bord donne des informations sur les points clés de gestion et sur ses dérapages possibles, mais il doit surtout être à l'initiative de l'action.

La connaissance des points faibles doit être obligatoirement complétée par une analyse des causes de ces phénomènes et par la mise en œuvre d'actions correctives suivies et menées à leur terme, ce n'est que sous ces conditions que le tableau de bord peut être considéré comme une aide à la décision et prendre sa véritable place dans l'ensemble des moyens du suivi budgétaire. De manière idéal, un tableau de bord devrait aider à :

- Une prise de décision en temps réel dans l'entreprise ;
- Une prise de décision répartie ;
- Adapter l'information à chaque décideur ;
- Un pilotage d'objectif diversifié.

**1.3 Les différents types de tableau de bord**

Il existe différents types de tableaux de bord qui peuvent être adaptés aux différents projets ou services de l'entreprise. Le tableau de bord est un outil de contrôle de gestion apparu en vue faciliter et d'accompagner le responsable dans la prise de décision, on peut distinguer trois types de tableau de bord à savoir :

**1.3.1 Le tableau de bord de gestion**

Ce premier type de tableau de bord sert d'outil de pilotage de l'entreprise à court terme, appelé également tableau de bord budgétaire, il rassemble d'une manière synthétique les principaux indicateurs que le dirigeant doit savoir maîtriser et lui permettent de piloter l'activité de l'entreprise. L'élaboration de ce document se fait par le chef d'entreprise, le chef de projet ou le directeur administratif et financier, « Le tableau de bord de gestion rassemble des indicateurs significatifs, à caractère financier commerciale, technique et humain utiles au pilotage de la performance à court terme, il y a lieu d'établir un tableau de bord par centre de responsabilité ou par niveau hiérarchique avec ses propres spécificités ou encore par activité ou processus ». <sup>65</sup>

---

<sup>65</sup>GRANDGUILLOT BEATRICE et FRANCIS, « L'essentiel du contrôle de gestion », 9ème édition GUALINO, paris, 2016, p123.

### **1.3.2 Le tableau de bord stratégique**

Ce deuxième type de tableau de bord également appelé par certains auteurs tableau de bord prospectif, ou tableau de bord équilibré (en anglais, BALANCED SCORE CARD ou BSC), c'est un outil de pilotage à long terme, selon **KAPLAN** et **NORTON**, « le tableau de bord prospectif traduit la mission de la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance qui constituent la base d'un système de pilotage de la stratégie. Ce système ne perd pas de vue les objectifs financiers, mais il tient compte également des moyens pour les atteindre. Il mesure la performance selon quatre axes : les résultats financiers, la performance vis-à-vis les clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel ». <sup>66</sup>

### **1.3.3 Le tableau de bord opérationnel (de performance)**

Ce dernier type de tableau de bord représente un outil de pilotage à court terme, il permet de suivre l'avancement ainsi que la performance des plans d'action mise en place par le responsable opérationnel, pour atteindre les objectifs de l'entreprise et de prendre des mesures correctives essentielles. Il permet ainsi au responsable d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations, et de prendre de décisions d'orientations de la gestion, afin d'atteindre les objectifs issus de la stratégie. Ce tableau de bord est réalisé de manière journalière, hebdomadaire ou mensuelle. <sup>67</sup>

Parmi les tableaux de bord de pilotage, nous avons le tableau de bord commercial, le tableau de bord ressources humaines (social), le tableau de bord financier...etc.

Cependant, il est important de souligner qu'il n'existe pas de tableau de bord universel mais tous s'appuient sur différents indicateurs, malgré leurs différences, tous ces tableaux ont un objectif cohérent, qui est de suivre la réalisation des objectifs et la prise des décisions adaptées.

## **1.4 Les caractéristiques de tableau de bord**

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

---

<sup>66</sup>KAPLAN ROBERT.S, NORTON DAVID. P, « Le tableau de bord prospectif », édition d'organisation, paris, 2003, p14.

<sup>67</sup>CLUSIF (club de la sécurité des systèmes d'information français), « Démarche de conception d'un tableau de bord qualité appliqué à la sécurité », juin 1997, p9.

Selon (BOIX.D et FERMINIER.B, 2003) le « Bon » tableau de bord doit être conforme à la règle des « 3U » :<sup>68</sup>

- Il est avant tout **utile** : Il doit permettre au responsable de d'évaluer une situation, dans la perspective de décider des actions à entreprendre ;
- Il est ensuite **utilisable** : Le responsable doit facilement en extraire une information exploitable, à travers un support synthétique ;
- Il est en fin **utilisé** : le tableau de bord peut devenir un véritable outil ou service du management d'une structure, à travers la dimension d'animation.

Ainsi d'après (CABANE.P, 2004) un bon tableau de bord doit posséder cinq caractéristiques :<sup>69</sup>

- **Le tableau de bord doit être synthétique** : Etant donné que le tableau de bord est considéré comme un outil qui permet à son utilisateur de prendre des décisions en un temps record, de ce fait il ne doit contenir que les informations nécessaires et des indicateurs présentés d'une manière concise et peu volumineux.
  - **Le tableau de bord doit être significatif** : Cela veut dire que les éléments présentés dans cet instrument doivent avoir un sens et une utilité, ces éléments sont situés aux étapes clés du fonctionnement de l'entreprise. Cela implique la fixation d'un seuil de matérialité en dessous du quelles indicateurs ne sont pas significatifs. La disponibilité d'information pertinente est essentielle pour atteindre les objectifs préalablement fixés. En général le tableau de bord doit répondre aux exigences des responsables.
  - **Le tableau de bord doit être disponible rapidement** : Chaque responsable cherche l'évaluation de performance et le pilotage efficace de son organisation, pour y'arriver il doit mettre en place un tableau de bord caractérisé par la rapidité d'identification' des écarts et la surveillance des changements afin d'agir prestement et de prendre des actions correctives.

---

<sup>68</sup>BOIX. Daniel et FERMINIER. Bernard , « Le tableau de bord facile », édition d'organisation, paris, 2003, p9-10.

<sup>69</sup>CABANE. Pierre « L'essentiel de la finance à l'usage des managers », édition d'organisation, 2ème édition, paris, 2004, p306.

- **Le tableau de bord doit être facilement exploitable :** Lors de la conception du tableau de bord il est nécessaire de bien choisir ce qu'il faut mettre à l'intérieure, c'est-à-dire de choisir les indicateurs pertinents pour que sa lecture soit intelligible et compréhensible et son utilisation soit facile, la forme et la présentation du tableau de bord doivent être soignées: utilisation des graphique, des courbes mettant en évidence visuelle les éléments clés.
- **Le tableau de bord doit être adapté :** Il n'existe par un modèle type ou bien un tableau de bord standard, chaque responsable, entreprise et même chaque service détient un tableau de bord qui s'adapte à ses propres besoins.

### **1.5. Les avantages de tableau de bord**

Un tableau de bord à de nombreuses fonctions, de sorte qu'il Ya un certain nombre d'avantages à produire des rapports sur les tableaux de bord. Voici les six principaux avantages d'un tableau de bord :<sup>70</sup>

#### **1.5.1 Transparence des données :**

Les données sont l'actif le plus important de toute entreprise. Cependant, cela ne sert pas à grand-chose si personne ne peut le comprendre ou y accéder. Un tableau de bord bien conçu permet d'accéder à la demande et à tous les indicateurs les plus importants.

#### **1.5.2 Accès aux données :**

Comme son nom l'indique, un tableau de bord rassemble plusieurs sources de données, dont Excel, dans une seule interface. Cela signifie qu'on peut immédiatement voir une vue d'ensemble détaillée d'une entreprise en un coup d'œil rapide. Mieux encore, il réduit le temps nécessaire à la compilation des rapports, ce qui fait gagner du temps.

#### **1.5.3 Meilleure prise de décision :**

Les tableaux de bord fournissent une vision impartiale non seulement de la performance globale de l'entreprise, mais aussi de chaque département. Si chaque service est en mesure d'accéder au tableau de bord, il peut offrir une base pour la poursuite du dialogue et la prise de décision. Par exemple le service des ventes et du marketing peut aligner ses données et ses

---

<sup>70</sup> COUCOUREUX Michel, CUYAUBERE Thierry, « DCG contrôle de gestion », Edition Nathan, Paris, 2014, p346.

expériences afin d'accroître les acquisitions des clients et d'améliorer la génération de la demande. Les tableaux de bord des entreprises constituent un bon point de départ pour ces décisions, ce qui est l'un des principaux avantages des tableaux de bord.

#### **1.5.4 Responsabilité :**

Bien qu'il soit toujours agréable de voir ce qu'on fait bien, on doit aussi voir et comprendre ce qu'on fait mal afin d'améliorer notre rendement. Les tableaux de bord d'entreprise peuvent nous montrer exactement où se trouvent nos zones de problèmes et nous fournir les informations dont nous avons besoin pour nous améliorer. De plus, en rendant les tableaux de bord visibles dans l'ensemble des entreprises, ils peuvent tenir différents départements responsables des hauts et des bas.

#### **1.5.5 Interactivité :**

Certains tableaux de bord offrent une expérience dynamique plutôt que de fournir des informations statiques, les utilisateurs peuvent filtrer les données, interagir avec les graphiques pour voir les changements au fil du temps, et même permettre un composant ad hoc à la volée. Cela signifie que nous pouvons obtenir autant ou aussi peu de détails que nous le souhaitons, sur des mesures spécifiques.

#### **1.5.6 Gâtification :**

Nos mesures, qu'il s'agisse du trafic vers notre site web ou des produits vendus, sont les chiffres d'affaires clés que nous souhaitons améliorer en permanence. Les principales entreprises ont réussi à jouer avec certains paramètres d'affaires pour augmenter la probabilité de fidélisation de la clientèle. Si nous envisageons de jouer, les tableaux de bord d'entreprise peuvent suivre le succès de nos efforts.

### **1.6. Les outils de tableau de bord :**

Pour présenter le tableau de bord à ses utilisateurs, plusieurs formes existent, telle que : les écarts, les ratios, les graphiques...etc. ; qui sont utilisées dans le but d'attirer l'attention du responsable sur les informations clés pour faciliter l'analyse et le processus de décision.

#### **1.6.1 Les écarts :**

« L'écart est la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée, l'écart entre coût prévu et coût réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée ».<sup>71</sup>

---

<sup>71</sup> DORIATH. Brigitte, Op.Cit, P68.

Autrement dit l'écart représente la différence entre le réalisé et l'objectif, jugeant de l'efficacité des actions menées, soit dans le cadre budgétaire (le contrôle budgétaire permet le calcul d'un certain nombre d'écarts), il s'agit alors de repérer ceux qui représentent un intérêt pour le destinataire du tableau de bord ; soit en dehors du cadre budgétaire, avec des écarts issus d'indicateurs qualitatifs.

### **1.6.2 Les ratios :**

Ce sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise, ils se limitent aux facteurs clés souvent exprimés en unité physique, ils facilitent une appréhension de la situation en terme relatives et autorise une mesure de la performance. (Ex : le chiffre d'affaires, par vendeur, le taux de marge du chiffre d'affaires ...).

Ces rapports sont intéressants dans la mesure où ils permettent d'effectuer des comparaisons dans le temps, et de présenter la réalité en chiffres simples.

Ils permettent d'appréhender l'efficience de l'action opérationnelle, par la mise en relation d'un résultat obtenu (au numérateur) avec une consommation de ressources (au dénominateur).

Leurs règles de bonne utilisation sont les suivantes :

- Un ratio n'a pas de valeur en soi ; il n'a de valeur que par rapport à une norme (norme de la branche professionnelle ou norme propre à l'entité) ;
- Il peut difficilement s'interpréter en faisant abstraction des autres.

### **1.6.3 Les commentaires :**

Le commentaire doit apporter une valeur ajoutée par rapport aux chiffres et aux graphiques des faits marquants du mois, l'activité du mois, les écarts constatés...etc. qui figurent déjà sur le tableau de bord.

### **1.6.4 Les clignotants :**

Ce sont des seuils limites définis par l'entreprise et considérés comme variables d'action. Leur dépassement oblige le responsable à agir et mettre en œuvre des actions correctives. Les formes variées que peuvent prendre les indicateurs ne doivent pas faire oublier l'essentiel. La pertinence de l'outil de tableau de bord tien d'abord aux choix des indicateurs.

Toute la difficulté réside dans leur définition, puisqu'il faut choisir l'information pertinente parmi la masse des informations disponibles.

### **1.6.5 Les graphiques :**

Les graphiques sont un instrument privilégié des tableaux de bord parce qu'ils présentent l'information d'une façon parlante. Leur intérêt est de visualiser rapidement et directement les évolutions et de mieux appréhender les changements de rythme ou de tendance. Parmi les graphiques les plus utilisés, nous citons : les courbes, les histogrammes, le camembert.

➤ Les courbes : Elles permettent de visualiser l'évolution de l'indicateur dans le temps ; ce qui facilite l'étude de la progression et l'analyse dans la tendance ;

➤ Les histogrammes : Ils sont les plus souvent utilisés pour comparer plusieurs séries de valeurs ; ils sont traduits par des segments ou des rectangles dont la largeur proportionnelle à leur valeur absolue ou relative.

➤ Les camemberts : C'est le meilleur outil pour présenter des données relatives aux pourcentages. Ils permettent de visualiser les évolutions et mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance. La zone des graphiques permet une présentation pédagogique des principaux indicateurs. Leurs formes peuvent être variées : (courbes, secteurs, diagramme polaire, histogramme, bâtons, ...) ils dépendent du type d'indicateur à représenter

### **1.6.6 Les tableaux :**

Les tableaux fournissent des données détaillées et laissent la possibilité à l'utilisateur d'effectuer des calculs complémentaires. Mais leur capacité à donner une vue d'ensemble est inversement proportionnelle à leur densité.

### **1.7. Les facteurs clés de succès d'un tableau de bord :**

L'élaboration du tableau de bord est un projet qui doit impliquer tous les acteurs. Les principaux facteurs de succès seront :

➤ Identifier les objectifs stratégiques qui vont guider la réflexion, et mettre en évidence les points clés de performance ;

- Choisir des indicateurs de décision en commençant par recueillir et définir avec soin les besoins des utilisateurs. Faire attention à ne pas occulter de données ou d'axes d'analyse importants ;
- Avoir une définition précise et commune de l'information ;
- Impliquer fortement la direction générale : définition et respect de la règle du jeu, information aux utilisateurs, exploitation active de l'outil tableau de bord ;
- Avoir une approche organisationnelle par le système d'information décisionnel ;
- Favoriser, dès le départ, l'appropriation par les utilisateurs du système. Celui-ci doit être perçu comme une aide à la résolution de leur problème : promotion, formation, animation de proximité ;
- Le pragmatisme et la diplomatie du contrôleur de gestion ;
- S'adapter facilement aux nouvelles orientations stratégiques et aux nouveaux projets.

**1.8. Les limites de tableau de bord :**

Bien que l'utilisation des tableaux de bord ait beaucoup évoluée, plusieurs insuffisances apparaissent dans la réalité actuelle des entreprises.

- L'objectif du tableau de bord reste trop souvent celui du contrôle sans aide au changement ou aux améliorations ;
- Il n'y a pas de tableau de bord adapté à chaque service ou niveau hiérarchique mais un tableau de bord qui ne correspond pas toujours aux spécificités de l'activité, le tableau de bord apparaît alors comme trop généraliser et ne soucie donc pas des spécificités de chaque secteur d'une même entreprise.
- Le tableau de bord est souvent figé pendant des années sans souci d'adaptation à de nouveaux besoins, de nouveaux objectifs ou moyens ;
- La périodicité du tableau de bord est souvent la même pour tous les services alors qu'elle peut apparaître inadaptée pour certains métiers d'une même société, et dont les résultats peuvent être saisonniers ;

➤ La conception des tableaux de bord est trop peu souvent laissée à l'initiative de ceux qui vont les utiliser. Ceci pose donc de sérieux problèmes de subjectivité et une mauvaise analyse des problèmes essentiels ;

➤ Les indicateurs utilisés ne sont pas remis en cause et le manque de recul sur une longue période conduit à une gestion routinière ;

➤ Les indicateurs utilisés sont parfois déconnectés de la stratégie globale et ne permettent pas d'orienter l'action au bon moment, se baser sur les systèmes comptables et financiers à un autre inconvénient qui est la lenteur d'obtention des informations. Ce retard peut coûter cher à l'entreprise, car les mesures correctives adéquates n'ont pas été prises à temps.<sup>72</sup>

Cette section nous a permis d'avoir une idée générale sur le tableau de bord, nous avons compris que c'est un outil indispensable pour toutes les entreprises, car il permet au responsable de connaître les zones de risques en un coup d'œil, par conséquent prendre des décisions pour les améliorer.

---

<sup>72</sup>FERNANDEZ. Alain, « Les nouveaux tableaux de bord des managers » Edition d'organisation, groupe EYROLLES, 4<sup>ème</sup> Edition, Paris, 2008, P18.

**Section 02 : La mise en place d'un tableau de bord**

La conception et la mise en œuvre d'un tableau de bord au sein d'une entreprise nécessite une méthodologie, dont la mise en œuvre doit reposer sur des principes et des méthodes rigoureuses et bien structurées. À travers cette section, nous allons introduire les principes de conception des tableaux de bord dans une première phase, puis dans la deuxième phase nous citons les étapes de conception des TBD, et en fin dans la dernière phase nous expliquerons les différentes méthodes d'élaboration d'un tableau de bord.

**2.1 Les principes de la conception d'un tableau de bord :**

Le tableau de bord n'est efficace, et donc utile, que si sa conception répond à des règles précises de fonctionnement et de contenu. La présentation des informations dans un TBD peut prendre des formes variées, mais elle doit respecter certaines contraintes de brièveté et de pertinence. Dans ce cas tous les tableaux de bord de l'entreprise favorisent le dialogue et la motivation des responsables, leur rôle dépasse alors la stricte fonction de contrôle qu'il était censé de faire.

C'est la définition même du tableau de bord qui impose ses principes de conception :

73

- A. La cohérence avec l'organigramme ;
- B. Un contenu synoptique et agrégé ;
- C. Une rapidité d'élaboration et de transmission.

**2.1.1 La cohérence avec l'organigramme :**

Il n'y a pas de contenu obligatoire pour le tableau de bord, il doit être adapté à l'organisation de l'entreprise, sa division doit respecter la division de l'organisation, la division des responsabilités et des lignes hiérarchiques. Il doit favoriser la communication à trois niveaux :

- La communication descendante (la décentralisation des objectifs de négociation au niveau inférieur) ;
- La communication ascendante (le niveau inférieur rend compte de la réalisation des objectifs reçus) ;

---

<sup>73</sup>ALAZARD. Claude & SEPARI. Sabine, Op.cit, P 559.

- La communication transversale (coordonner les actions des responsables des unités décentralisées de même niveau afin d'améliorer le service rendu aux clients).

Le réseau du tableau de bord est donc une mécanique sophistiquée aux caractéristiques suivantes :

- Chaque responsable dispose de son propre tableau de bord, avec des informations spécifiques sur sa gestion pour éclairer ses décisions ;
- Chaque tableau de bord comporte une ligne de résultats récapitulatifs qui doit apparaître dans le tableau de bord de niveau hiérarchique supérieure ;
- Chaque tableau de bord d'un même niveau hiérarchique doit avoir la même structure pour permettre l'agrégation des données ;
- L'empilage des informations des tableaux de bord doit respecter la ligne hiérarchique ;
- Ils doivent pouvoir contrôler en permanences les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre d'une démarche budgétaire.

Pour chaque responsable, les informations retenues concernent spécifiquement sa gestion car il en est le premier destinataire. Il doit trouver les éléments dont il a besoin pour éclairer ses décisions mais uniquement ceux dont il a la maîtrise en accord avec la délégation qu'il a reçue.

### **2.1.2 Un contenu synoptique et agrégé**

Le tableau de bord doit permettre à son utilisateur de comprendre rapidement la situation de l'entreprise, il s'agit de sélectionner parmi toutes les informations possibles, celles qui sont indispensables à la gestion du responsable concerné, la sélection comprend l'identification d'indicateurs pertinents liés au domaine d'action et à la nature de la délégation du destinataire du tableau de bord. De plus, l'étude doit permettre d'ajouter des informations cohérentes entre elles afin d'obtenir des indicateurs agrégés de plus en plus synthétiques.

### **2.1.3 La rapidité d'élaboration et de transmission :**

Les tableaux de bord sont utilisés pour alerter les responsables des dysfonctionnements afin qu'ils puissent prendre des actions correctives, le tableau de bord doit donc être élaboré rapidement afin que les problèmes puissent être remédiés très vite. Il est donc essentiel de pouvoir obtenir rapidement les données nécessaires à la production du tableau de bord, par

conséquence, la conception de tableau de bord comprend des exigences contradictoires, à savoir, utiliser peu d'indicateurs mais tous ceux qui sont essentiels, personnaliser le tableau de bord pour son destinataire tout en respectant une présentation homogène, abréger les informations en passant d'un niveau à un autre en facilitant le dialogue entre les responsables de ces différents niveaux.

## **2.2 Les étapes d'élaboration d'un tableau de bord :**

L'élaboration d'un système de tableau de bord est un choix stratégique pour chaque entreprise, car elle vise à améliorer son activité et ses performances. La conception d'un tableau de bord passe généralement par 05 étapes à savoir :

- La fixation des objectifs ;
- L'identification des points clés ;
- La recherche des indicateurs pertinents ;
- La collecte des informations ;
- La mise en forme du tableau de bord.

### **2.2.1 La fixation des objectifs :**

La détermination des objectifs est très importante dans une organisation, se fixer des objectifs revient à définir les buts et finalités que l'organisation veut atteindre, toute la construction du tableau de bord est basée sur la fixation des objectifs, cette étape décrit l'ensemble des résultats à atteindre ainsi que les moyens mis en œuvre d'y parvenir. Chaque objectif doit être précis, claire et fiable. Il doit faire partie de la stratégie globale de l'entreprise.

« Un objectif se définit comme un but à atteindre et non une tâche à accomplir, c'est donc le résultat d'une prévision et d'un acte de volonté, il va décrire un ensemble de résultats que le responsable doit se montrer capable d'atteindre pour être reconnu compétent, et qu'il s'engage à fournir à son client à une date donnée ». <sup>74</sup>

---

<sup>74</sup>SELMER. Caroline, « Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle de pilotage et d'aide à la décision », 1<sup>ère</sup> édition, DUNOD, paris, 1998, p28.

Avant de commencer son activité, l'entreprise doit fixer et rédiger un ensemble d'objectifs à atteindre pour mener à bien sa mission.<sup>75</sup>

- ✓ Il doit être rédigé clairement et précisément afin que les intéressés sachent ce qu'on attend d'eux. Il ne mesure qu'une seule chose à la fois ;
- ✓ Chaque objectif doit se concrétiser par une et une seule action que l'intéressé doit accomplir ;
- ✓ Les objectifs quantitatifs doivent décrire un résultat mesurable grâce aux critères de performance proposés ;
- ✓ Lorsqu'ils sont qualitatifs, ils doivent décrire un résultat observable qui sera évalué par des critères adaptées ;
- ✓ Chaque objectif voit sa finalité concrétisée par une échéance ;
- ✓ Chaque objectif doit être réalisable pour pouvoir être considéré par l'intéressé comme motivant par rapport au défi qu'il présente ;
- ✓ Les objectifs doivent enfin préciser les conditions dans lesquelles la performance devrait se réaliser.

Dans le tableau ci-dessous nous allons présenter les critères d'un bon objectif.

**Tableau N°11 : Les critères d'un bon objectif**

<b>Un bon objectif est</b>	
<b>Borné</b>	La date d'échéance est connue
<b>Mesurable</b>	L'unité de mesure est connue
<b>Accessible</b>	Les moyens sont disponibles, les contraintes ne sont pas insurmontables
<b>Réaliste</b>	La méthode d'accès est tout à fait applicable
<b>Fédérateur</b>	Un maximum d'acteurs est d'accord avec la poursuite de cet objectif
<b>Constructif</b>	Il contribue à l'accession à la finalité globale

**Source :** FERNANDEZ.A, « L'essentiel du tableau de bord », édition d'organisation, groupe EYROLLES, paris, 2005, p53.

<sup>75</sup>Ibid. p29.

**2.2.2 L'identification des points clés :**

C'est la phase la plus délicate du processus de la construction des tableaux de bord, cette étape consiste à déterminer les facteurs clés de succès requis pour l'atteinte des objectifs. En d'autres termes, retenir les sous-objectifs à suivre, pour la réalisation des objectifs généraux. La raison de cette sélection est qu'il est impossible de retenir tous les objectifs, car ils sont d'une importance différente. La mise en évidence des points de gestion clés devrait conduire aux éléments suivants :<sup>76</sup>

- ✓ Concentrer l'attention des responsables sur l'essentiel tout en conservant la possibilité de détailler chaque élément grâce au principe gigogne ;
- ✓ Constitution des bases de référence pour la réflexion et la décision ;
- ✓ Guider la construction matérielle des tableaux de bord qui sera ordonnée en fonction des points clés.

**2.2.3 La recherche des indicateurs pertinents :**

La difficulté d'élaboration d'un tableau de bord réside dans la sélection des indicateurs, c'est une étape très importante, sa réussite est l'un des points sensibles de la construction d'un tableau de bord, car elle demande un travail de réflexion afin de trouver les indicateurs les plus adaptés pour mesurer les points clés identifiés préalablement, «un indicateur est un élément ou un ensemble d'élément d'informations significatives, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextuelle selon une préoccupation de mesure, résultante de collecte de données sur un état, sur une manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation».<sup>77</sup> Donc les indicateurs sélectionnés par les responsables doivent être pertinents pour anticiper les différents problèmes, inciter les responsables à réagir rapidement et proposer des actions correctives pour le bon fonctionnement des activités de l'entreprise.

---

<sup>76</sup> IRIBARNE. Patrick, « Les tableaux de bord de la performance », Édition DUNOD, paris, 2003, p56.

<sup>77</sup> VOYER. Pierre, « Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », presse de l'université de Québec, CANADA, 2006, p61.

Dans le tableau ci-dessous nous allons présenter les critères d'un bon objectif.

**Tableau N°12 : Les critères d'un bon indicateur:**

<b>Un bon indicateur</b>	
<b>Il mesure l'objectif à suivre</b>	Il mesure la performance selon l'objectif
<b>Il est fiable</b>	Il n'utilise que des données dignes de confiance
<b>Il incite à décider</b>	A sa lecture, le décideur sera en mesure d'agir
<b>Il est aisément constructible</b>	Aucune difficulté majeure n'handicape sa réalisation
<b>Il est rafraîchi à temps</b>	L'information délivrée est toujours à jours pour permettre une réelle prise de décision
<b>Il est réalisable à un coût acceptable</b>	Le coût de réalisation sera toujours confronté à la valeur décisionnelle du message porté par l'indicateur

**Source :** FERNANDEZ.A, « L'essentiel du tableau de bord », édition d'organisation, groupe EYROLLES, paris, 2005, p67.

**2.2.4. La collecte des informations :**

Une fois les indicateurs sont définis, il s'agit maintenant de vérifier leur faisabilité informationnelle, cela nous mène à définir pour chaque indicateur :

78

- ✓ Les sources d'information qui permettent de l'obtenir ;
- ✓ Le délai de production et sa fréquence ;
- ✓ L'algorithme de calcul (la formule permettant de le calculer à partir de données brutes).

Afin de collecter les informations nécessaires, il faut :

- ✓ Premièrement, établir une liste, le chargé du projet du tableau de bord doit dresser l'inventaire des données pour chiffrer les indicateurs ;
- ✓ Deuxièmement, les responsables des services concernés doivent vérifier l'existence des données, les délais de leur obtention ainsi que le degré de fiabilité ;
- ✓ Troisièmement, le maître d'œuvre et les responsables doivent trouver des solutions pour élaborer des procédés d'estimations rapides des données tardives ou manquantes ;
- ✓ Dernièrement, il faut élaborer un cahier des charges des informations dans lequel sera précisée la façon de construire les indicateurs à partir des informations élémentaires et les sources de ses informations.

**2.2.5. La mise en forme du tableau de bord :**

Les informations contenues dans le tableau de bord doivent être mise en perspective sous une forme visuelle agréable (graphique, pictogramme, histogramme, alarme et clignotant), une bonne mise en forme permet, à son utilisateur de comprendre plus facilement et de réagir plus vite :<sup>79</sup>

---

<sup>78</sup> LORINO. Philippe, « Méthodes et pratiques de la performance », édition d'organisation, paris, 1997, p 133-138

<sup>79</sup>LONING. Hélène, MALLERT. Véronique, MERIC. Jérôme, PESQUEUX. Yvon, CHIAPELLO. Eve, MICHEL. Daniel, SOLE. Andreu, « Le contrôle de gestion, organisation, outils et pratiques »,3eme édition DUNOD, paris, 2008, p157.

**a) Privilégier une présentation standard :** La présentation du tableau de bord doit être standard ; mêmes caractères et couleurs utilisés, mêmes endroits pour inscrire les titres des thèmes, les dates des informations, les commentaires, la définition des indicateurs. Cette standardisation est essentielle à l'agrément et à la facilité de lecture. Le lecteur trouve toujours la même représentation, ce qui lui permet de se consacrer au fond plutôt que de passer son temps à décoder la forme.

**b) Elaborer une mise en page précise :** L'ordre de la mise en page doit être cohérent avec l'importance accordée au sujet. C'est ainsi que l'on aura tendance à consacrer les premières pages du tableau de bord aux aspects les plus importants de la vie de l'entreprise. Et donc souvent aux objectifs et aux variables d'actions les plus influentes.

**c) Choisir des graphiques pertinents :** Les graphiques doivent être utilisés à bon escient, ceci doit apporter une véritable valeur ajoutée. Leur force principale par rapport à un tableau de chiffres est qu'ils en offrent un résumé

**d) Adapter la fréquence des tableaux de bord :** Une dernière question concerne la fréquence des tableaux de bord avec laquelle on souhaite à suivre les différents indicateurs, en générale celle-ci est contingente du niveau de responsabilité concerné par le tableau de bord, afin de respecter le principe d'indicateurs reliés à la prise de décision.

### **2.3 Les méthodes d'élaboration des tableaux de bord**

Pour l'élaboration des tableaux de bord, Il faut s'appuyer sur des méthodes bien précises, encadrées et structurées qui permettent de suivre régulièrement le processus d'élaboration du TBD. Il existe plusieurs méthodes de conception des tableaux de bord à savoir la méthode **GIMSI**, la méthode **JANUS**, la méthode **OVAR** et en fin la méthode à cinq étapes et 15 outils.

#### **2.3.1 La méthode GIMSI :**

Cette première méthode a été mise en place par **ALAIN FERNANDEZ**, « Est une méthode complète de mise en œuvre de projet de pilotage de la performance centrée sur l'homme, décideur en situation ». <sup>80</sup>

Cette méthode ne se limite pas à la présentation d'un guide de conception de tableau de bord et des choix des indicateurs de performance, elle permet également de couvrir tous les aspects

---

<sup>80</sup>FERNANDEZ. Alain, Op.cit., p35.

décisionnels, depuis l'élaboration de la stratégie jusqu'au choix de la mise en œuvre des progiciels, elle s'occupe également de des aspects technologiques et des questions managériale ou politico-sociologiques propre à l'organisation.

L'acronyme « **GIMSI** » signifie :<sup>81</sup>

- **G : Généralisation** : La méthode GIMSI est utilisée par différents types d'organisations qu'elles soient de petites, moyennes ou de grandes tailles, elle est aussi utilisée dans différents domaines tel que : la vente, la production, les services, l'administration.
- **I : Information** : Cela veut dire l'accès à l'information pertinente est fondamentale à la prise de décisions.
- **M : Méthode et mesure** : GIMSI est une méthode ou la mesure est le principe.
- **S : Système et systématique** : La méthode permet de construire le système de pilotage et de l'intégrer au cœur du système d'information. Elle est fondée sur un concept d'inspiration systématique.
- **I : Individualité et initiative** : La méthode privilège l'autonomie des individus, pour une prise d'initiative plus naturelle.

Ce qui donne :« généralisation des accès aux informations décisionnelles en s'appuyant sur une méthodologie d'inspiration systémique facilitant l'expression des individualités de l'entreprise ». <sup>82</sup>

Cette méthode est structurée en dix (10) étapes, chaque étape traite une préoccupation particulière du projet, chacune de ces dix étapes marque un seuil identifiable dans l'avancement du système. Comme l'indique le tableau suivant :

---

<sup>81</sup> FERNANDEZ. Alain, « Les nouveaux tableaux de bord des managers », 3<sup>ème</sup> édition d'organisation, paris, 2007, p126

<sup>82</sup>FERNANDEZ. Alain, Op.cit., 2013, p116.

Tableau N°13 : Les étapes d'élaboration du tableau de bord par la méthode GIMSI :

Phases	N°	Étapes	Objectifs
<b>Identification</b> Quel-est le contexte?	1	Environnement de l'entreprise	Analyse de l'environnement économique et la stratégie de l'entreprise afin de définir le périmètre et la portée du projet.
	2	Identification de l'entreprise	Analyse des structures de l'entreprise pour identifier les processus, les activités et les acteurs concernés.
<b>Conception</b>	3	Définition des objectifs	Sélection des objectifs tactiques de chaque équipe.
	4	Construction du Tableau de bord	Définition du tableau de bord de chaque équipe.
<b>Que faut-il faire ?</b>	5	Choix des indicateurs	Choix des indicateurs en fonction des objectifs retenus
	6	Collecte des informations	Identification des informations nécessaires à la construction des indicateurs.
	7	Le système de tableau de bord	Construction du système du tableau de bord, contrôle de la cohérence globale.
<b>Mise en œuvre</b> Comment le faire ?	8	Le choix des progiciels	Elaboration de la grille de sélection pour le choix des progiciels adéquats.
	9	Intégration et déploiement	Implémentation des progiciels, déploiement à l'entreprise.
<b>Amélioration permanente</b> Le système correspond-il toujours aux attentes ?	10	Audit	Suivi permanent du système.

Source : FERNANDEZ.A, « Les nouveaux tableaux de bord des managers», 4ème édition d'organisation, Groupe EYROLLES, paris, 2008, p131.

Nous pouvons récapituler les 10 étapes comme suit :

✓ **Phase 01 : Identification** : Au cours des premières étapes, nous devons étudier l'environnement de l'entreprise en termes de marché et de stratégie, puis par la suite faire l'étude des structures organisationnelles et personnelles de l'entité.

✓ **Phase 02 : Conception** : Lors de cette phase nous allons d'abord aborder dans la troisième étape, une méthode pratique afin de définir les objectifs tactiques locaux en accord avec les enjeux de l'entreprise, ensuite, dans les étapes 4 et 5 nous allons étudier le tableau de bord et faire le choix des indicateurs adéquats. L'étape 6 sert à collecter les informations et enfin à l'étape 7 nous allons construire le système du tableau de bord.

✓ **Phase 03 : Mise en œuvre** : A l'étape 8 nous allons définir une méthode rationnelle afin de choisir les progiciels sans être influencé. Puis l'étape 9 nous allons faire l'étude de l'intégration et du déploiement de la solution.

✓ **Phase 04 : Suivi permanent** : Nous allons nous assurer de la conformité entre le système et les nouveaux besoins des utilisateurs, l'étape 10 traitera l'audit de système.

Enfin, nous pouvons dire que l'objectif essentiel de la méthode **GIMSI** est d'accompagner le responsable à concevoir un bon système de tableau de bord dès son élaboration jusqu'à sa mise en œuvre. L'ensemble de ces étapes successives devront être respectée sa fin d'obtenir un système cohérent avec la stratégie définie par l'entreprise.

### **2.3.2 La méthode JANUS :**

Cette deuxième méthode est proposée par **SELMER.C**, dans son ouvrage « Concevoir le tableau de bord » elle est caractérisée par sa simplicité dans son processus de mise en œuvre et la distinction entre les indicateurs de performance et les indicateurs de pilotage, elle est donc très utile pour les responsables. Grâce à cette méthode les entreprises peuvent suivre l'état d'obtention de leurs objectifs. Selon **SELMER**, « La méthode **JANUS** est utile pour valider votre tableau de bord. En effet, il important que vous puissiez vérifier qu'il couvre bien les champs de la performance et du pilotage de votre activité, cette méthode vous permet de savoir si vous êtes sur la bonne voie pour atteindre vos objectifs

et si vos plans d'action se déroulent comme prévu». <sup>83</sup>

**Figure N° 05 : La démarche de la méthode JANUS**

Lancement du Projet	Organigramme de gestion	Information décisionnelle	Support de l'information	Pérennité du Système
Jalonner toutes les étapes du projet	Analyser les besoins des utilisateurs	Normaliser les différentes mesures de performance	Unifier les modes de représentation	Structurer la mise en œuvre du tableau de bord
Justifier d'un cadre pour l'action	Architecturer le réseau de tableau de bord	Normer les liaisons entre pilotage et performance	Utiliser un système informatique adapté	Situer le TDBG Au cœur du Management

**Source :** CAROLINE.S, « Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle, de pilotage, et d'aide à la décision », édition DUNOD, paris, 1998, p23.

Les étapes de construction du tableau de bord par la méthode **JANUS** sont les suivantes :<sup>84</sup>

**1. Jalonner toutes les étapes du projet :** En définissant les grandes orientations du projet de tableau de bord et en installant une gestion de projet appropriée. Il faut prendre en considération tous les éléments liés à l'organisation. La méthode JANUS permet de définir les grands axes du projet, elle permet également la mise en place d'un système de gestion de projet.

**2. Justifier un cadre pour l'action :** Avec l'intégration des spécificités de l'organisation dans un premier lieu, pour le but de maximiser sa performance en améliorant les activités indépendantes grâce à une analyse et une gestion du processus. Ensuite en formalisant les missions des responsables ce qui va permettre de mesurer et de définir les attentes des dirigeants de l'entité. Enfin, en formalisant les enjeux des processus cela permettra à l'entreprise de choisir les processus clés sur lesquels agir pour atteindre ses objectifs préalablement fixés.

**3. Analyser les besoins des utilisateurs :** Cela veut dire recenser tous les besoins des utilisateurs et faire l'inventaire des informations existantes. Cette étape passe par trois étapes successives :

<sup>83</sup> SELMER. Caroline, Op.cit., p45.

<sup>84</sup> SELMER CAROLINE, « Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision », édition DUNOD, paris, 1998, p23-29.

**La première étape :** Elle expose les principes de gestion et permet de décrire les enjeux attendus, aux futurs utilisateurs, pour définir les objectifs de l'entité.

**La deuxième étape :** Elle permet aux responsables de réunir l'ensemble de leurs besoins ;

**La troisième étape :** Elle permet aux responsables de procéder à un inventaire des informations qui existent qui vont suivre par la suite une méthodologie qui va permettre de sélectionner les données qui vont mener au classement des indicateurs par niveau d'importance et d'impact.

**4. Architecturer le réseau du tableau de bord :** Il est important de s'assurer de la cohérence des informations reflétées dans le tableau de bord, pour avoir un réseau de tableau de bord réussi, il est nécessaire également de définir des délégations entre les différents niveaux hiérarchiques de l'organisation.

**5. Normaliser les différentes mesures de performance :** Il s'agit de choisir les indicateurs de performance les plus pertinents et appropriés. Lors de cette étape les responsables visent à clarifier les missions de chaque niveau de responsabilités, pour leur permettre de repérer les indicateurs opportuns ;

**6. Nommer les liens entre pilotage et performance :** La performance sera mesurée à partir de l'identification des indicateurs pertinents, de ce fait les indicateurs de pilotage pertinents seront également déterminés ;

**7. Unifier les modes de représentation :** Standardiser et rendre le tableau de bord uniforme, afin qu'il puisse aider les responsables à l'analyse des indicateurs qu'il contient, tout en se limitant aux chiffres, graphiques et commentaires.

**8. Utiliser un système d'information adapté :** Le système d'information est un outil indispensable pour l'établissement d'un réseau de tableau de bord, car ce système permet de faciliter l'extraction des données lorsqu'il s'avère être pertinent ;

**9. Structurer la mise en œuvre du tableau de bord :** Cela veut dire qu'on trouvera des informations sur les indicateurs utilisés, les procédures d'analyse, les modalités de renseignement, les fréquences de sortie, le mode de production et d'emplois et sur l'évaluation des données ;

**10. Situer le tableau de bord au cœur du management :** Les tableaux de bord seront utilisés à leurs justes valeurs lorsque les nouvelles pratiques managériales vont être associées, avec l'aide du facteur humain qui contribuera à la mise en place d'outils performants.

### **2.3.3 La méthode OVAR (objectifs, variable d'action, responsabilité) :**

La méthode **OVAR** est une méthode française qui a été inventée et enseignée dès 1981 par trois professeurs du groupe **HEC, DANIEL MICHEL, MICHERFIOLE, HUGUES JORDAN**, c'est une démarche de pilotage de la performance en déclinant les objectifs pour suivis à chaque niveau de responsabilité. C'est aussi une méthode de conception des tableaux de bord et des indicateurs, cette méthode a pour but de déterminer pour un objectif donné, toutes les variables d'action et les indicateurs correspondants. Quant au choix des indicateurs, il se fait en fonction des objectifs à atteindre pour chaque centre de responsabilité et des variables d'action dont on dispose pour les atteindre.

La méthode **OVAR** est une démarche structurée qui peut répondre à trois types de besoin :<sup>85</sup>

- **Piloter la performance** : En assurant le déploiement des axes, cibles et objectifs stratégiques dans toute l'organisation ; il s'agit alors d'un processus de management visant à relier la stratégie aux plans opérationnels concrets conduits par les responsables ;
- **Offrir une méthodologie** : En favorisant le dialogue fonctionnel et/ou inter hiérarchique dans l'organisation. Elle suscite de manière construite la communication et la discussion sur deux questions principales « ou allons-nous » et « comment y allons-nous » ;
- **S'appuyer sur une démarche formalisée** : Pour concevoir les tableaux de bord de l'entreprise à partir des besoins clés d'information, pour les décisions opérationnelles concrètes aux différents niveaux de responsabilité.

La méthode **OVAR** est composée de quatre étapes importantes à savoir :<sup>86</sup>

- **Etape 01** : Délimitation des objectifs et variables d'action : Compte tenu de la mission de l'entité organisationnelle, on détermine les objectifs (O) de cette entité et on identifie les variables d'action (VA).

---

<sup>85</sup> FIOL. Michel, JORDAN. Hugues, SULLA. Emili, « Renforcer la cohérence d'une équipe », édition DUNOD, paris, 2004, p63.

<sup>86</sup> BOURGUIGNON. Annick, MALLERET. Veronique, NORREKLIT. Hanne, «balanced score card versus French tableau de bord: beyond dispute, a cultural and ideological perspective», 2001, p273.

La variable d'action est le facteur ou l'ensemble des facteurs sur lequel agir afin de faire évoluer tout ou une partie d'un processus.

➤ **Etape 02 :** Délimitation des responsabilités : pour chaque niveau de responsabilité il s'agit d'articuler les objectifs stratégiques et les plans d'actions des différents niveaux hiérarchiques, de repérer la cohérence ou les conflits entre les différents objectifs et leurs variables d'action à partir d'une grille.

➤ **Etape 03 :** Sélection des indicateurs :

- Choix des indicateurs pertinents, quantitatifs et qualitatifs, de résultat et fraction
- Confrontation aux données disponibles

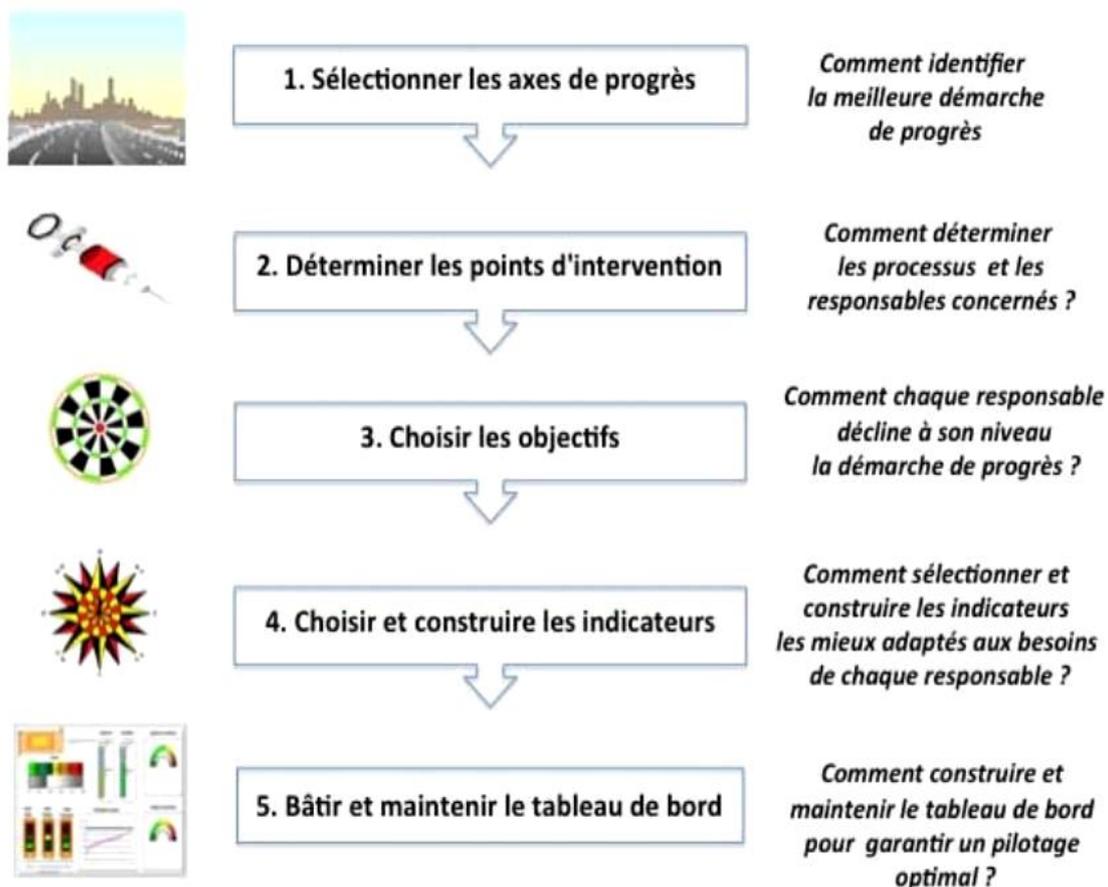
➤ **Etape 04 :** Mise en forme du tableau de bord : c'est la phase de conception et d'implantation, elle est caractérisée par le choix de la forme sous laquelle les indicateurs seront présentés.

**2.3.4 La méthode des 5 étapes et 14 outils :** Cette dernière méthode est présentée par **ALAIN FERNANDEZ** dans son ouvrage « L'essentiel du tableau de bord », cette méthode répond parfaitement aux exigences actuelles exprimées par les entreprises, car elle permet un faible coût de réalisation et une simplicité et une rapidité dans la présentation du tableau de bord, elle répond également aux critères environnementaux modernes.

Cette méthode comporte 5 étapes et chaque étape comprend un ensemble d'outils qui sont au nombre de 14.

Dans la figure qui suit, nous allons présenter les étapes de cette méthode.

Figure N°06 : Les cinq étapes de la méthode



Source : ALAIN FERNADEZ, « L'essentiel du tableau de bord », édition d'organisation, paris, 2005, p17.

Nous allons à présent voir l'ensemble de ces étapes ainsi que les outils qu'elles utilisent en détail dans le tableau suivant :

Tableau N°14 : La méthode à 5 étapes et 14 outils

Les étapes	Intitulés des outils	Numéro d'outil
Sélectionner les axes d'action	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification des gains de l'entreprise</li> </ul>	Outil N° 1
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situer l'entreprise sur le marché</li> </ul>	Outil N° 2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluation des attentes des clients</li> </ul>	Outil N° 3
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Repérer les principaux leviers</li> </ul>	Outil N° 4
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluation et choix des axes de progrès</li> </ul>	Outil N° 5
Déterminer les points d'intervention	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier les processus et les activités critiques</li> </ul>	Outil N° 6
Sélectionner les objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Choisir les objectifs</li> </ul>	Outil N° 7
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesurer les risques</li> </ul>	Outil N° 8
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborer les plans d'action</li> </ul>	Outil N° 9
Sélectionner les indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Choisir les indicateurs</li> </ul>	Outil N° 10
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présenter l'indicateur sur le poste de travail</li> </ul>	Outil N° 11
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnaliser la présentation</li> </ul>	Outil N° 12
Structurer le tableau de bord	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnaliser le contenu</li> </ul>	Outil N° 13
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintenir le tableau de bord</li> </ul>	Outil N° 14

**Source :** FERNANDEZ ALAIN, « L'essentiel du tableau de bord », édition d'organisation, paris, 2005, p251.

Arrivons à la fin de cette section, nous avons compris les principes de conception d'un tableau de bord, les étapes de son élaboration ainsi que les différentes méthodes de son élaboration, chaque responsable alors doit choisir la méthode la plus appropriées à son entreprise. Dans la prochaine section nous allons parler sur le tableau de bord financier en particulier.

**Section 03 : Le tableau de bord financier**

Le tableau de bord financier est un outil puissant qui permet d'avoir une vision claire et concise de la santé financière de n'importe quelle entreprise, et cela afin de pouvoir prendre des décisions éclairées et stratégiques pour assurer la performance de cette entreprise. Dans la présente section nous allons mettre l'accent sur le tableau de bord financier et son rôle dans l'évaluation e la performance financière.

**3.1 Le rôle tableau de bord financier dans l'évaluation de la performance financière**

Chaque entreprise doit mettre en place un tableau de bord financier pour atteindre la stabilité financière et suivre la santé financière de l'entreprise à un moment donné, et atteindre ses objectifs préalablement fixés. Il est nécessaire de mettre l'accent sur le rôle du tableau de bord financier dans la mesure de la performance financière. En effet, le tableau de bord financier est un instrument de contrôle et de comparaison qui permet aux responsables d'identifier les écarts, et d'effectuer les actions correctives au moment opportun, en d'autres termes, le tableau de bord financier joue un rôle important dans l'évaluation de la performance financière, voir qu'il affiche les résultats ou les indicateurs qui traduisent la performance de l'entreprise réalisée par rapport aux objectifs assigné.

Afin de mesurer la performance d'une entreprise, il faut s'appuyer sur des critères bien déterminés dit indicateurs de performance qui traduit un rapport entre le résultat réalisé et l'objectif fixé. Ces dernières années les études faite son conclure que le tableau de bord est particulier, celui de la direction générale comme outil de bonne mesure de performance, car il ne représente pas seulement les facteurs d'incertitude de l'évolution de l'activité encours, mais il se concentre également sur l'exactitude des chiffres en question de l'aide à la décision.

Autrement dit, le tableau de bord financier peut rédiger des comptes rendus sur les résultats obtenus et diffuser des informations essentielles et fiables qui aident à la bonne mesure des décisions. Ainsi il facilite la prise de décision dans tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Il nous permet d'avoir une vision synthétique de l'image de l'entreprise après la mesure de performance faite.

**3.2 Définitions d'un tableau de bord financier :**

« Le tableau de bord financier est un instrument de pilotage qui a pour objectif d'évaluer la performance financière d'une entreprise à un moment précis ou sur une période donnée, afin de permettre au responsable de mettre en place des actions correctives. Les tableaux de bord financiers sont chargés de mettre en évidence les éléments critiques de la santé financière de l'entreprise d'après le bilan et le compte de résultat ». <sup>87</sup>

Un tableau de bord financier est un outil de gestion qui résume les activités et les résultats d'une entreprise, c'est un suivi de la santé financière d'une entreprise, non seulement il permet de connaître l'emplacement en temps réel, mais il nous guide également vers les itinéraires les plus appropriés pour atteindre une destination fixe.

Un bon tableau de bord financier se construit en se rapprochant le plus possible de la réalité de l'entreprise. En effet, chaque entreprise est différente et n'a pas les mêmes priorités, le tableau de bord doit parfaitement refléter la réalité de l'entreprise.

Dans de nombreuses entreprises, les tableaux de bord financiers ont été le point de départ d'un système de pilotage. Ceci s'explique par les éléments suivants : <sup>88</sup>

- ✓ Ils sont basés sur la comptabilité, instrument obligatoire pour toute entreprise et donc une source d'information facilement exploitable ;
- ✓ Les indicateurs sont aussi faciles à sélectionner et à calculer ;
- ✓ Ils facilitent les comparaisons entre sociétés, dans le cas des sociétés de même filiale.

**3.3 Les fonctions d'un tableau de bord financier :**

Le tableau de bord financier permet : <sup>89</sup>

- **Le suivi de l'évolution de la situation financière :** Le tableau de bord financier offre au responsable une vision précise des résultats de l'entreprise, sur la base des indicateurs

---

<sup>87</sup>SADAOUI SIHAM, « Evaluation e la performance financière d'une entreprise à travers le tableau de bord cas GENERAL EMBALAGE », mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de master en science de gestion, université A. MIRA-BEJAIA.ALGERIE.2020, p38.

<sup>88</sup>WILFRIED. Niessen, CHANTEUX. Anne, « Les tableaux de bord et business plan », édition EDIPRO, 2005, p12.

<sup>89</sup>LEROY.M, « Le tableau de bord au service de l'entreprise », 2<sup>ème</sup> édition, d'organisation, paris, 2001, p42-43.

financiers interprétés. Grâce à ses indicateurs, il peut notamment comprendre les dépenses de l'entreprise et le degré d'atteinte des objectifs fixés.

- **La mesure de la performance :** Le tableau de bord financier met en évidence les résultats physiques ou financiers par rapport aux objectifs préalablement fixés, la différence constitue un écart, exprimé en valeur ou en pourcentage, qui traduit la performance réalisée. Grâce à cet outil le responsable dispose d'un véritable aperçu de l'évolution de son entreprise, il peut suivre l'efficacité et la rentabilité des projets de l'entreprise pour comprendre quels sont les moyens les plus efficaces pour atteindre les objectifs souhaités.

- **L'anticipation des éventuelles difficultés et la prise des décisions éclairées :** En calculant les écarts sur les indicateurs, le tableau de bord financier attire l'attention des responsables sur ceux qui sont significatifs ou exceptionnels. Donc alerter ces responsables afin d'identifier les situations risquées, le tableau de bord financier permet d'apprécier statistiquement les risques encourus par la prise de telle ou telle décision, il s'agit donc d'un outil d'aide à la décision indispensable à l'élaboration d'une stratégie financière efficace.

- **Un instrument de contrôle et de comparaison**

Le tableau de bord financier permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre d'une démarche budgétaire. Il doit permettre de diagnostiquer les points faibles et de faire apparaître toutes anomalies pouvant avoir une répercussion sur le résultat de l'entreprise.

- **Un outil de motivation et de communication**

Le tableau de bord dès sa parution, doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques.

Le tableau de bord favorise la communication, l'échange d'information entre les gestionnaires, stimule la discussion en permettant de centrer le dialogue sur la performance. Ainsi, le tableau de bord motive l'ensemble de personnel par l'utilisation d'information plus objective pour l'évaluation du rendement, en permettant aux gestionnaires d'avoir accès à l'information essentielle pour juger les résultats obtenus par eux-mêmes, ce qui entraîne en générale une mobilisation accrue et constitue un engagement à l'autocontrôle.

### 3.4 Les indicateurs qui peuvent figurer dans un tableau de bord financier

Il existe de nombreux indicateurs qui peuvent figurer dans un tableau de bord financier, le choix de ces indicateurs dépend de la société, de sa taille, de son secteur et de ce que les managers ont besoin de suivre en priorité.

Le tableau de bord financier comprend, en général trois familles d'indicateurs très différents :<sup>90</sup>

- Des indicateurs financiers spécialisés qui traduisent la santé financière globale de l'entreprise et que la direction financière suit en tant qu'expert pour le compte de la direction générale ;

- Des indicateurs financiers s'appliquent aux opérations gérées par la direction financière et dont elle est responsable vis-à-vis de la direction générale telles que les emprunts et la trésorerie ;

- Des indicateurs concernant la gestion globale de la direction financière, son coût et son efficacité.

✓ Les indicateurs financiers globaux peuvent être calculés :

- ❖ A partir du compte de résultat :

- La valeur ajoutée ;
- Excédent brut d'exploitation ;
- Résultat (d'exploitation, financier, courant et exceptionnel) ;
- Capacité d'autofinancement et l'autofinancement.

- ❖ A partir du bilan :

- Fonds de roulement net global ;
- Besoin en fonds de roulement (d'exploitation et hors exploitation) ;
- Trésorerie nette ;
- Indépendance financière (capitaux propres/ capitaux permanents) ;
- Capacité de remboursement (dettes financières / la CAF).

- ❖ A partir du compte du résultat et du bilan :

- Rentabilité financière (résultat net / capitaux propres) ;

---

<sup>90</sup> LEROY MICHEL, « Le tableau de bord au service de l'entreprise », Édition d'organisation, paris, 1998, p 105-106.

- Rentabilité économique (résultat d'exploitation / valeur des moyens économique) ;
- Rotation des capitaux (CA annuel / CP) ou (CA annuel / valeur des moyens économique).
- ✓ Les indicateurs financiers liés aux opérations gérées en direct par la direction financière :
  - Le volume d'emprunts levés (par type de monnaies) ;
  - Le taux d'intérêt moyen des dettes financières ;
  - Le volume des swaps réalisés (montant des emprunts transférés dans une autre devise ou vers un autre taux) ;
  - Le montant global des frais financiers (emprunt à long terme et moyen terme, agios) ;
  - Le montant des produits financiers ;
  - Le taux des frais financiers moyens (frais financiers nets/ CA) ou frais financiers nets/ total des charges d'exploitation) ;
  - La trésorerie disponible ;
  - Le volume des traites escomptées.
- ✓ Les indicateurs de gestion générale de la direction financière :
  - Le coût global de la direction et par fonction (comptabilité, gestion de la trésorerie, études financière, fiscalité, ...) ;
  - Des indicateurs de productivité (nombre de factures traitées, nombre d'écritures comptables, ...).

Ces indicateurs sont des outils de gestion très utile au responsable de l'entreprise, car il lui permet d'évaluer la santé financière de son entreprise et de prendre des décisions et d'identifier les difficultés.

### **3.5 Les tâches qui interviennent après la conception du tableau de bord financier :**

Dès que les responsables possèdent un tableau de bord financier, plusieurs tâches importantes lui incombent :

- L'analyser des écarts importants ;
- L'interprétation et l'explication des causes de ces écarts, qu'elles soient externes (conjoncture, concurrence) ou internes (rupture des stocks, panne des machines, changement de matières premières, ou modification de procédures) ;
- La mise en place des décisions ou des actions correctives avec l'adhésion de toute l'équipe.

### **3.6 Les responsables chargés d'élaboration du tableau de bord financier :**

Le tableau de bord financier est généralement élaboré par l'équipe financière de l'entreprise, en collaboration avec les responsables des différents départements.

Voici les acteurs clés impliqués dans l'élaboration du tableau de bord financier :

- **Le directeur financier :** le directeur financier est souvent le responsable principal de l'élaboration du tableau de bord financier. Il supervise l'équipe financière et il est chargé de veiller à ce que les informations financières clés soient capturées et présentées de manière appropriée ;
- **L'équipe financière :** l'équipe financière composée de comptable, de contrôleurs financiers, des auditeurs interne, et d'analystes financiers, joue un rôle essentiel dans la collecte, l'analyse et la préparation des données financières nécessaires pour le tableau de bord ;
- **Les responsables des départements :** les responsables des différents départements de l'entreprise tels que les ventes, le marketing, la production, les ressources humaines, etc., sont également impliqués dans l'élaboration du tableau de bord financier. Ils fournissent des données et des informations spécifiques à leur domaine d'activité pour aider à évaluer la performance financière de l'entreprise ;
- **Les analystes financiers :** dans les grandes entreprises, les analystes financiers peuvent être dédiés à l'élaboration et à l'analyse des tableaux de bord financiers. Ils sont chargés d'extraire les données financières pertinentes, de les analyser et de les présenter sous forme de rapports et de tableaux de bord.

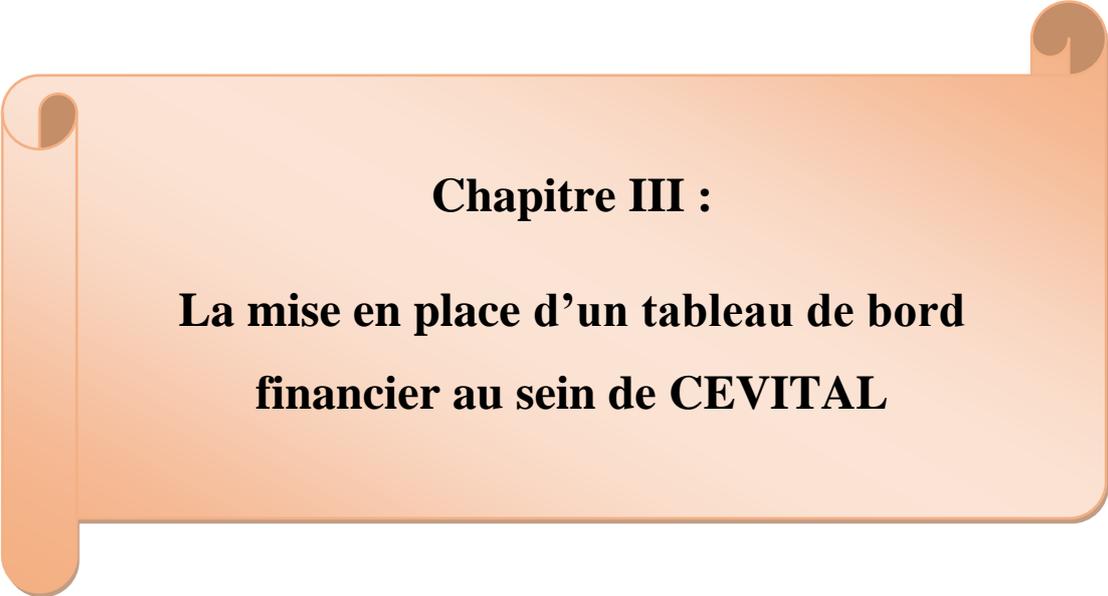
A la fin de cette section, on a constaté qu'il est important que l'élaboration du tableau de bord financier soit un processus collaboratif impliquant toutes les parties prenantes concernées. Cela permet de s'assurer que les indicateurs financiers pertinents sont inclus et que le tableau de bord reflète les objectifs et les besoins spécifiques de l'entreprise.

Un tableau de bord financier est un outil incontournable pour les entreprises qui souhaitent suivre et évaluer leur performance financière à un moment donné. Il peut être utilisé pour aider à prendre des décisions informées et à surveiller les performances.

**Conclusion**

Ce chapitre nous à permet de répondre à l'ensemble des aspects du tableau de bord de l'entreprise. En effet lors de sa conception il faut respecter certains principes et suivre des méthodes telles que la méthode JANUS, OVAR, GIMSI... Afin d'obtenir un tableau de bord efficace qui doit permettre l'accès rapide et facile à l'information clé.

L'objectif ultime de ce chapitre est de mettre l'accent sur l'importance du tableau de bord, puisqu'il représente un outil indispensable que doit avoir tout chef d'entreprise, pour mieux piloter son entreprise. Car il permet de synthétiser les informations les plus importantes et de les présenter sous forme d'indicateurs, son élaboration dans une entreprise permet la mesure de toutes les formes de performance, il contribue à évaluer les activités de l'entreprise dans son environnement économique et financier, ainsi, il permet d'aider les responsables à prendre les bonnes décisions.

An orange scroll graphic with a gradient from light to dark orange, featuring rounded corners and a vertical strip on the left side that looks like a scroll binding. The text is centered on the scroll.

## **Chapitre III :**

**La mise en place d'un tableau de bord  
financier au sein de CEVITAL**

## **Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de CEVITAL**

---

---

### **Introduction :**

L'entreprise a besoin d'un outil ou bien un instrument qui permet de mesurer l'efficacité et la qualité de sa gestion tel que le tableau de bord, pour qu'elle puisse atteindre ses objectifs tracés et améliorer sa performance.

L'objectif de ce chapitre est d'établir un lien entre les connaissances et les notions recueillies dans la partie théorique et le domaine pratique. Afin qu'on puisse montrer comment on peut évaluer la performance financière d'une entreprise à travers la mise en place d'un tableau de bord financier, cet instrument qui apporte un éclairage précis de la situation en cours aux dirigeants.

### **Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil**

Dans l'objectif de mieux connaître l'entreprise qui fait l'objet de notre étude, nous allons dans la présente section prendre en considération les éléments liés à sa création et son évolution, situation géographique, ses activités, ses capacités, ses missions, ses objectifs ainsi que sa structure.

#### **1.1. Historique et évolution de CEVITAL**

L'historique de la SPA CEVITAL se présente comme suit<sup>91</sup> :

CEVITAL, c'est une société par action (SPA) dont les actionnaires principaux sont Mr. REBRAB Et FILS, elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constituée de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation Son expansion et son développement durant les dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses. CEVITAL AGRO-INDUSTRIE est passé de 500 salariés en 1999 à 4300 salariés en 2010.

Elle a été créée en Mai 1998 avec un capital social qui est fixé 68 ,760 milliards de DA, elle se situe dans le nouveau quai de port de BEJAIA et s'étend sur une superficie de 76 156 M<sup>2</sup>. Sa proximité du port de l'aéroport et de la zone industrielle d'AKBOU lui offre des avantages économiques dans l'industrie Agro-alimentaire d'une part et d'autre part sa large gamme de

---

<sup>91</sup> Document interne de l'entreprise SPA CEVITAL

## **Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de CEVITAL**

---

---

produit de qualité lui a permis de s'imposer sur le marché national comme leader avec 80% des parts de marché.

- 1999 : entrée en production de la raffinerie d'huile de 570000 T/An et lancement de la première marque d'huile de table de haute qualité, 100% tournesol « FLEURIAL »,
- 2001 : entrée en production de la margarinerie de 180000 T/An et lancement de la première marque de margarine de table « FLEURIAL »,
- 2003 : entrée en production de la raffinerie de sucre (650000 T/An de sucre blanc et 25000 T/An de sucre liquide). Lancement de la margarine de feuilletage « LA PARISIENNE » pour les boulangeries pâtisseries,
- Avril 2005 : lancement de trois nouveaux projets dont deux sur le site LAARBA (verre plat, fabrication industrielle de produit manufacturé en béton) ; et l'acquisition des eaux minérales de LALLA KHEDIDJA (ex ETK) sise à l'est de la wilaya de Tizi-Ouzou.

Aujourd'hui connu sous la bannière de CEVITAL et plus précisément sous l'appellation CEVITAL Lalla Khadîdja ; elle est entrée en production en Mars 2007, et l'acquisition de la conserverie d'El KSEUR (ex COJEK) sise à 30KM du chef-lieu de la wilaya de Bejaia.

Grace à son chiffre d'affaires réalisé ; CEVITAL gagne la 3ème place au niveau national et la 10ème au niveau d'Afrique, cette entreprise s'est spécialisée dans l'industrie alimentaire telle que la raffinerie d'huile, distribution des produits dérivés à l'alimentation humaine.

CEVITAL contribue largement au développement de l'industrie agro-alimentaire

National, elle vise à satisfaire le marché national et exporter le surplus, en offrant une large gamme de produits de qualité. Et pour s'imposer sur le marché international, CEVITAL négocie avec les grandes sociétés internationales de distribution telle que, Carrefour en France, Royale en Suisse et autres sociétés spécialisées dans l'import et l'export en Ukraine, Russie, ses produits se vendent dans différents pays ainsi que dans différentes villes africaines telles que le Lagos, Bamako, Niamey, Tripoli...

## **Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de CEVITAL**

---

---

Depuis sa création à ce jour, le groupe CEVITAL a consolidé sa position de leader dans le domaine de l'agroalimentaire et entend poursuivre sa croissance en investissant encore dans ce secteur pour renforcer sa position.

### **1.2 Situation géographique**

La situation géographique de la SPA CEVITAL se présente comme suit :

CEVITAL SPA est implantée à l'extrême du port de Bejaia à 3 Km au sud-ouest du centre-ville, une partie des constructions est située dans le port à 200 M du quai alors que la plus grande partie des installations est édiflée sur les terrains récupérés, situés à proximité du port, situé à 280 Km d'Alger donne l'avantage de proximité économique à celle-ci.

Elle occupe une place stratégique qui lui permet de faciliter les relations avec son environnement antérieur

➤ **A Bejaia :**

- Raffinerie d'huile ;
- Margarinerie ;
- Silos portuaires ;
- Raffinerie de sucre ;

➤ **A EL KSEUR :**

Une unité de production de jus de fruits COJEK a été rachetée par le groupe CEVITAL dans le cadre de la privatisation des 'entreprises publiques algériennes en novembre 2006.

Un immense plan d'investissement a été consenti visant à moderniser l'outil de production de jus de fruits COJEK. Sa capacité de production est de 14 400 tonnes par an. Le plan de développement de cette unité portera à 150 000/an en 2010.

En 2017, mise en production d'une usine de production des sauces 6500 tonnes par mois.

## Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de CEVITAL

---

### ➤ A Tizi-Ouzou :

- Au cœur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres : L'Unité d'Eau Minérale Lalla KHEDIDJA a été inaugurée en juin 2007 ;
- 2015 : Usine de Chaux et Co2 (Constantine) : la capacité 100 tonnes jour et en 2020 extensions pour un 3ème fours pour atteindre une capacité de 300 tonnes /jour.

### 1.3. Les activités de CEVITAL

L'activité principale de l'entreprise CEVITAL est la production et la commercialisation des huiles, margarinerie et sucre, elle a principalement porté ces efforts sur le développement des technologies huilières avec une connaissance experte de l'art de la trituration et le raffinage d'huile en y intégrant toutes les technologies de pointes. Le Complexe Agroalimentaire est composé de plusieurs unités de production :

### ➤ Huiles Végétales

- Les huiles de table : elles sont connues sous les appellations suivantes :
- FLEURIAL plus : 100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A, D, E) ;
- (Elio et FRIDOR) : ce sont des huiles 100% végétales sans cholestérol, contiennent de la vitamine E ;

Elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, Soja et de Palme,

Conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances allant de (1 à 5 litres), après qu'elles aient subi plusieurs étapes de raffinage et d'analyse.

- Capacité de production : 570 000 tonnes /an ;
- Part du marché national : 70% ;
- Exportations vers le Maghreb et le moyen orient, en projet pour l'Europe.

## Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de CEVITAL

---

### ➤ **Margarinerie et graisses végétales**

CEVITAL produit une gamme variée de margarine riche en vitamines A, D, E. Certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que MATINA, le beurre gourmand et FLEURIAL, d'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de la parisienne et MEDINA « SMEN »

- Capacité de production : 180.000 tonnes/an ;
- Part du marché national est de 30% sachant que l'entreprise exporte une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient.

### ➤ **Sucre Blanc**

Il est issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose. Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50Kg et aussi commercialisé en morceau dans des boîtes d'1kg.

- Entrée en production 2ème semestre 2009 ;
- Capacité de production : 650 000 tonnes/an avec extension à 1 800 000 tonnes/an ;
- Part du marché national : 85% ;
- Exportations : 350 000 tonnes/an en 2010, CEVITAL prévoit 900 000 tonnes/an dès 2011.

### ➤ **Sucre liquide**

CEVITAL produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses.

- Capacité de production : matière sèche : 219 000 tonnes/an ;
- Exportations : 25 000 tonnes/an en prospection.

## **Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de CEVITAL**

---

### ➤ **Silos Portuaires**

Le complexe CEVITAL Food dispose d'une capacité maximale 182 000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000 T par heure. Un projet d'extension est en cours de réalisation

- La capacité de stockage actuelle est de 120 000T en 24 silos verticaux et de 50000 T en silo horizontal.
- La capacité de stockage Horizon au 1 er trimestre 2010 sera de 200 000 T en 25 silos verticaux et de 200 000 T en 2 silos horizontaux.

### ➤ **Boissons (Eau minérale, Jus de fruits)**

- Lancement de la gamme d'eau minérale « Lalla KHADIJDA » et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3 000 000 bouteilles par jour ;
- Réhabilitation de l'unité de production de jus de fruits « EL KSEUR ».

### ➤ **Chaux et CO2**

#### • **Ses clients :**

La satisfaction du client est la devise de l'entreprise. La raison de vivre de l'entreprise est de vendre. Les clients de l'entreprise sont divers et variés :

- Représentants ;
- Grossistes ;
- Industriels ;
- Institutionnels et administrations.

Ils sont pour la grande majorité des industriels de l'agroalimentaire et des distributeurs, ces derniers se chargent de l'approvisionnement de tous les points de vente ou qu'ils soient.

## **Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de CEVITAL**

---

---

### ➤ **Ses Devises : des produits de Qualité :**

CEVITAL FOOD donne une grande importance au contrôle de qualité de ses produits.

Cela s'est traduit par l'engagement de la direction dans le Processus de certification ISO 22000 version 2005.

Toutes les unités de production disposent de laboratoires (micro biologie et contrôle de qualité) équipés d'outils d'analyse très performants.

### **1.4 Les capacités du complexe CEVITAL**

Dans cette partie, les différentes capacités en matière de distribution, commerciale, financière et humaine, sont passées en revue de manière à faire des suggestions en matière de leur exploitation et possibilités d'amélioration de la production, de la qualité, et la présentation des produits. Nous allons présenter ci-dessous les diverses capacités de la SPA CEVITAL :

#### ➤ **Les capacités de stockage :**

CEVITAL dispose en dehors du complexe, de plusieurs lieux de stockage pour chaque produit, répartis comme suit :

- Elle dispose d'une surface de stockage de 1600palettes, et d'une chambre froide d'une

Capacité de 1400 palettes ;

- Pour ce qui s'agit du stockage du sucre : CEVITAL assure le stockage du sucre blanc dans des silos d'une capacité de 120000 tonnes.
- SILOS de 3000 tonnes ;

La capacité de stockage de sucre roux est de 200000 tonnes et d'une centrale à vapeur d'une capacité de 160 tonnes/heure.

- Autres lieux de stockage :
- 2442 tonnes à ICOTAL ;

## Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de CEVITAL

---

- 5130 tonnes au JUTE ;
- 15955 tonnes à ENAEB ;
- SILO de 50000 tonnes.

➤ **Capacité de production :** Le complexe dispose de trois unités de production dont les capacités sont :

- **La raffinerie d'huile :**

Mise en production en aout 1999 avec une capacité de 1800 tonnes /jour, elle dispose de 3 bacs de stockage pour huile brute, 2 lignes de raffinage de 400 tonnes et une troisième ligne de 1000 tonnes et 2 bacs de stockage d'huile raffinée.

- **La margarine :**

Mise en production en novembre 2001, elle dispose de 2 cuves d'émulsion d'une capacité de 600 litres la cuve, et 5 lignes de production avec 2 lignes pour la fabrication de margarine en plaquette, 1 ligne pour chacun des produits restants c'est à dire le feuilletage, Smen et la SHORTENING.

- **Le sucre :**

Mise en production fin 2002, sa capacité de production actuelle est de 5000 tonnes/jour avec deux lignes : une ligne d'une capacité de 2000 tonnes/ jour pour sacs de 50KG, big bag, et les sacs d'1kg et 5kg, et l'autre ligne doté d'une capacité de production de 3000tonnes/jour.

➤ **Capacités de chargement :**

- **Pour le sucre :**

La capacité de chargement du sucre varie d'une gamme à une autre :

- Pour 1kg sa capacité de chargement est de 1300tonnes/jour ;
- Pour 5kg sa capacité de chargement est de 120tonnes/jour ;

## Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de CEVITAL

---

- Et pour les sacs de 50kg sa capacité de chargement est 1200tonnes/jour.

- **Pour les huiles :**

CEVITAL est dotée d'une capacité de chargement de 1200tonnes/jour.

- **Pour la margarine :**

Pour ce qui concerne la margarine sa capacité de chargement est de 600tonnes/ jour.

- **Les capacités commerciales :**

Le complexe, conscient de l'augmentation de la demande du marché a revu ses capacités commerciales en transformant le service commercial en direction commerciale mieux étoffée.

Cette nouvelle organisation a permis de faire face à la tendance des exigences du marché et des capacités de production.

### 1.5. Les missions et objectifs :

L'entreprise a pour mission principale de développer la production et d'assurer la qualité et le conditionnement des huiles, des margarines et du sucre à des prix nettement plus compétitifs et cela dans le but de satisfaire le client et le fidéliser. Les différents objectifs et missions de la SPA CEVITAL sont :

- **Les objectifs** visés par CEVITAL peuvent se présenter comme suit :
  - L'extension de ses produits sur tout le territoire national ;
  - L'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché du travail ;
  - L'encouragement des agriculteurs par des aides financières pour la production locale des graines oléagineuses ;
  - La modernisation de ses installations en termes de machine et des techniques pour augmenter le volume de sa production ;

## Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de CEVITAL

---

---

- Le positionnement de ses produits sur le marché étranger par leurs exportations.

- **Les atouts de l'entreprise ou ses facteurs clés de succès :**

- Capacité à manager des projets, dans la production et la distribution de grandes envergures ;

- Maîtrise de la technologie ; les unités industrielles utilisent les dernières innovations en matière d'automatisation des processus ;

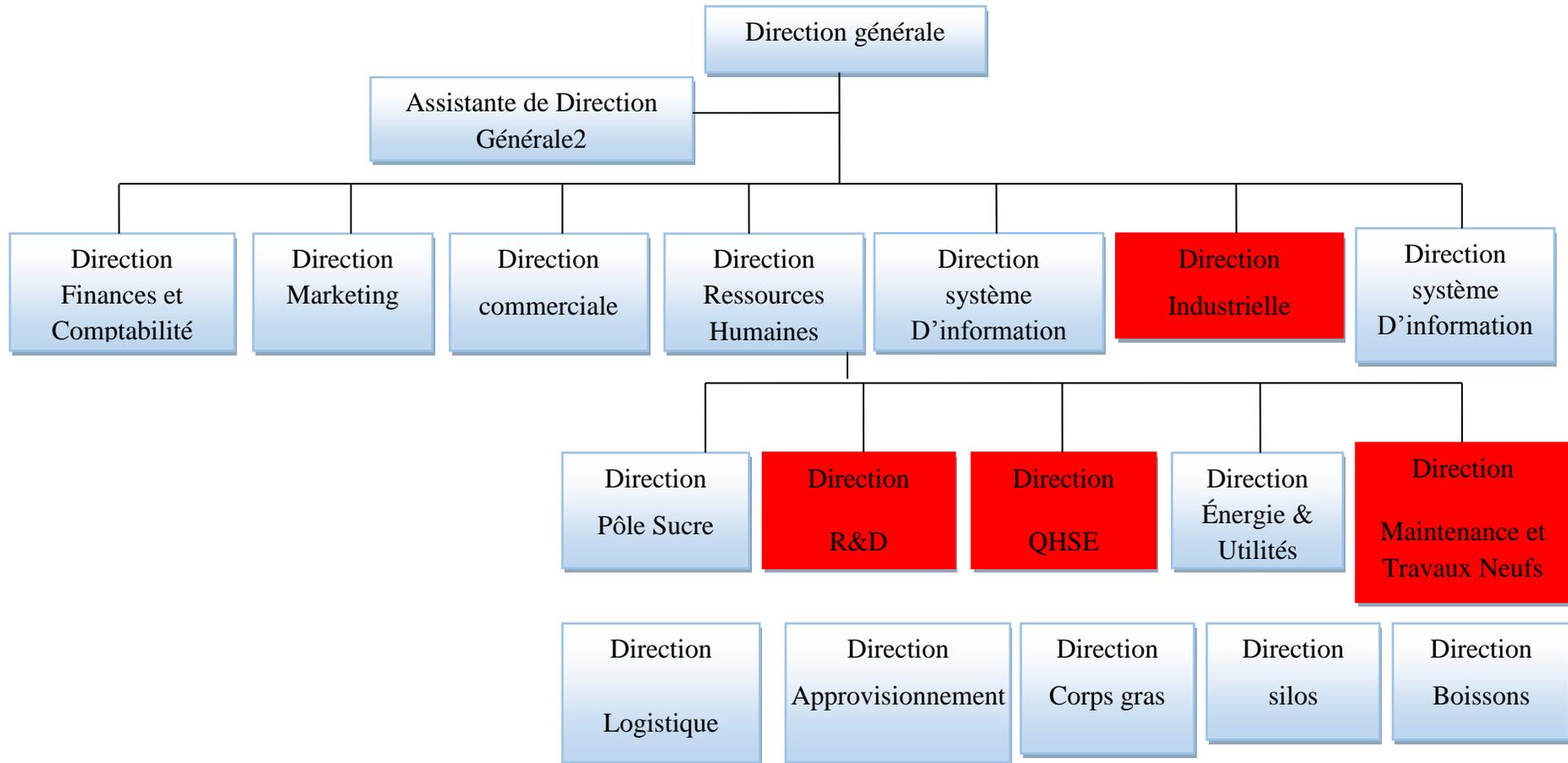
- Jeunesse des salariés ; moyenne d'âge : 35 ans, encadrement à fort potentiel pour assurer une gestion pérenne de l'entreprise ;

- Force de négociation ; la taille de l'entreprise, en raison des parts de marchés investis ;

- Choix du site ; l'avantage de la localisation est un facteur clé de succès car il représente un avantage compétitif de taille sur le plan logistique (proximité des installations portuaires réduisant les coûts des matières importées et des produits finis exportés.

### 1.6 La structure de l'encadrement

Figure N°07 : Organigramme générale du groupe CEVITAL.



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise SPA CEVITAL.

## **Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de CEVITAL**

---

Les différents services de la SPA CEVITAL :

### **A. La direction Marketing :**

Pour atteindre les objectifs de l'Entreprise, le Marketing CEVITAL pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence.

Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation public-promotionnelle sur les marques et métiers CEVITAL. Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (Développement, Industriel, Approvisionnement, Commercial, Finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

### **B. La direction des Ventes & Commerciale :**

Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du Fichier clients de l'entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies. En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

### **C. La direction Système d'informations :**

Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise. Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mises à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité.

Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

### **D. La direction des Finances et Comptabilité :**

- Préparer et mettre à jour les budgets ;
- Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes ;
- Pratiquer le contrôle de gestion ;

## **Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de CEVITAL**

---

---

- Faire le REPORTING périodique.

### **E. La direction Industrielle :**

- Chargé de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site.
- Analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) Et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail.
- Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...).
- Est responsable de la politique environnement et sécurité.

### **F. La direction des Ressources Humaines :**

- Définit et propose à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe.
- Assure le recrutement.
- Gestion de la performance et des rémunérations.
- Formation du personnel.
- Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

### **G. La direction Approvisionnements :**

- Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement).
- Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

### **H. La direction Logistique :**

- Expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, Eau minérale, ...), qui consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts Logistique ;
- Assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres ;

## **Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de CEVITAL**

---

---

- Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelques matières premières ;

- Gère les stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaia et environs) et Régionaux (Alger, Oran, Sétif, ...).

### **I. La direction des Silos : (opérations portuaires) :**

- Elle décharge les matières premières vrac arrivées par navire ou camions vers les points de stockage ;

- Elle stocke dans les conditions optimales les matières premières ;

- Elle Expédie et transfère vers les différents utilisateurs de ces produits dont

- L'alimentation de raffinerie de sucre et les futures unités de trituration ;

- Elle entretient et maintient en état de services les installations des unités silos.

### **J. La direction des Boissons :**

Le Pôle Boissons et plastiques comprend trois unités industrielles situées en dehors du site de Bejaia :

- Unité LALLA KHEDIDJA domiciliée à AGOUNI-GUEGHRANE (Wilaya de TIZI OUZOU) a pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées à partir de la célèbre source de LLK ;

- Unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de Margarine et les Huiles et à terme des palettes, des étiquettes etc. ;

- Unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'El KSEUR, COJEK est une SPA filiale de CEVITAL et qui a pour vocation la transformation de fruits et légumes frais en Jus, Nectars et Conserves. Le groupe ambitionne d'être Leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement.

### **K. La direction Corps Gras :**

- Une raffinerie d'huile de 1800 T/J, un conditionnement d'huile de 2200T/J, une margarinerie de 600T/J qui sont toutes opérationnelles et une unité inter estérification ;

- Hydrogénation ;

- Pate chocolatière ;

- Utilités actuellement en chantier à El KSEUR Notre mission principale est de raffiner et de conditionner différentes huiles végétales ainsi que la production de différents

## **Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de CEVITAL**

---

---

types de margarines et beurre. Tous nos produits sont destinés à la consommation d'où notre préoccupation est de satisfaire le marché local et celui de l'export qualitativement et quantitativement.

### **L. La direction Pôle Sucre :**

Le pôle sucre est constitué de 04 unités de production :

- Une raffinerie de sucre solide 2000T/J ;
- Une raffinerie de sucre solide 3000T/J ;
- Une unité de sucre liquide 600T/J ;
- Une unité de conditionnement de sucre 2000 T/J qui sera mise en service en mars

2010. Sa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu naturel et de la sécurité des personnes. Nos produits sont destinés aux industriels et aux particuliers et ce pour le marché local et à l'export.

### **M. La direction QHSE :**

- Met en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux ;
- Veille au respect des exigences réglementaires produits, environnement et sécurité ;
- Contrôle, assure la qualité de tous les produits de CEVITAL et réponse aux exigences clients ;
- Garantit la sécurité de notre personnel et la pérennité de nos installations.

### **N. La direction Energie et Utilités :**

C'est la production et la distribution pour les différentes unités, avec en prime une qualité propre à chaque Processus :

- Environ 450 m<sup>3</sup>/h d'eau (brute, osmosée, adoucie et ultra pure) ;
- De la vapeur Ultra haute pression 300T/H et basse pression ;
- 500T/H. De l'Electricité Haute Tension, Moyenne Tension et Basse Tension, avec une capacité de 50MW.

### **O. La direction Maintenance et travaux neufs :**

- Met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés ;

## **Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de CEVITAL**

---

- Planifie et assure la Maintenance pour l'ensemble des installations ;
- Rédige les cahiers des charges en interne ;
- Négocie avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.

Cette section nous a permis de mieux connaître l'entreprise CEVITAL ainsi que ces différentes activités, capacités, missions et objectifs, cela va nous faciliter l'étude et l'analyse de la performance financière de cette entreprise, dans la prochaine section.

### **Section 02 : Démarche à suivre pour la construction d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise SPA CEVITAL**

Après avoir effectué une présentation de l'organisme d'accueil, nous allons présenter les indicateurs utilisés par l'entreprise SPA CEVITAL, servent comme instruments de conception d'un tableau de bord financier qui va nous permettre de suivre l'évolution du résultat, ainsi que les écarts entre les réalisations et les prévisions de l'exercice que nous avons étudié. En utilisant les annexes fournies par l'organisme d'accueil ; bilan, TCR. Cela va nous permettre également de pouvoir dégager les indicateurs indispensables, afin de pouvoir juger la performance financière de l'entreprise étudiée.

#### **2.1 Présentation des bilans financiers de grandes masses**

Le bilan de grandes masses permet de fonder une opinion sur l'équilibre financier et la situation de la trésorerie d'une entreprise à une date précise, en faisant une distinction entre les cycles longs (investissement et financement) et les cycles courts d'exploitation. Dans les tableaux suivants nous allons présenter les bilans de grandes masses de l'actif et celui du passif.

## Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de CEVITAL

- Bilan prévisionnel en grandes masses de l'année 2020

**Tableau N° 15 : Présentation du bilan financier prévisionnel de grandes masses de l'année 2020, UM : KDA**

Actif	Montant	Part %	Passif	Montant	Part %
<b>VI</b>	320 581 022	63	<b>CP</b>	281 497 662	55.32
<b>VE</b>	33 188 080	6.52	<b>DLMT</b>	33 470 640	6.58
<b>VR</b>	119 568 871	23.5	<b>DCT</b>	193 869 175	38.1
<b>VD</b>	35499 504	6.98			
<b>TOTAL</b>	508 837 477	100	<b>TOTAL</b>	508 837 477	100

**Source :** Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise SPA CEVITAL.

- Bilan réel en grandes masses de l'année 2020

**Tableau N° 16 : Présentation du bilan financier réel de grandes masses de l'année 2020, UM : KDA**

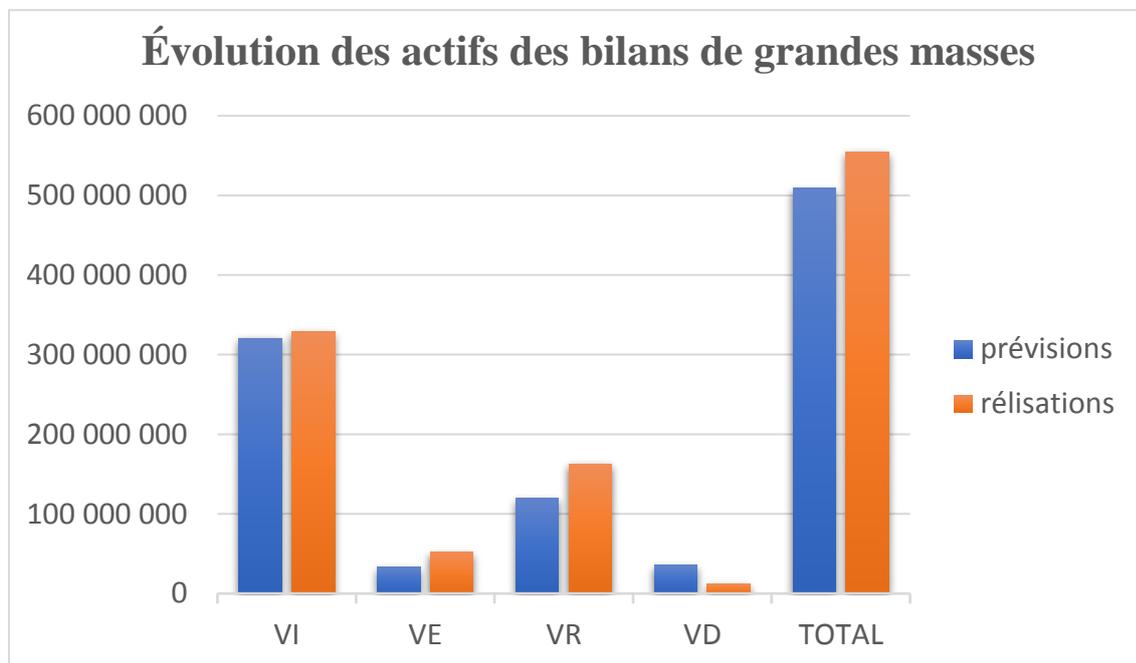
Actif	Montant	Part %	Passif	Montant	Part %
<b>VI</b>	328 429 114	59.19	<b>CP</b>	287 954 921	51.89
<b>VE</b>	51 737 238	9.32	<b>DLMT</b>	28 443 053	5.13
<b>VR</b>	162 626 539	29.31	<b>DCT</b>	238 507 194	42.98
<b>VD</b>	12 112 277	2.18			
<b>TOTAL</b>	554 905 168	100	<b>TOTAL</b>	554 905 168	100

**Source :** Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise SPA CEVITA

Après avoir présenté les bilans de grandes masses de l'entreprise CEVITAL, nous allons représenter les montants dégagés en représentation graphique, d'abord les actifs des bilans et en suite les passifs des bilans.

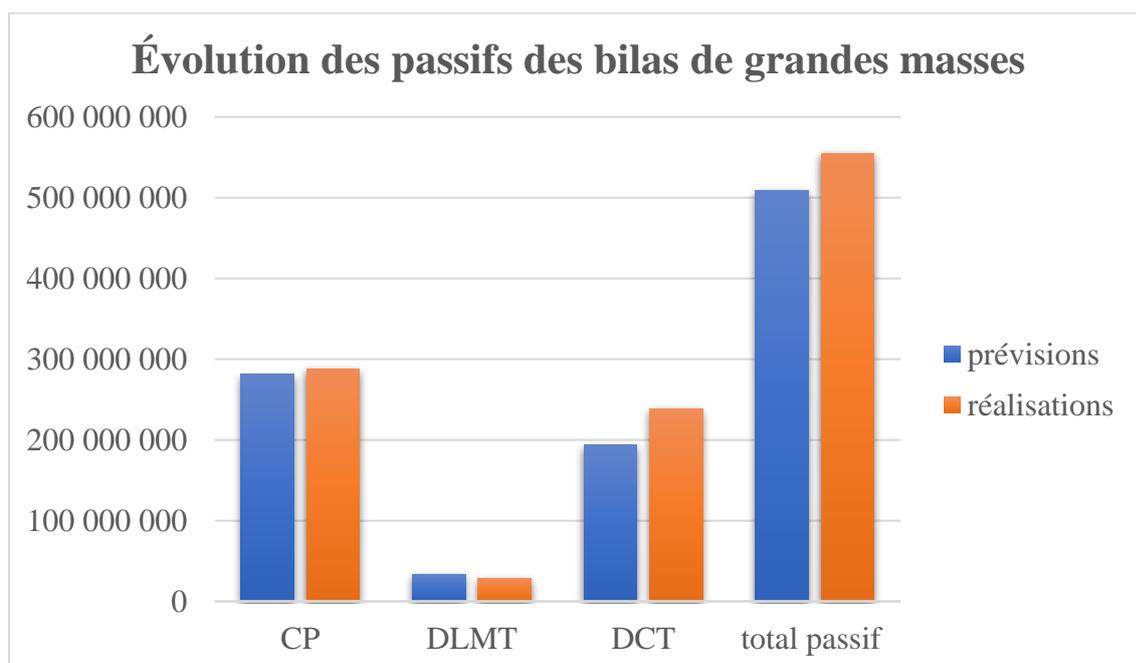
## Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de CEVITAL

Figure N° 08 : Représentation graphique des actifs des bilans financiers en grandes masse



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise SPA CEVITAL

Figure N° 09 : Représentation graphique des passifs des bilans financiers en grandes masses



Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise SPA CEVITAL

## **Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de CEVITAL**

---

---

### **Interprétation du bilan de grandes masses « structures actif »**

- **Actif fixe**

Le bilan de grandes masses traduit l'activité de l'entreprise et ses choix stratégiques en termes de politique d'investissement, de financement et de décision affectant l'activité quotidienne de l'entreprise.

Dans le cas de la SPA CEVITAL, nous avons remarqué que durant l'exercice 2020, les valeurs immobilisées occupent une partie importante du total de l'actif soit 59.19 %, elles ont également enregistré une légère progression par rapport aux prévisions qui passent de 320 581 022 KDA à 328 429 114 KDA, c'est-à-dire une hausse de 2.45%. Cela est dû à l'augmentation des immobilisations incorporelles ce qui est dû par le fait que l'entité a acquis de nouveaux équipements, immobilisations en-cours, cette hausse s'explique par le fait qu'un projet d'investissement a été placé dans cette catégorie.

- **Actif circulant**

Nous remarquons que l'actif circulant a enregistré une augmentation de 38 219 598 KDA en 2020 par rapport aux prévisions de cette même année, soit 20.3%, cela est dû à l'augmentation des stocks et en cours et les créances et emplois assimilées.

- **Valeur d'exploitation (VE) :**

Nous avons constaté à partir des bilans de grandes masses, que les VE de la SPA CEVITAL ont enregistré une augmentation de 18 549 158 KDA par rapport aux prévisions de l'année 2020 soit une augmentation de 55.9%, il y a lieu de signaler que les stocks et en cours sont augmentés afin de couvrir le volume additionnel de production.

- **Valeur réalisable (VR) :**

Les valeurs réalisables occupent la partie la plus importante dans l'actif circulant, elles ont enregistré une augmentation remarquable de 43 057 668 KDA en comparant aux prévisions de cette année, soit 36%, cette augmentation est due à l'accumulation des dettes à court terme accordée à ses clients (créance clients).

## **Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de CEVITAL**

---

---

### ➤ **Valeur disponible (VD) :**

Les valeurs disponibles ont enregistré une baisse de 65.9% en comparant les prévisions et les réalisations, la raison de cette baisse est que l'entreprise a payé une partie de ses dettes à court terme, baisse de la trésorerie.

### **Interprétation du bilan de grandes masses « structure passif »**

- **Les capitaux permanents**

- **Les capitaux propres :**

Nous constatons que les capitaux propres constituent une partie très importante du total du passif de l'entreprise SPA CEVITAL. Les CP ont enregistré une hausse de 6 457 259 KDA soit 2.3%, cette augmentation est due à l'évolution des comptes report à nouveau et des réserves, cela signifie que le financement de cette entreprise est assuré par ses propres ressources, elle complète son financement par le recours aux DCT, en revanche le recours aux DLMT est moins important.

- **Les DLMT :**

En comparant les prévisions et les réalisations, D'après les bilans de grandes masses, on constate que les DLMT ont enregistré une régression de 15%, cela s'explique par la baisse des emprunts et des dettes financières, les impôts (différés et provisionnés), les autres dettes courantes. Cette baisse est engendrée par le remboursement de l'entreprise de ses dettes financières.

- **Les DCT :**

Les DCT ont enregistré une progression de 44 638 019 KDA par rapport aux prévisions l'année 2020 soit une progression de 23%, ceci est dû à l'augmentation du compte fournisseurs et comptes rattachés, les impôts et la trésorerie passive.

### **2.2. L'analyse de l'équilibre financier**

L'équilibre financier est représenté par l'interaction de trois indicateurs à savoir : le fonds de roulement net, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette.

## Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de CEVITAL

### 2.2.1. L'équilibre financier à long terme (fonds de roulement net) :

Le tableau ci-dessous nous présente le fonds de roulements de l'entreprise SPA CEVITALE.

**Tableau N° 17 : Le calcul du fonds de roulement par le haut du bilan(en KDA)**

Désignation	Prévision	Réalisation	Ecart	Variation %
<b>Capitaux permanents (1)</b>	314 968 302	316 397 974	1 429 672	0.45
<b>Valeur immobilisées (2)</b>	320 581 022	328 429 114	7 848 092	2.45
<b>FRN (1-2)</b>	(5 612 720)	(12 031 140)	(6 418 420)	(114.35)

**Source :** Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise la SPA CEVITAL

### Interprétation du fonds de roulement :

On remarque que l'entreprise SPA CEVITAL enregistre un fonds de roulement négatif durant cette année étudiée, en comparant les prévisions et les réalisations nous pouvons constater que le fonds de roulement à enregistrer une baisse de (6 418 420) KDA par rapport à celui prévu. Soit une baisse de 114.35%, cette baisse peut s'expliquer par une augmentation de l'actif immobilisé de 2.45% dû à une évolution significative des immobilisations incorporelles et des immobilisations en cours ainsi que les immobilisations financières.

Cela signifie que l'entreprise n'arrive pas à couvrir l'intégralité de ses immobilisations par ses capitaux permanents, de ce fait elle ne dispose d'aucune marge de sécurité à court terme. Elle devait financer ses immobilisations par les DCT.

### 2.1.1 L'équilibre financier à court terme (le besoin en fonds de roulement) :

Le tableau ci-dessous nous présente le besoin en fonds de roulement de l'entreprise SPA CEVITAL

## Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de CEVITAL

**Tableau N°18 : Le calcul du besoin en fonds de roulement en (KDA)**

Désignation	Prévision	Réalisation	Ecart	Variation %
<b>VE (1)</b>	33 188 080	51 737 238	18 549 158	55.89
<b>VR (2)</b>	119 568 871	162 626 539	43 057 668	36.01
<b>DCT (3)</b>	107 375 986	128 575 785	21 199 799	19.74
<b>BFR (1+2) – (3)</b>	45 380 965	85787992	40407027	89.04

**Source :** Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise la SPA CEVITAL

### Interprétation du besoin en fonds de roulement

L'entreprise CEVITAL enregistre un BFR positif, cela signifie que les besoins de financement sont supérieurs aux ressources de financement à court terme, l'entreprise doit financer ses besoins à court terme à l'aide de son FR mais ce dernier est négatif, de cela on constate que CEVITAL n'est pas en bonne santé financière à court terme.

En comparant ce qui a été prévu et ce qui a été réalisé, on remarque une forte augmentation de 89.04 % du BFR qui est due essentiellement à l'augmentation des valeurs d'exploitations (stocks) et les valeurs réalisables. Dans ce cas il n'y a pas un surplus de liquidité qui sera utilisé pour fournir une trésorerie nette

#### 2.2.2. L'équilibre financier immédiat (la trésorerie nette) :

Le tableau ci-dessous nous présente la trésorerie nette de l'entreprise SPA CEVITAL.

**Tableau N° 19 : Le calcul de la trésorerie nette(en KDA)**

Désignation	Prévision	Réalisation	Ecart	Variation %
<b>FRN (1)</b>	-5 612 720	-12 031 140	-6 418 420	(114.35)
<b>BFR (2)</b>	45 380 965	85 787 992	40 407 027	89.04
<b>TN (1-2)</b>	(50 993 685)	(97 819 132)	(46 825 447)	(91.83)

**Source :** Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise la SPA CEVITAL

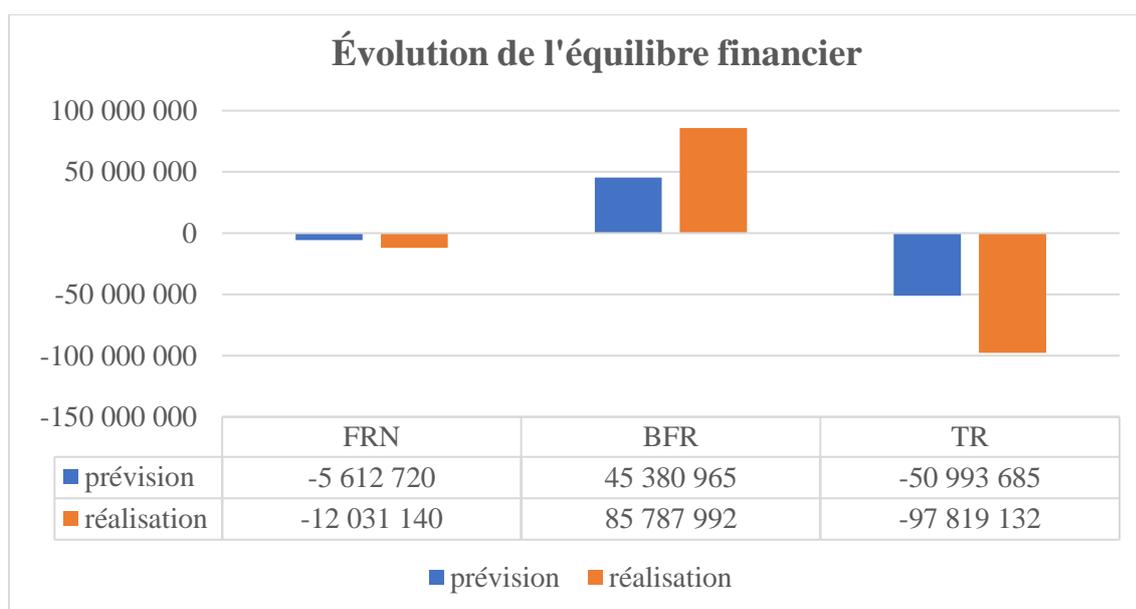
## Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de CEVITAL

### Interprétation de la trésorerie nette

D'après ce tableau, on remarque que l'entreprise dégage une trésorerie négative (une dégradation continue), durant la période étudiée, soit une diminution de (91.83 %) en comparant ce qui a été prévu et ce qui a été réalisé, cela est dû à la diminution du FRN et l'augmentation du BFR, ce qui indique que cette entreprise ne dispose pas de suffisamment de ressources pour couvrir l'intégralité de ses besoins, donc elle représente un risque financier à court terme, ce qui oblige l'entreprise à faire appel aux concours bancaires aussi le décalage entre les encaissements et décaissements à participer à la création de cette défaillance.

- A partir des observations ci-dessus, il est possible de représenter graphiquement l'évolution du FRN, BFR, TR.

**Figure N° 10 : Représentation graphique de l'évolution des indicateurs de l'équilibre financier**



**Source :** Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise la SPA CEVITAL

### 2.3. L'analyse par les indicateurs du compte de résultat

Ce volet comprend essentiellement :

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

## Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de CEVITAL

- L'autofinancement

### 2.3.1 Les soldes intermédiaires de gestion :

A partir des données issues du compte de résultat, les soldes intermédiaires de gestion permettent d'analyser le résultat net de l'entreprise en le décomposant en plusieurs indicateurs importants ce qui va nous permettre d'obtenir des informations sur l'activité de l'entreprise et la formation de son résultat.

Nous allons tout d'abord commencer par le calcul des SIG de l'entreprise SPA CEVITAL dans le tableau ci-dessous.

**Tableau N°20: Le Calcul des SIG de l'entreprise CEVITAL (en KDA)**

Opérations	Prévision	Réalisation	Ecart	Variation %
<b>Chiffre d'affaires</b>	159 471 223	198 577 106	39 105 883	24.52
<b>Variation des stocks produits finis et encours</b>	4 504 181	1 682 479	(2 821 702)	(62.65)
<b>Production immobilisée</b>	105 164	796 322	691 158	675.22
<b>Production de l'exercice</b>	164 080 568	201 055 907	36 975 339	22.53
<b>Achats consommés</b>	134 943 339	205 943 014	70 999 675	52.61
<b>Services extérieurs et autres consommations</b>	8 903 690	9 693 878	790 188	8.87
<b>Consommation de l'exercice (-)</b>	143 847 029	215 636 892	71 789 863	50
<b>La valeur ajoutée</b>	20 233 539	(14 580 985)	(34 814 524)	(172.06)
<b>Subventions d'exploitation (+)</b>	-	39 421 695	39 421 635	-
<b>Charges de personnel (-)</b>	6 522 413	7 330 347	807 934	12.39
<b>Impôts, taxes et versement assimilés (-)</b>	1 235 485	1 509 281	273 796	22.16
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	12 475 641	16 001 082	3 525 441	28..26
<b>Reprise sur pertes de valeur et provisions (+)</b>	2 387 916	2 733 929	346 013	14.5
<b>Autres produits opérationnels (+)</b>	189 688	676 791	478 108	256.79
<b>Dotations aux amortissements et aux provisions (-)</b>	18 027 802	6 244 329	(11 783 473)	(65.36)
<b>Autres charges opérationnelles (-)</b>	2 435 266	3 374 027	938 761	38.55

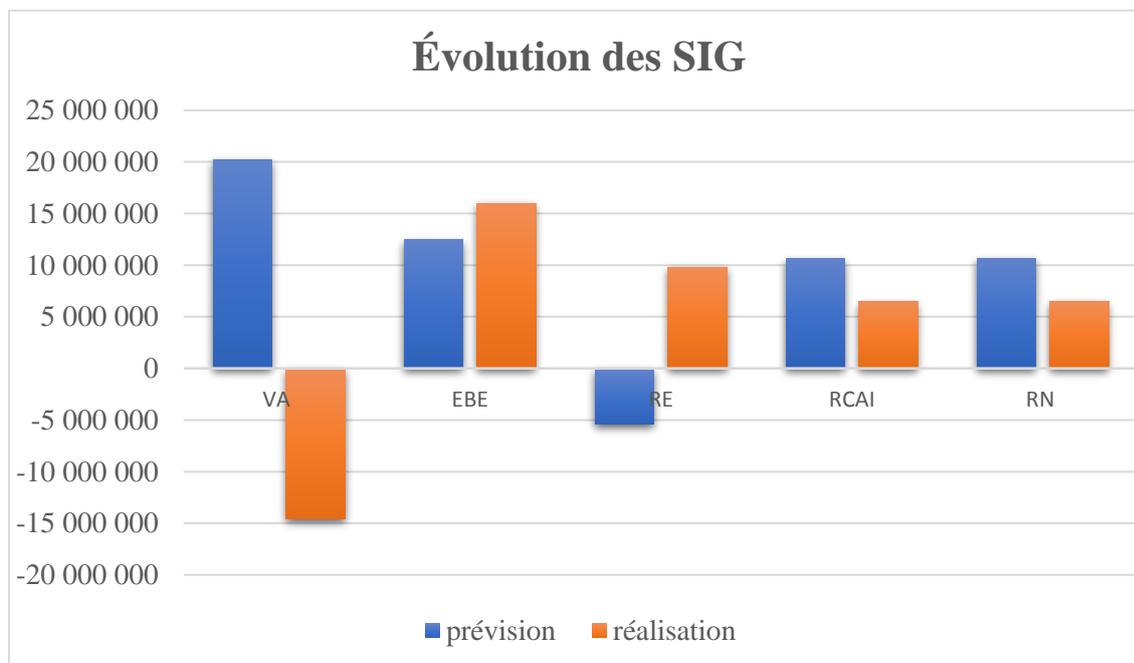
## Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de CEVITAL

<b>Résultat d'exploitation</b>	(5 409 823)	9 793 446	15 203 269	281.03
<b>Produits financiers</b>	25 638 570	7 178 193	(18 460 377)	(72)
<b>Charges financières</b>	9 608 310	10 500 742	892 432	9.29
<b>Résultat financier</b>	16 030 260	(3 322 549)	(19 352 809)	(120.73)
<b>Résultat courant avant impôts</b>	10 620 437	6 470 897	(4 149 540)	(39.07)
<b>Produits exceptionnels</b>	–	–	–	–
<b>Charges exceptionnelles</b>	–	–	–	–
<b>Résultat exceptionnel</b>	–	–	–	–
<b>RCAI (+)</b>	10 620 437	6 470 897	(4 149 540)	(39.07)
<b>Résultat exceptionnel (+)</b>	10	–	–	–
<b>Impôts exigibles sur résultat ordinaires (-)</b>	(62351)	13 637	75 988	121.87
<b>Impôts différés (variation) sur résultats ordinaires (-)</b>	–	–	–	–
<b>Résultat de l'exercice</b>	10 682 778	6 457 260	(4 225 518)	(39.56)

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise la SPA CEVITAL

A l'aide des calculs effectués précédemment, nous avons tracé un graphe qui illustre l'évolution des soldes intermédiaires de gestion de l'entreprise SPA CEVITAL

**Figure N°11 : Représentation graphique de l'évolution des soldes intermédiaires de gestion**



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise la SPA CEVITAL

## **Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de CEVITAL**

---

---

### **Interprétation du tableau des soldes intermédiaires de gestion**

- **Chiffres d'affaires (CA) :**

En faisant la comparaison entre les prévisions et les réalisations, On remarque que le chiffre d'affaires enregistre une hausse de 39 105 883 KDA soit une augmentation de 24.52%, cette hausse enregistrée résulte de l'augmentation du niveau des ventes.

- **Production de l'exercice :**

Ce solde concerne les entreprises qui réalise des activités industrielles et les prestations de services, nous constatons que l'entreprise CEVITAL à enregistrer une progression de la production de l'exercice qui passe de 164 080 568 KDA à 201 055 907 KDA, soit 22.53%, cette dernière est due à l'augmentation des ventes et des stocks.

- **La valeur ajoutée (VA) :**

Elle représente un indicateur de mesure de la richesse créée par une entreprise. Pour le cas de l'entreprise CEVITAL la valeur ajoutée a connu une diminution de (34 814 524) KDA, soit une baisse de 172.06% entre les prévisions et les réalisations, cette baisse est due essentiellement à la hausse importante des consommations de l'exercice.

- **L'excédent brut d'exploitation :**

C'est la ressource d'exploitation dégagée au cours d'une période par l'activité principale de l'entreprise, c'est la part de la valeur ajoutée qui revient à l'entreprise, nous constatons dans le cas de l'entreprise CEVITAL, que l'EBE est positif. En comparant ce qui a été prévu et ce qui a été réaliser on constate une augmentation de 28.26%, cela est dû à l'augmentation des subventions d'exploitations et les charges de personnels ainsi que les impôts et taxes et les versements assimilés.

- **Le résultat d'exploitation :**

Ce résultat mesure la performance de l'entreprise sur le plan industriel et commercial, A travers la comparaison entre les prévisions et les réalisations de cette année, on remarque une progression de l'ordre de 281.03 % de ce résultat qui passe à 9 793 446 KDA, cela est dû à la fois à l'augmentation de l'EBE et du montant des autres produits opérationnels et à la

## **Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de CEVITAL**

---

diminution du montant des dotations aux amortissements et aux provisions. Cela permettra à l'entreprise de rembourser ses intérêts d'emprunts et de couvrir les opérations exceptionnelles lorsqu'elles existent.

- **Le résultat financier :**

Pour cet exercice le résultat financier a connu une diminution de (19 352 809) KDA, cela est dû à la diminution des produits financiers et à l'augmentation de charges financières. Un résultat financier négatif signifie que l'entreprise a contracté un lourd endettement.

- **Le résultat courant avant impôt :**

Le RCAI de l'entreprise SPA CEVITAL est positif, cependant on remarque une diminution de ce résultat de l'ordre de (39.07%) en comparant ce qui a été prévu avec ce qui a été réalisé, cela se justifie par l'augmentation des charges financières

- **Le résultat exceptionnel :**

Il est nul car cette entreprise n'exerce aucune activité exceptionnelle.

- **Le résultat net de l'exercice :**

Le résultat de l'exercice de l'entreprise CEVITAL est positif durant la période étudiée, ce qui veut dire que cette entreprise est bénéficiaire et qu'elle arrive à dégager un bénéfice pour le distribuer aux actionnaires ou le mettre en service. Cependant on remarque une baisse de (39.56%) par rapport aux prévisions, qui est dû à l'augmentation du montant des impôts différés et à la diminution du résultat financier et du RCAI.

### **2.3.2. La capacité d'autofinancement :**

La CAF représente l'ensemble des ressources de financement internes générés par l'entreprise au cours de son activité qui permettant d'assurer son financement. Le calcul de la CAF se fait essentiellement par deux méthodes à savoir : la méthode additive et la méthode soustractive.

Les deux tableaux suivants nous permettent de déterminer la CAF de l'entreprise CEVITAL.

## Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de CEVITAL

- La méthode additive :

**Tableau N° 21 : Le Calcul de la CAF par la méthode additive (à partir du résultat net)**

	Désignation	Prévision	Réalisation	Ecart	Variation %
	<b>Résultat net de l'exercice</b>	10 682 778	6 457 260	(4 225 518)	(39.56)
+	<b>Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions</b>	18 027 802	6 244 329	(11 783 473)	(65.36)
-	<b>Reprise sur amortissements, dépréciations et provisions</b>	2 387 916	2 733 929	346 013	14.5
+	<b>Valeur comptable des éléments d'actifs cédés</b>	-	-	-	-
-	<b>Produits de cessions d'éléments d'actifs immobilisés</b>	-	-	-	-
-	<b>Quotes-parts des subventions d'investissements virés au résultat de l'exercice</b>	-	-	-	-
=	<b>La CAF</b>	26 322 664	9 967 660	(16 355 004)	(62.13)

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise la SPA CEVITAL

- La méthode soustractive :

**Tableau N° 22: Le Calcul de la CAF par la méthode soustractive (à partir de L'EBE)**

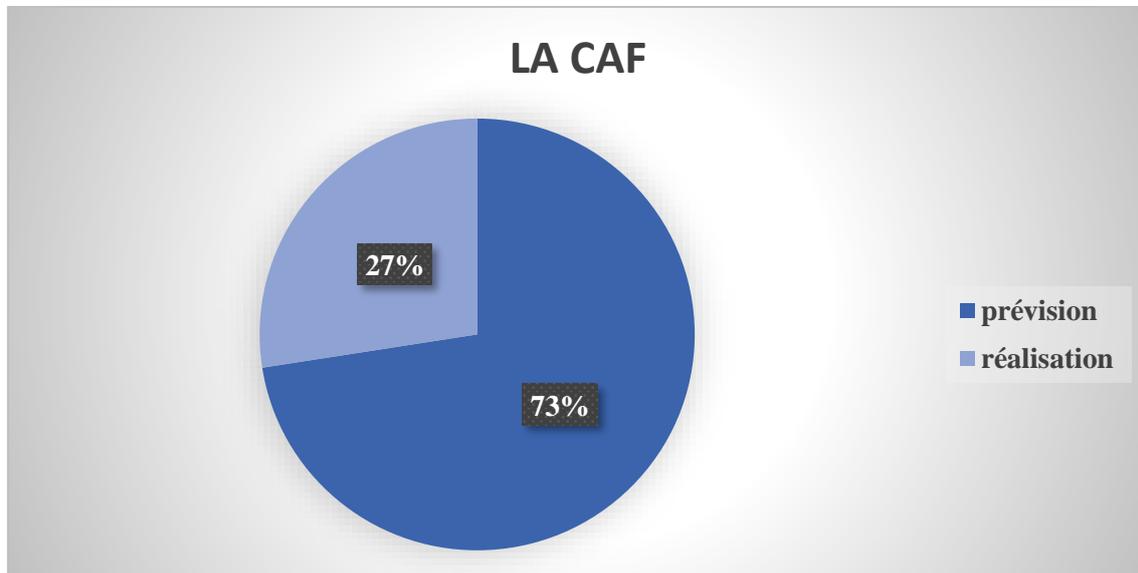
	Désignation	Prévision	Réalisation	Ecart	Variation %
	<b>L'excédent brut d'exploitation</b>	12 475 641	16 001 082	3 525 441	28.26
+	<b>Transfert des charges (d'exploitations)</b>	-	-	-	-
+	<b>Autres produits (d'exploitations)</b>	189 688	676 791	487 108	256.79
-	<b>Autres charges (d'exploitations)</b>	2 435 266	3 374 027	938 761	38.55
+	<b>Quotes-parts des résultats sur opérations faites en communs</b>	-	-	-	-
+	<b>Produits financiers</b>	25 638 570	7 178 193	(18 460 377)	(72)
-	<b>Charges financières</b>	9 608 310	10 500 742	892 432	9.3
+	<b>Produits exceptionnels</b>	-	-	-	-
-	<b>Charges exceptionnelles</b>	-	-	-	-
-	<b>Participations des salariées au résultats</b>	-	-	-	-
-	<b>Impôts sur le bénéfice</b>	(62 341)	13 637	75 978	121.87
=	<b>La CAF</b>	26 322 664	9 967 660	(16 355 004)	(62.13)

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise la SPA CEVITAL

## Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de CEVITAL

Nous allons à présent découvrir la fragmentation de la CAF, dans la figure ci-dessous :

**Figure N°12 : Représentation graphique en secteur de la CAF**



**Source :** Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise la SPA CEVITAL

### Interprétation de la CAF :

On constate que l'entreprise SPA CEVITAL a réalisé une CAF nettement positive durant cette période étudiée, cela signifie que l'entreprise a un surplus monétaire qui lui permettra de renouveler ses investissements, payer ses dettes et rémunérer ses actionnaires, ce qui permet à cette entreprise une sécurité financière totale, toutefois en comparant entre les prévisions et les réalisations on remarque que la CAF a diminué de (16 355 004) KDA soit une baisse de (62.13%), cela est dû essentiellement à la diminution du résultat de l'exercice de l'ordre de (39.56%).

### 2.3.3. L'autofinancement :

L'autofinancement correspond à la part de la capacité d'autofinancement qui reste à la disposition de l'entreprise pour être réinvestie, c'est la ressource interne disponible après rémunération des associés.

Le tableau suivant nous permet de calculer l'autofinancement de l'entreprise CEVITAL.

## Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de CEVITAL

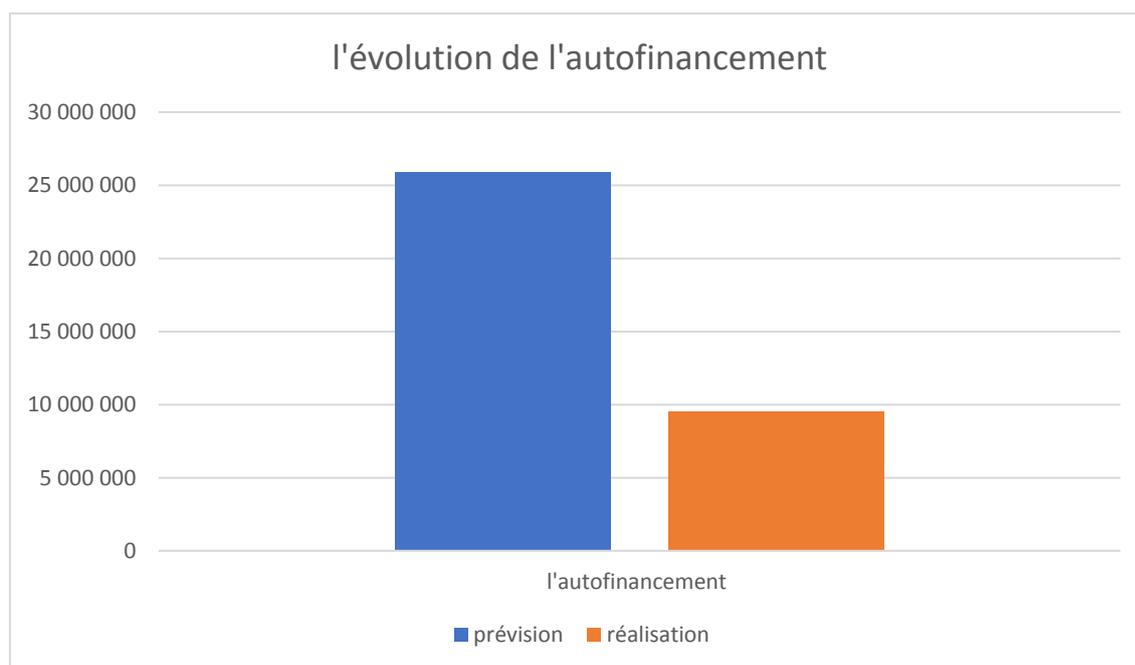
Tableau N° 23 : Le calcul de l'autofinancement

Désignation	Prévision	Réalisation	Ecart	Variation %
La CAF (1)	26 322 664	9 967 660	(16 355 004)	(62.13)
Les dividendes payés (2)	469 011	467 656	(1355)	(0.29)
L'autofinancement (1) – (2)	25 853 653	9 500 004	(16 353 649)	(63.25)

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise la SPA CEVITAL

A l'aide des calculs effectués précédemment, nous avons tracé un graphe qui illustre l'évolution de l'autofinancement de l'entreprise SPA CEVITAL

Figure N°13 : Représentation graphique de l'évolution de l'autofinancement



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise la SPA CEVITAL

### Interprétation de l'autofinancement :

Dans notre cas on a obtenu des résultats positifs durant la période étudiée, cela signifie que cette entreprise peut financer des nouveaux investissements avec ses propres moyens internes, après avoir rémunérer ses associés. Malgré la baisse de (63.25%) entre les prévisions et les réalisations qui est due à La baisse de la CAF.

## Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de CEVITAL

### 2.4. L'analyse par la méthode des ratios :

Les ratios sont utilisés pour évaluer la rentabilité, la structure financière, la trésorerie et l'activité d'une entreprise, ils sont des outils d'analyse financière indispensables à tous dirigeants pour assurer le bon pilotage de sa société.

Nous allons procéder à présenter les principaux ratios illustratifs de la situation financière de l'entreprise SPA CEVITAL à savoir :

#### 2.4.1. Les ratios de structure financière :

Les ratios de structure sont également appelés « ration de situation financière », ils permettent de porter un jugement objectif sur la solidité et la structure financière d'une entreprise.

Le tableau qui suit nous permet de résumer les différents ratios de structure de l'entreprise CEVITAL.

**Tableau N°24: Le calcul des ratios de structure**

Libellé	Méthode de calcul	Prévision	Réalisation	Ecart	Variation %
<b>Ratio de financement permanent</b>	KP/ AF	314 968 302/ 320 581 022= <b>0.98</b>	316 397 974/ 328 429 114= <b>0.96</b>	<b>(0.02)</b>	<b>(2.04)</b>
<b>Ratio de financement des investissements</b>	Actif immobilisé/ total actif	320 581 022 / 508 837 477 = <b>0.63</b>	328 429 114 / 554 905 168 = <b>0.6</b>	<b>(0.03)</b>	<b>(4.76)</b>
<b>Ratio de capacité de remboursement</b>	DLMT / CAF	33 470 640/ 26 332 664 = <b>1.27</b>	28 443 053/ 9 967 660 = <b>2.85</b>	<b>1.58</b>	<b>124.41</b>
<b>Ratio d'indépendance financière</b>	CP/ KP	281 497 662/ 314 968 302 = <b>0.89</b>	287 954 921/ 316 397 974 = <b>0.91</b>	<b>0.02</b>	<b>2.25</b>

**Source :** Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise la SPA CEVITAL

## Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de CEVITAL

---

---

### Interprétation des ratios de structure

- **Le ratio de financement permanent**

Il est recommandé que ce ratio soit supérieur à 1, mais ce n'est pas le cas durant cette période étudiée, cela signifie que les capitaux permanents ne permettent pas de financer la totalité des actifs immobilisés de cette entreprise. Ce ratio permet d'appuyer les résultats concernant le FRN.

### **Le ratio de financement des investissements :**

L'objectif de calcul de ce ratio est de connaître l'importance de la politique d'investissement dans l'entreprise, lorsqu'il est supérieur à 0.5 la politique d'investissement est importante, et dans le cas contraire la politique d'investissement est moins importante, pour notre cas, ce ratio est supérieur à 0.5 ce qui explique que la politique d'investissement dans la SPA CEVITAL est importante.

- **Le ratio de capacité de remboursement :**

Ce ratio mesure le temps nécessaire pour rembourser les dettes financières, en utilisant la CAF, il doit être inférieur ou égal à 3. Dans le cas de CEVITAL ce ratio est inférieur à 3, c'est un bon signe pour l'entreprise, ce qui signifie qu'elle a réussi à rembourser ses dettes financières dans une courte période.

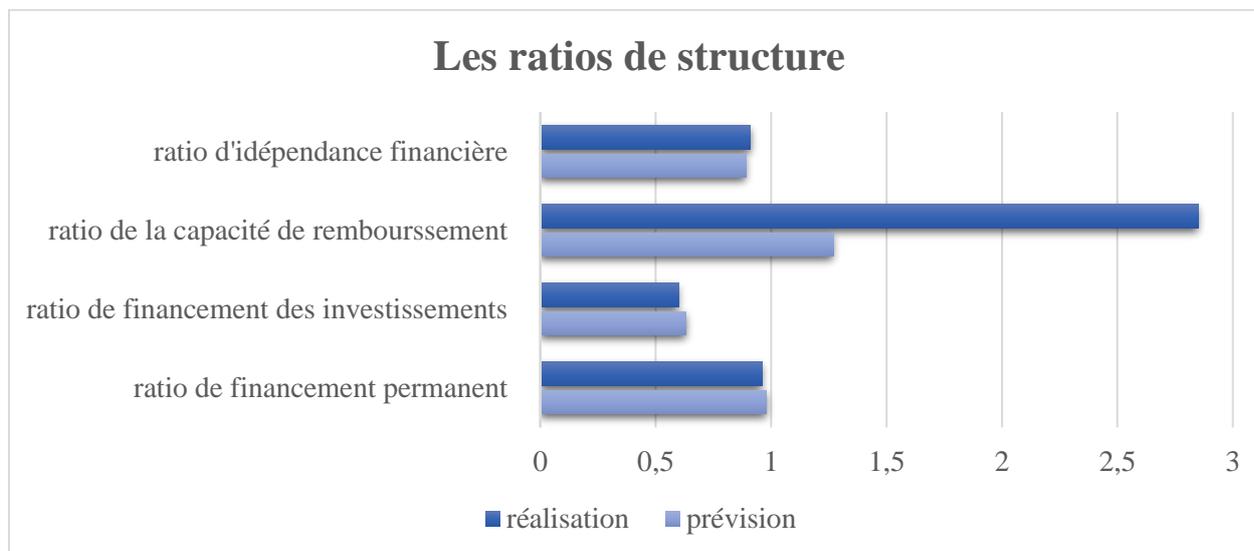
- **Le ratio d'indépendance financière**

Ce ratio doit être inférieur à 1, ce qui est effectivement le cas de notre entreprise, Cela signifie que cette entreprise ne fait pas beaucoup d'emprunts bancaires et qu'elle est indépendante financièrement.

La figure ci-après retrace graphiquement les variations des ratios de structure.

## Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de CEVITAL

**Figure N°14: Représentation graphique des ratios de structure financière**



**Source :** Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise la SPA CEVITAL

### 2.4.2. Les ratios de l'liquidité :

Ils permettent d'indiquer à une entreprise si elle est capable de faire face à ses échéances à court terme et de pouvoir maintenir son exploitation. On distingue le ratio de liquidité générale, le ratio de liquidité réduite et le ratio de liquidité immédiate.

Les ratios de liquidité de l'entreprise SPA CEVITAL sont présentés dans le tableau suivant :

**Tableau N° 25 : Le calcul des ratios de liquidité**

Libellé	Méthode de calcul	Prévision	Réalisation	Ecart	Variation %
<b>RLG</b>	AC / DCT	188 256 455/ 193 869 175= <b>0.97</b>	226 476 054/ 238 507 194= <b>0.95</b>	(0.02)	(2.06)
<b>RLR</b>	VR+VD/DCT	155 068 375/ 193 869 175= <b>0.8</b>	174 738 816/ 238 507 194= <b>0.73</b>	(0.07)	(8.75)
<b>RLI</b>	VD/DCT	35 499 504/ 193 869 175= <b>0.18</b>	12 112 277/ 238 507 194= <b>0.05</b>	(0.13)	(72.22)

**Source :** Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise la SPA CEVITAL.

## Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de CEVITAL

---

### Interprétation des ratios de liquidité

- **Le ratio de liquidité générale :**

Ce ratio permet d'estimer le degré de liquidité de l'actif du bilan, il est recommandé que ce ratio soit supérieur ou égal à 1, cependant dans le cas du CEVITAL ce ratio de liquidité est inférieur à 1, cela signifie que cette entreprise n'est pas liquide à court terme, donc elle ne peut pas transformer ses actifs circulants en liquidités pour faire face à ses obligations financières à court terme.

- **Le ratio de liquidité réduite :**

Ce deuxième ratio permet d'exprimer la capacité d'une entreprise à faire face à ses DCT avec les actifs les plus liquides (VR+VD), l'intervalle recommandé pour ce ratio est compris entre 0.3 et 0.5, nous constatons que cette règle n'est pas respectée dans le cas de l'entreprise CEVITAL, cela signifie que cette entreprise n'est pas en mesure de faire face à ses dettes à court terme à partir de ses valeurs réalisables et disponibles.

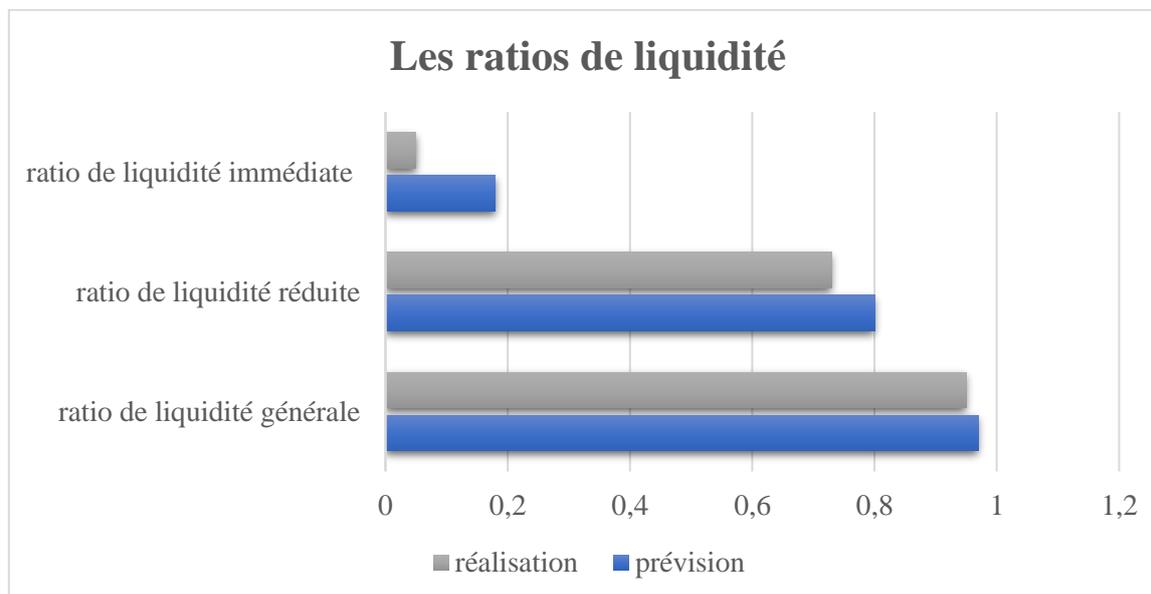
- **Le ratio de liquidité immédiate :**

Il mesure la capacité d'une entreprise à faire face à ses engagements à court terme par ses valeurs disponibles dont elle dispose, il est conseillé que ce ratio soit compris dans un intervalle entre 0.2 et 0.3, ce qui n'est pas le cas dans cette entreprise, cela indique qu'elle n'est pas en mesure de faire face à ses dettes à court terme par ses disponibilités.

Le graphique présenté ci-dessous va permettre de suivre graphiquement l'évolution des ratios de liquidité de l'entreprise CEVITAL.

## Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de CEVITAL

**Figure N°15 : Représentation graphique des ratios de liquidités**



**Source :** Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise la SPA CEVITAL

### 2.4.3. Les ratios de solvabilité :

Les ratios de solvabilité permettent d'estimer la situation financière d'une entreprise, on se focalisant uniquement sur sa capacité à satisfaire ses obligations à long terme.

On distingue deux types de ratios de solvabilité à savoir ; le ratio de solvabilité générale et le ratio d'autonomie financière, qui sont présentés dans le tableau qui suit :

**Tableau N° 26 : Le calcul des ratios de solvabilité**

Libellé	Méthode de calcul	Prévision	Réalisation	Ecart	Variation %
<b>Ratio de solvabilité générale</b>	$\frac{\sum \text{actif}}{\sum \text{dettes}}$	508 837 477/ 227 339 815 <b>=2.24</b>	554 905 168/ 266 950 247 <b>=2.08</b>	(0.16)	(7.14)
<b>Ratio d'autonomie financière</b>	$\frac{CP}{\sum \text{dettes}}$	281 497 662/ 227 339 815 <b>=1.24</b>	287 954 921/ 266 950 247 <b>=1.08</b>	(0.16)	(12.9)

**Source :** Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise la SPA CEVITAL

## Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de CEVITAL

### Interprétation des ratios de solvabilité

- **Le ratio de solvabilité générale :**

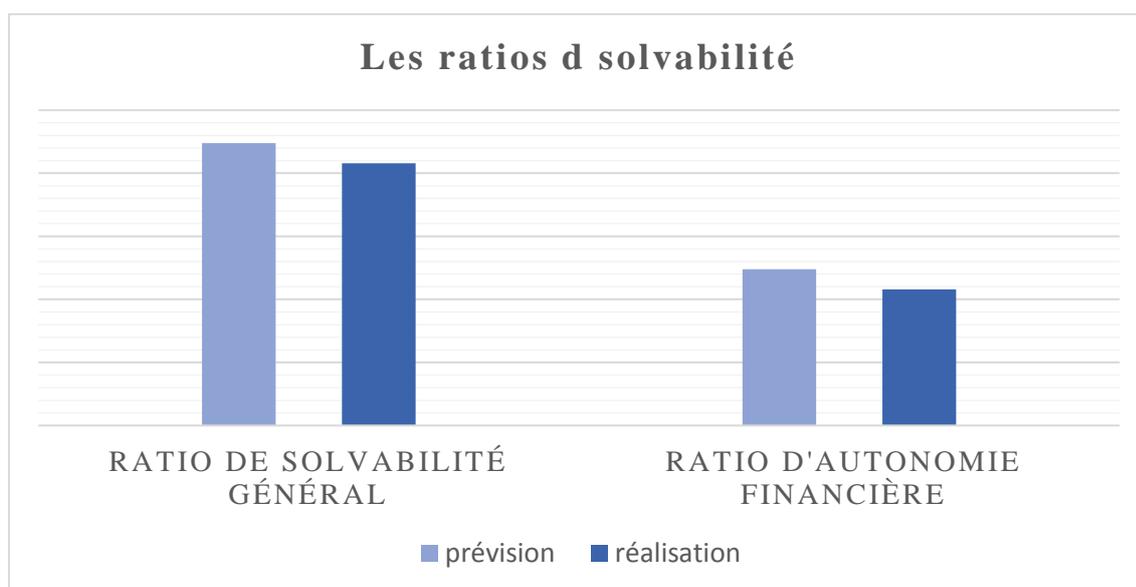
Ce ratio a pour objectif d'évaluer l'aptitude d'une entreprise à rembourser la totalité de ses dettes dans les délais imparties, dans notre cas l'entreprise CEVITAL, à réaliser des chiffres supérieurs à 1 durant la période étudiée, ce qui signifie que cette entreprise est dans la capacité d'honorer ses dettes rapidement, si elle devait cesser brutalement toutes ses activités. Malgré une baisse de 7.14% mais l'entreprise reste tout de même solvable.

- **Le ratio d'autonomie financière :**

Ce ratio détermine le niveau d'indépendance d'une entreprise vis-à-vis ses tiers, tels que les banques et autres prêteurs de fonds, ce ratio doit être supérieur ou égale à 1, c'est bien le cas de cette entreprise, ce qui indique que cette entreprise est indépendante vis-à-vis ses tiers et qu'elle dispose d'une autonomie financière marquée par la part importante des CP (plus de 50% de ses ressources), ce qui a permis de couvrir la totalité de ses dettes et dégager une marge de sécurité.

Nous allons à présent découvrir les représentations graphiques de l'évolution de ses ratios de solvabilité.

**Figure N°16: Représentation graphique des ratios de solvabilité**



**Source :** Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise la SPA CEVITAL

## Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de CEVITAL

### 2.4.4. Les ratios de rotations :

Ces ratios s'intéressent à l'étude et à l'analyse du cycle d'exploitation de l'entreprise, le délai de paiement des créances des clients et celui de recouvrements des dettes des fournisseurs.

Le tableau suivant s'intéresse au calcul des deux ratios à partir des données de l'entreprise CEVITAL.

**Tableau N° 27 : Le calcul des ratios de rotation**

Libellé	Méthode de calcul	Prévision	Réalisation	Ecart	Variation %
<b>DRCC</b>	(Créances clients / CA TTC) *360j	<b>60j</b>	<b>45j</b>	(15)	(25%)
<b>DRCF</b>	(Fournisseurs et comptes rattachés/ CA TTC) *360 j	<b>66j</b>	<b>87j</b>	21	31.81

**Source :** Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise la SPA CEVITAL

### Interprétation des ratios de rotation

- **Le ratio de rotation des crédits clients :**

Ce ratio mesure la durée moyenne en jours accordée par l'entreprise à ses clients. Les délais constatés durant la période étudiée sont trop élevés, ce qui indique que l'efficacité des politiques du crédit pratiquées par l'entreprise ne sont pas bonnes. Donc cette entreprise doit revoir et améliorer cette politique des crédits accordée aux clients car elle a rencontré des difficultés de trésorerie.

- **Le ratio de rotation des crédits fournisseurs :**

Ce ratio exprime, en nombre de jours, la durée moyenne des délais de paiement qui sont accordés par les fournisseurs à l'entreprise. Dans notre cas, l'entreprise CEVITAL, a eu un délai moyen de 87 jours pour rembourser ses engagements auprès des fournisseurs.

On constate également que ce ratio est supérieur à celui accordé aux clients, c'est une garantie de solvabilité pour l'entreprise. A contrario le non-respect de ce principe entrainerait des difficultés de trésorerie.

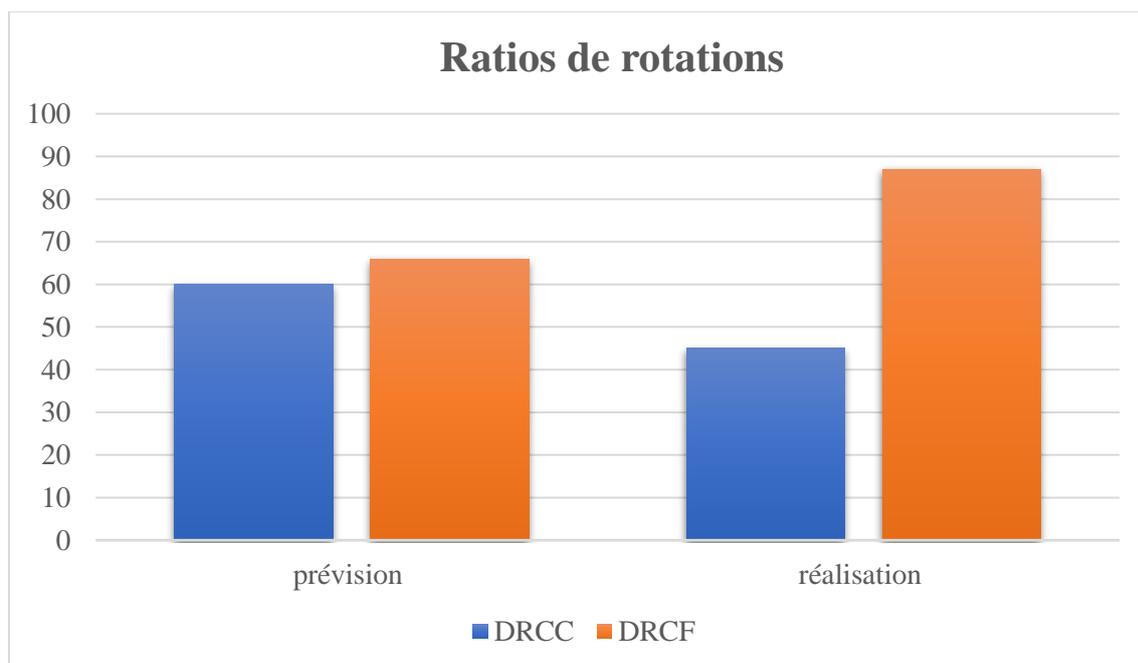
## Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de CEVITAL

Il faut noter que cette entreprise a des difficultés à régler ses dettes fournisseurs puisque sa trésorerie est négative, en effet ce besoin constant en fonds de roulement la conduit à contracté des CBT pour faire face à ses dettes d'exploitations.

Pour cela CEVITAL doit trouver des solutions pour mieux maîtriser son cycle d'exploitation ; elle pourrait par exemple : améliorer sa gestion des stocks, mettre en place une politique d'escompte commerciale afin d'inciter les clients à payer au comptant, revoir sa politique de négociation, regagner la confiance des fournisseurs et négocier les meilleurs délais de paiement auprès d'eux.

A l'aide des calculs effectués précédemment, nous avons tracé un graphe qui illustre l'évolution des ratios de rotation.

**Figure N°17 : Représentation graphique des ratios de rotations**



**Source :** Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise la SPA CEVITAL

### 2.4.4. Les ratios de rentabilité :

Les ratios de rentabilité permettent de comparer les résultats obtenus avec les moyens mis en œuvre. Ces ratios occupent une place très importante dans la gestion et la finance d'entreprise, la rentabilité peut se décliner sur trois niveaux à savoir la rentabilité financière, la rentabilité économique et la rentabilité commerciale.

## Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de CEVITAL

Le tableau ci-joint nous présente les différents ratios de rentabilité issus de l'activité de l'entreprise SPA CEVITAL.

**Tableau N° 28 : le calcul des ratios de rentabilité**

Libellé	Méthode de calcul	Prévision	Réalisation	Ecart	Variation %
<b>RRE</b>	(RT d'exploitation / ressources stables) / 100	(5 409 823) / 508 837 477 = <b>(1.06)</b>	9 793 446 / 554 905 168 = <b>1.76</b>	<b>2.82</b>	<b>266</b>
<b>RRF</b>	(RT net / CP) * 100	10 682 778 / 281 497 662 = <b>3.8</b>	6 457 260 / 287 954 921 = <b>2.24</b>	<b>(1.56)</b>	<b>(41)</b>
<b>RRC</b>	(RT net / CA HT) * 100	10 682 778 / 159 471 223 = <b>6.7</b>	6 457 260 / 198 577 106 = <b>3.25</b>	<b>(3.45)</b>	<b>(51.5)</b>

**Source :** Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise la SPA CEVITAL

### Interprétation des ratios de rentabilité :

- **Ratio de rentabilité économique :** après avoir comparé les prévisions et les réalisations, on constate que ce ratio enregistre une augmentation de 2.82 % par rapport aux prévisions, cela signifie que la rentabilité des actifs investis par l'entreprise a augmenté, cependant, cette rentabilité reste faible car ce ratio est compris entre l'intervalle 0 % et 5%.

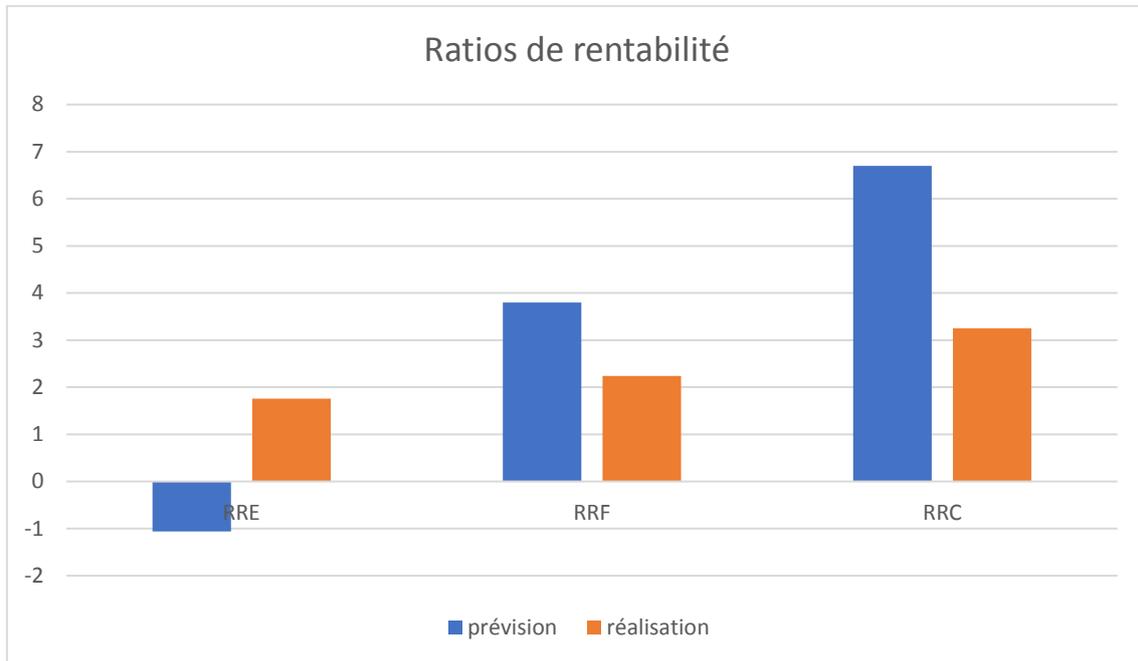
- **Ration de rentabilité financière :** ce ratio enregistre une toute légère diminution de 1.56 % en comparant ce qui a été prévu et ce qu'a été réaliser. Ce ratio de 2.24 % est compris entre 0 % et 5% cela signifie que la rentabilité des capitaux propres de l'entreprise est faible.

- **Ratio de rentabilité commerciale :** en comparant ce qui a été prévu et réaliser, on remarque une régression de 3.45% ce ration, ce qui traduit la diminution de l'efficacité commerciale.

Le graphique présenté ci-dessous reflète l'évolution des ratios de rentabilité de l'entreprise CEVITAL.

## Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de CEVITAL

Figures N°18 : Présentation graphique des ratios de rentabilité



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise la SPA CEVITAL

### 2.5 L'analyse par les indicateurs de la performance financière :

L'analyse de la rentabilité est essentielle dans la mesure où elle est la résultante de la politique générale de l'entreprise, elle exprime le rapport entre les moyens mise en œuvre et les résultats obtenu, dans le cadre de notre étude, nous allons utiliser le retour sur investissement représenté par ROI, le ratio de la rentabilité des capitaux propres représenté par le ROE, et le ratio de la rentabilité des capitaux investis représenté par le ratio de rentabilité économique nette et le ROCE.

Le tableau ci-joint nous présente les différents indicateurs de la performance financière issus de l'activité de l'entreprise SPA CEVITAL.

## Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de CEVITAL

**Tableau N° 29: Les indicateurs de la performance financière**

Libellé	Méthode de calcul	Prévision	Réalisation	Ecart	Variation %
<b>ROI</b>	(RT d'exploitation / capitaux investis)	(5 409 823) / 508 837 477 = <b>(0.01)</b>	9 793 446 / 554 905 168 = <b>0.02</b>	<b>0.03</b>	<b>300</b>
<b>ROE</b>	(RT net/ CP)	10 682 778 / 281 497 662 = <b>0.04</b>	6 457 260 / 287 954 921 = <b>0.02</b>	<b>(0.02)</b>	<b>(50)</b>
<b>ROCE</b>	(EBE/ capitaux investis)	12 475 641 / 508 837 477 = <b>0.02</b>	16 001 082 / 554 905 168 = <b>0.03</b>	<b>0.01</b>	<b>50</b>
<b>(REN)</b>	(RT net / CA HT)	10 682 778 / 195 471 223 = <b>0.07</b>	6 457 260 / 198 577 106 = <b>0.03</b>	<b>(0.04)</b>	<b>(57.14)</b>

**Source :** Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise la SPA CEVITAL

### Interprétation des indicateurs de la performance financière

- **Return On Investment (ROI) :**

Il a d'autres appellations tels que rendement, taux de profit, c'est un indicateur financier qui permet de mesurer le montant d'argent investi dans un projet, ainsi que le montant gagné ou perdu, plus ce ratio est élevé, plus le projet est rentable. Dans le cas de l'entreprise SPA CEVITAL le ROI est positif ce qui signifie que cette entreprise est rentable durant cette période

- **Return On EQUALITY (ROE) :**

Ce ratio constitue un élément privilégié pour évaluer la performance d'une entreprise vu qu'il mesure la capacité de cette dernière à générer des profits à partir uniquement de ses capitaux propres, dans le cas de notre entreprise, le résultat généré pour chaque 100 DA investis est de 2 DA, bien qu'il est positif, mais il n'est pas assez important, parce que c'est une entreprise industrielle ainsi ces activités ont besoin de disposer des capitaux propres importants pour financer leur besoins d'investissement.

## Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de CEVITAL

- **Return On Capital Employed (ROCE):**

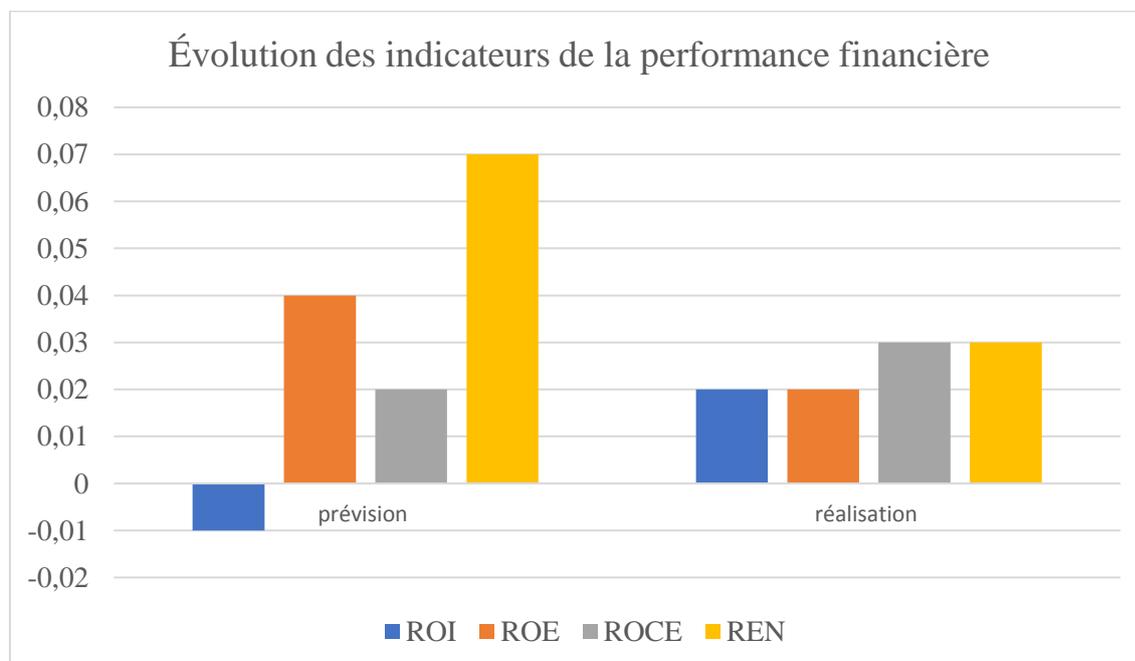
La rentabilité des capitaux investis est un indicateur de performance économique d'une entreprise. Contrairement au ROI, le ROCE prend en considération tous les capitaux, plus une entreprise est efficace dans l'exploitation de son activité et le choix de ses investissements, plus cet indicateur sera élevé, à l'aide des calculs effectués dans le tableau nous remarquons un ROCE de 3%, ce qui signifie que lorsque l'entreprise utilise 100 DA des fonds propres et de la dette pour exercer son activité, un résultat de 3 DA sera réalisé.

- **Return On Capital Employed (REN):**

Ce ratio exprime la rentabilité d'une entreprise en fonction de son volume d'activité mesurer par le chiffre d'affaires, en effet il est de 3% durant l'année étudiée, on remarque une diminution de 4% par rapport aux prévisions, ceci est dû essentiellement à la baisse du résultat net.

Le graphique présenté ci-dessous reflète l'évolution des indicateurs de la performance financière de l'entreprise CEVITAL.

**Figure N°19 : Représentation graphique des indicateurs de la performance financière**



**Source :** Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise la SPA CEVITAL

## Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de CEVITAL

D'après ce qui a été rapporté dans cette section, nous allons proposer à titre d'essai un tableau de bord financier pour l'entreprise SPA CEVITAL, en mettant en évidence quelques indicateurs de la performance financière, pour que ce tableau de bord proposé à cette entreprise soit un vrai atout apportant un apport positif au système de performance de l'entreprise.

### Section 03 : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise SPA CEVITAL

Dans cette présente section, nous allons procéder à la mise en place et conception d'un tableau de bord financier pour l'entreprise CEVITAL, qui fait apparaître les différents indicateurs et les ratios qui ont fait l'objet du calcul et d'interprétation au préalable, afin de mesurer et d'évaluer la performance financière de cette entreprise.

#### 3.1 La conception du tableau de bord financier de la SPA CEVITAL :

Dans le tableau qui suit nous allons présenter le tableau de bord financier qui regroupent les différents indicateurs et ratios financiers et les écarts entre prévision et réalisation, donnant une image la situation financière de l'organisation qui reflète sa performance financière.

**Tableau N°30 : L'élaboration d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CEVITAL**

Rubrique		Indicateur / ratios	Unité	Prévision 2020	Réalisation 2020	Ecart	Variation en %	Pictogramme
Indicateurs du bilan	Structure du bilan	Total actif	KDA	508 837 477	554 905 168	46 067 691	9.05	
		VI	KDA	320 581 022	328 429 114	7 848 092	2.45	
		VE	KDA	33 188 080	51 737 238	18 549 158	55.9	
		VR	KDA	119 568 871	162 626 539	43 057 668	36	
		VD	KDA	35 499 504	12 112 277	(23 387 227)	(65.89)	
		CP	KDA	281 497 662	287 954 921	6 457 259	2.3	
		∑ Dettes	KDA	227 339 815	266 950 247	39 610 432	17.42	
	Eq uil	FRN	KDA	(5 612 720)	(12 031 140)	(6 418 420)	(114.35)	

## Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de CEVITAL

		BFR	KDA	45 380 965	85 787 992	40 407 027	89.04	
		TR	KDA	(50 993 685)	(97 819 132)	46 825 447	(91.83)	
Indicateurs du compte du résultat	Les principaux soldes intermédiaires de gestion	CA	KDA	159 471 223	198 577 106	39 105 883	24.52	
		VA	KDA	20 233 539	(14 580 985)	(34 814 524)	(172.06)	
		EBE	KDA	12 475 641	16 001 082	3 525 441	28.26	
		RE	KDA	(5 409 823)	9 793 446	15 203 269	281.03	
		RCAI	KDA	10 620 437	6 470 897	(4 149 540)	(39.07)	
		RT net	KDA	10 682 778	6 457 260	(4 225 518)	(39.56)	
		CAF	KDA	26 322 664	9 967 660	(16 355 004)	(62.13)	
		L'AF	KDA	25 853 653	9 500 004	(16 353 649)	(63.25)	
Les ratios de Structure	RFP		0.98	0.96	(0.02)	(2.04)		
	RFI		0.63	0.6	(0.03)	(4.76)		
	RCR		1.24	2.85	1.58	124.41		
	RIF		0.89	0.91	0.02	2.25		
Les ratios de Liquidité	RLG		0.97	0.95	(0.02)	(2.06)		
	RLR		0.8	0.73	(0.07)	(8.75)		
	RLI		0.18	0.05	(0.13)	(72.22)		
Les ratios de Solvabilité	RSG		2.24	2.08	(0.16)	(7.14)		
	RAF		1.24	1.08	(0.16)	(12.9)		
Les ratios de rentabilité	RRE	%	(1.06)	1.76	2.82	266		
	RRF	%	3.8	2.24	(1.56)	(41)		
	RRC	%	6.7	3.25	(3.45)	(51.5)		
Les ratios de rotation	RRCC	Jours	60	45	(15)	(25)		
	RRCF	Jours	66	87	21	31.81		

## Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de CEVITAL

<b>Les indicateurs de la performance financière</b>	ROI	%	(0.01)	0.02	0.03	300	
	ROE	%	0.04	0.02	(0.02)	(50)	
	ROCE	%	0.02	0.03	0.01	50	
	RREN	%	0.07	0.03	(0.04)	(57.14)	

**Source :** Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise la SPA CEVITAL.

### 3.2 L'analyse du tableau de bord financier :

A partir du cas pratique qui consiste essentiellement à l'élaboration et conception du tableau de bord financier de l'entreprise CEVITAL, et sur la base des annexes (bilans et des comptes de résultats et le TFT) mis à notre disposition par l'organisme d'accueil, ainsi que l'aide des différents responsables du service contrôle de gestion, nous pouvons évaluer la performance financière de cette entreprise.

Après avoir effectué les différents calculs et la construction des graphiques, pour aboutir aux multiples interprétations, pour la période étudiée, nous relevons aux constats suivants :

A partir de l'analyse des indicateurs de l'équilibre financier, on peut dire que les capitaux permanents représentent une partie importante du passif, mais l'ensemble de ces ressources stable ne permettent pas de financer l'intégralité des emplois durables. La raison pour laquelle le FRN est négatif, on remarque ainsi un BFR positif, cela signifie que les besoins d'exploitation sont plus importants que les ressources d'exploitation, par conséquent, la dette circulante ne parvient pas à couvrir tout l'actif courant, ceci à logiquement engendré une TR négative du fait que le BFR augmente avec une proportion plus forte que le FRN, cela représente un risque financier à court terme, si l'entreprise ne parvient pas à accroître ses ressources financières à long terme ou à limiter ses besoins à court terme. Donc cette entreprise est en état de déséquilibre financier. Cela est dû essentiellement à l'apparition de la crise sanitaire.

D'après l'analyse des indicateurs du compte du résultat, qui sont considérés comme des indicateurs de la performance économique, ces derniers sont favorables, car cette entreprise a réussi à dégager un résultat positif ce qui est un signe de performance, de même elle à dégager une CAF positive qui lui permettra d'assurer le financement interne de ses activités.

## **Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de CEVITAL**

---

---

Cependant on constate que la majorité des SIG (VA, RO, RCAI, RT net) et même la CAF et l'autofinancement ont enregistré une dégradation en comparant les prévisions et les réalisations, car cette entreprise a connu un ralentissement dans ses activités avec l'apparition de la crise sanitaire, donc il faut garder un œil sur l'évolution de ses indicateurs.

A travers l'analyse par la méthode des ratios, on constate que la majorité des ratios sont favorables, cependant il existe certains ratios défavorable, à titre d'exemple les ratios de liquidité qui sont des indicateurs majeurs de la performance financière, qui ne sont dans l'intervalle recommandé, cela signifie que cette entreprise ne peut pas faire face à ses DCT à l'échéance, il en ai de même pour certains ratios de rentabilité et quelque ratios de structure qui sont faibles durant cette période étudiée.

En ce que concerne les indicateurs de la performance financière présentés essentiellement par le ROI, le ROE, et le ROCE, on remarque qu'ils sont positifs pour le cas de l'entreprise CEVITAL, ce qui signifie que cette entreprise est rentable, cependant, ces indicateurs ne sont pas assez importants.

On peut ressortir par le constat global qu'avec l'apparition de la crise sanitaire, que malgré les écarts négatifs dégagés pour quelques indicateurs figurant dans le tableau de bord, ce qui a engendré une baisse importante des indicateurs de performance, mais nous pouvons conclure que l'entreprise SPA CEVITAL est performante financièrement dans son ensemble, néanmoins elle peut rencontrer des difficultés liées à sa solvabilité à court terme à cause du poids des dettes à court terme qui affectent négativement les ratios de liquidité. Du coup, il faudrait garder un œil sur les taux dévolution des différents indicateurs du tableau de bord financier, particulièrement ceux qui ont connu une baisse significative.

### **3.3 Les solutions proposées :**

A travers notre analyse, on peut proposer les solutions suivantes afin d'améliorer sa performance financière :

Premièrement, elle peut améliorer sa situation de déséquilibre de trésorerie par :

- L'augmentation du FRN : par l'augmentation des KP ou du capital, contracter de nouveaux emprunts, chercher des nouvelles ressources stables.

### **Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de CEVITAL**

---

---

- Diminuer l'actif stable : cessions d'immobilisation corporelle ou financière, réduction de la politique de recherche.
  
- La réduction de BFR : réduire le volume des stocks et des créances, agir sur les délais de rotation (réduire le volume des dettes sans modifier l'activité), réduire la durée des crédits accordés aux clients et augmenter la durée des crédits obtenus des fournisseurs.
  
- L'entreprise à un problème de liquidité immédiate et pour résoudre ce problème, elle doit revoir sa politique des crédits accordés aux clients.
  
- Pour améliorer sa rentabilité, elle doit augmenter ses ventes (par la publicité, la promotion de ses produits et l'amélioration de l'image de sa marque) et diminuer ses charges afin de dégager un résultat satisfaisant.
  
- Pour améliorer le résultat de l'entreprise, elle peut diminuer ses charges soit en supprimant certains charges supplémentaires (par exemple regrouper deux services complémentaires en un seul service), soit en transférant certaines charges pour les rendre moins coûteuses, soit en faisant la sous-traitance (engager une entreprise pour faire une partie de la production).

A travers cette section nous avons construit un tableau de bord financier pour l'entreprise SPA CEVITAL, qui regroupe les différents indicateurs pertinents et les ratios permettant de suivre et d'évaluer la performance financière de cette entreprise.

## **Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de CEVITAL**

---

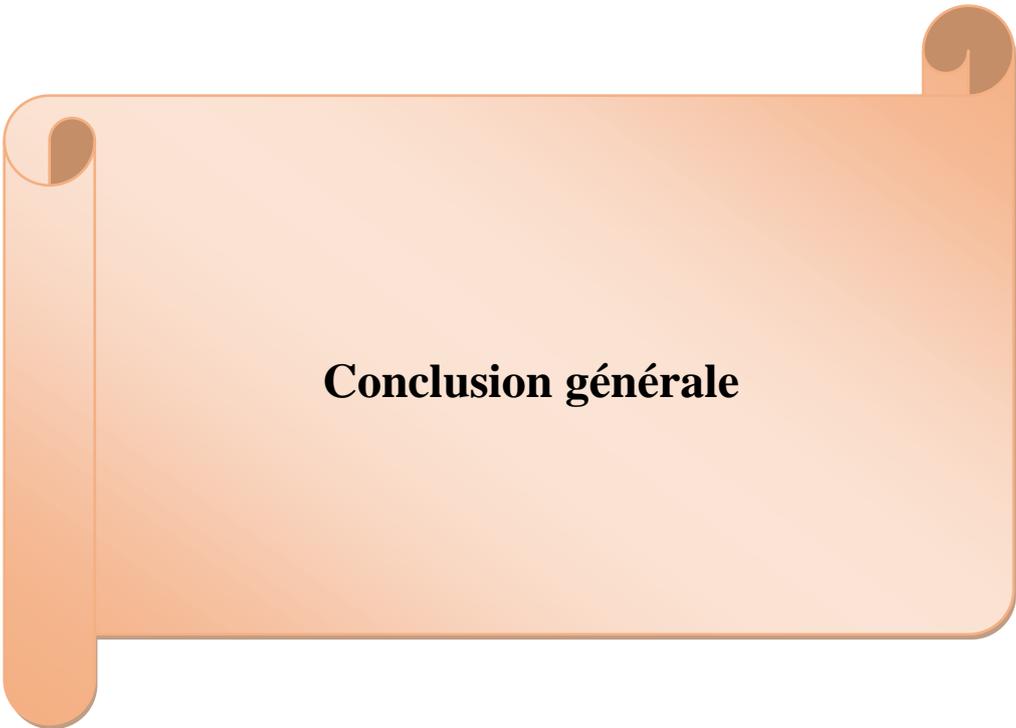
### **Conclusion**

Ce troisième et dernier chapitre nous a permis d'avoir des connaissances sur l'entreprise CEVITAL et de voir son organisation. Nous avons essayé de mettre en application les différents concepts qu'on aborder dans la partie théorique en ce qui concerne le tableau de bord financier,

Pour cela nous avons en premier lieu procédé à une prise de connaissances générale de l'entreprise. En deuxième lieu nous avons calculé les différents indicateurs qui doivent figurer dans ce dernier à savoir : les SIG, l'analyse de ses dernier nous a permis de connaître les éléments qui ont constituées les différents résultats de l'entreprise et de les interpréter. Et les indicateurs financiers à savoir le FRN, BFR, TR et la CAF, en troisième lieu nous avons calculé quelques ratios à savoir : les ratios de structure, de liquidité, de solvabilité, de rotation et de rentabilité. Ainsi que les indicateurs de la performance financière. En dernier lieu nous avons procédé à l'élaboration d'un tableau de bord financier pour cette entreprise.

Ainsi, à travers nos calculs, nous avons pu comprendre que l'entreprise est rentable et qu'elle est dans l'ensemble performante, car elle parvient à générer de bonnes rentabilités, ainsi qu'une CAF qui lui permet d'investir davantage. Cependant, certaines déficiences devront faire l'objet de correction, pour avoir une meilleure image financière. L'entreprise devra garder un œil sur les indicateurs du tableau de bord financier, qui ont une évolution ou un écart négatif.

En fin, on constate que le tableau de bord est un outil par excellence pour la prise des décisions dans les meilleurs délais, on ajoute également la possibilité d'avoir une vision sur l'ensemble des activités d'une entreprise. Car il représente un regroupement d'indicateurs qui rendent compte de la performance des responsables.

A decorative orange scroll graphic with a gradient from light to dark orange. It has a vertical strip on the left side and a small circular element at the top right corner, resembling a scroll's binding or a decorative flourish.

## **Conclusion générale**

### Conclusion générale :

L'entreprise évolue dans un environnement mouvant et agressif, elle doit donc être réactive à tout changement de son environnement pour maintenir sa pérennité.

Un suivi et une évaluation de la performance permet de savoir si une activité ou un fonctionnement au sein d'une entreprise est performant, et aussi détecter les zones de risques pour déterminer quelles sont les actions de corrections à entreprendre, cela nous permet d'être réactif aux changements de l'environnement. Toutefois, la performance d'une entreprise est une notion difficile à cerner à cause de la multiplicité de ses aspects, la performance est une notion multidimensionnelle.

Le tableau de bord financier est l'instrument le plus pertinent pour évaluer la performance financière. Il permet d'éclairer les dirigeants sur la situation financière de l'entreprise en termes de rentabilité et de solvabilité pour aider l'orientation générale à la décision.

Le tableau de bord n'est pas un simple tableau d'affichage présentant les derniers résultats, mais il mesure aussi la performance et signale les dysfonctionnements, donc il donne une image synthétique et compréhensible qui aide à piloter et à prendre des décisions sur l'avenir de l'entreprise.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons pu élaborer un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CEVITAL, dans lequel nous avons pu acquérir de nouvelles connaissances sur la maîtrise et la conception du tableau de bord financier et avoir une idée sur le fonctionnement de cette entreprise, notamment sur sa situation financière à l'aide des différents documents fournis (Bilan, TCR, TFT), et les informations collectées.

Les résultats de notre étude nous ont permis de ressortir avec un certain nombre de conclusions, notamment :

Les indicateurs de l'équilibre financier (FRN, BFR, TRN) sont défavorables, le FRN est négatif cela signifie que les capitaux permanents n'arrivent pas à couvrir la totalité des immobilisations. Concernant le BFR positif cela signifie que les besoins de financement sont supérieurs aux ressources de financement à court terme car les VD et les VE ont enregistré

une augmentation et donc il n'y a pas un surplus de liquidité qui sera utilisé pour fournir une TRN.

Les indicateurs de SIG sont dans l'ensemble défavorables, car ils enregistrent une régression, la valeur ajoutée a connu une diminution par rapport au prévu en raison de la hausse importante des consommations de l'exercice, le RCAI est positif mais il n'a pas atteint l'objectif fixé en raison de l'augmentation des charges financières, concernant le résultat net, ce dernier n'a pas été comme prévu cela est dû essentiellement à l'augmentation du montant des impôts différés et la diminution du résultat et RCAI. Tandis que le reste d'indicateurs sont favorables tel que le CA qui a augmenté en raison de l'augmentation du niveau des ventes, cette dernière a engendré l'augmentation de niveau de production.

Nous avons constaté que l'entreprise dispose d'une capacité d'autofinancement importante lui permettra de renouveler ses investissements, payer ses dettes et rémunérer ses actionnaires, mais la réalisation elle n'était pas comme prévu en raison de la diminution du résultat de l'exercice.

A travers l'analyse par la méthode des ratios, on a constaté que la majorité des ratios sont favorables, cependant il existe certains ratios défavorables, tel que le RFP ce qui signifie que les capitaux propres ne permettent pas de financer l'intégralité de l'actif immobilisé, les ratios de liquidité qui sont des indicateurs majeurs de la performance financière, ne sont pas dans l'intervalle recommandé, ce qui signifie que cette entreprise ne peut pas faire face à ses DCT à l'échéance. Il en est de même pour certains ratios de rentabilité et quelque ratio de structure qui sont faibles durant cette période étudiée.

Le but du présent travail était de concevoir un tableau de bord pour l'entreprise CEVITAL afin d'évaluer sa performance financière pour répondre à notre problématique, alors nous avons divisé notre travail en trois chapitres, le premier est consacré à la notion de performance ainsi qu'à son évaluation en déterminant les différents indicateurs, le second est consacré pour la notion de tableau de bord ainsi que les principes, les étapes et les méthodes de sa conception, dans le troisième et le dernier chapitre nous avons essayé de mettre en place un tableau de bord financier au sein de CEVITAL. Grâce aux résultats de l'étude menée nous avons pu répondre à notre problématique et vérifier nos hypothèses posées au préalable à savoir :

Pour évaluer la performance financière de CEVITAL à travers un tableau de bord financier, il est important de concevoir un tableau de bord qui répond aux besoins de l'entreprise, choisir les indicateurs clés de performance pour donner une vision claire sur la performance financière, préparer les données pour l'analyse, suivre les tendances et repérer rapidement les écarts, ce qui nous mène à répondre à notre problématique.

- **Première hypothèse :** le tableau de bord financier est un outil de contrôle de gestion qui joue un rôle crucial dans la mesure et l'évaluation de la performance d'une entreprise, en fournissant des informations clés. Ce qui permet aux responsables de suivre l'évolution de la situation financière de l'entreprise dans le temps et de prendre des décisions éclairées. **Confirmée.**

Le tableau de bord financier est un outil essentiel pour mesurer et améliorer la performance d'une entreprise grâce aux indicateurs précieux qu'il fournit sur la santé financière, il permet de visualiser en un coup d'œil les zones de risques, par conséquent entreprendre des actions correctives pour améliorer les points faibles.

- **Deuxième hypothèse :** le tableau de bord financier est un outil efficace d'exploitation des résultats obtenus par le contrôle de gestion, il permet de mieux piloter une entreprise vers la performance, cependant il faut suivre certaines étapes pour sa conception, il doit être conçu d'une façon à présenter de manière concise et claire les indicateurs pertinents qui reflètent la situation financière de l'entreprise. **Confirmée.**

Le tableau de bord est un outil de gestion qui permet de suivre la performance d'une entreprise en utilisant des indicateurs clés. Pour établir un tableau de bord il est important de déterminer les objectifs que l'on souhaite atteindre, puis d'identifier les indicateurs pertinents pour mesurer ces objectifs, il est également important de choisir un design visuel adapté pour faciliter la compréhension des données. Il est également important d'analyser régulièrement les écarts entre les prévisions et les réalisations pour ajuster les objectifs et piloter l'entreprise vers la performance.

- **Troisième hypothèse :** l'analyse des indicateurs du tableau de bord financier suffit pour se faire une opinion sur la performance financière de l'entreprise. On suppose alors qu'elle est performante financièrement. **Infirmée.** Les indicateurs financiers permettent d'évaluer la performance financière mais ils ne sont pas suffisants pour se faire une opinion

sur la performance globale de l'entreprise car il faut évaluer la performance en toutes ses dimensions.

Durant notre stage au niveau de CEVITAL nous avons constaté quelques insuffisances pour lesquelles on propose des recommandations :

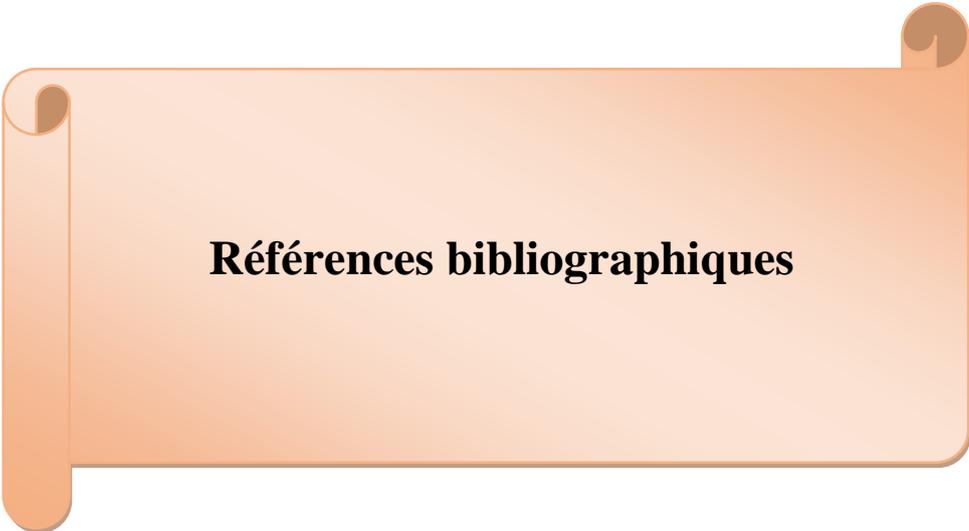
- Il est insuffisant de calculer les écarts entre les réalisations de l'exercice et les prévisions, l'entreprise devrait également déterminer un seuil d'alerte qui lui indique les zones de faiblesses où elle va effectuer les actions de corrections.
- Concernant les ratios, il est impératif que l'entreprise les compare avec les ratios des années précédentes et aussi les ratios des autres entreprises de même secteur d'activité.
- Le tableau de bord financier peut également inclure des instruments non-financiers pour une évaluation complète de la performance de l'entreprise. Il peut contenir des mesures telles que la satisfaction client, la qualité des produits ou des services.
- L'objectif de tableau de bord est du contrôler, sans aide aux améliorations, alors que sa conception n'est pas une fin en soi, mais un point de départ pour interpréter les écarts et de prendre des décisions correctives.
- L'entreprise CEVITAL ne dispose pas d'un tableau de bord financier, nous proposons d'établir un, composé d'indicateurs financiers (solvabilité, rentabilité, résultat, équilibre financier ...) afin d'aider les responsables à évaluer la performance et à prendre des décisions.

On peut dire que grâce à sa bonne gestion, l'entreprise CEVITAL réalise des résultats intéressants sur le plan stratégique. Durant notre stage, nous avons conclu que cette entreprise est proportionnellement performante de fait que la plupart des résultats est les écarts que nous avons analysés répondent à la question de performance, alors que d'autres ne répondent pas, cela en raison de la crise sanitaire en 2020.

Enfin, durant notre stage nous avons rencontré un certain nombre d'obstacles non seulement la durée de stage très courte, mais aussi le manque d'informations fiables pour bien mener notre recherche, à savoir les obstacles d'accès à certaines données qui sont considérées

comme étant confidentielles. Mais ces limites ne nous ont pas empêchés de mener notre recherche.

Ce travail nous a permis d'acquérir de nouvelles connaissances théoriques et les mettre en pratique dans le cadre de notre stage au sein de la SPA CEVITAL. Cependant, tout travail scientifique recense des insuffisances, ceci appelle à l'ouverture d'autres pistes de recherches futures à partir des insuffisances et les recommandations citées précédemment.



**Références bibliographiques**

### Références bibliographiques

#### Ouvrages :

- ALAZARD Claude et SEPARI. Sabine « Contrôle de gestion, manuel et application, DCGC 11 », 2<sup>ème</sup> Edition, DUNOD, Paris, 2010.
- BARREAU Jean, DELAHAYE Jacqueline, « Gestion financière manuel d'application », 13<sup>ème</sup> édition DUNOD, paris.
- GRANDGUILLOT BEATRICE et FRANCIS, « L'essentiel de l'analyse financière », 12<sup>ème</sup> édition LEXTENSO, paris, 2011.
- GRANDGUILLOT BEATRICE et FRANCIS, « L'essentiel du contrôle de gestion », 9<sup>ème</sup> édition GUALINO, paris, 2016.
- BESCOSE. Pierre, LAURENT & DOBLER Philippe, « Contrôle de gestion et management », 4<sup>ème</sup> édition, paris, 1997.
- BOISLANDELLE, Henri Mahé, « Gestion des ressources humaines dans les PME » édition Economica, paris, 1998.
- BOIX. Daniel et FERMINIER Bernard, « Le tableau de bord facile », édition d'organisation, paris, 2003.
- BOUQUIN Henri, « Le contrôle de gestion » 7<sup>ème</sup> édition, presse universitaire de France, 2006.
- BOURGUIGNON Annick, MALLERET Véronique, NORREKLIT Hanne, « Balanced scorecard versus French tableau de bord : beyond dispute, a cultural and ideological perspective », Edition CCSD, Paris, 2001.
- CABANE Pierre « L'essentiel de la finance à l'usage des managers », édition d'organisation, 2<sup>ème</sup> édition, paris, 2004.
- CABY Jérôme, HIRIGOYEN Gérard, PRAT.CH « Création de valeur et gouvernance de l'entreprise », 2<sup>ème</sup> édition, Economica, 2001.
- CHAMBOS Isabelle & CUYAUBERE Thierry, « Gestion financière », édition DUNOD, paris, 2002.
- COHEN ELIE, « Analyse financière » édition Economica, 3<sup>ème</sup> édition, paris, 2004.
- CONSSO PIERRE, « La gestion financière de l'entreprise » édition DUNOD, paris, 1983.

- COUCOUREUX Michel, CUYAUBERE Thierry, «DCG contrôle de gestion», Edition Nathan, Paris, 2014.
- Dictionnaire d'économie et des sciences sociales, édition NATHAN, paris.
- DORIATH Brigitte « Contrôle de gestion en 20 fiches », 5<sup>ème</sup> Edition, DUNOD, Paris, 2008.
- DORIATH Brigitte et GOUJET Christian, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3<sup>ème</sup> édition DUNOD, paris, 2007.
- FERNANDEZ Alain, « Les nouveaux tableaux de bord des managers », 3<sup>ème</sup> édition d'organisation, paris, 2007.
- FERNANDEZ Alain, « Les nouveaux tableaux de bord des managers », 4<sup>ème</sup> édition d'organisation, groupe EYROLLES, paris, 2008.
- FERNANDEZ Alain, « Les nouveaux tableaux de bord des managers », 6<sup>ème</sup> édition d'organisation, paris, 2013.
- FIOL Michel, JORDAN Hugues, SULLA Emili, « Renforcer la cohérence d'une équipe », édition DUNOD, paris, 2004.
- FRANCK NICOLAS, « Finance pour non financier », édition DUNOD, paris, 2012.
- HEBERT DE LA BRUSLERIE, « Analyse financière », édition DUNOD, 4<sup>ème</sup> édition, paris 2010.
- HUBERT DE LA BRUSLERIE, « Analyse financière », édition DUNOD, paris, 2014.
- HUBERT DE LA BRUSLERIE, « Analyse financière, information financière et diagnostic », édition DUNOD, 2002.
- IRIBARNE Patrick, «Les tableaux de bord de la performance», édition DUNOD, paris, 2003.
- JAULENT Patrick et QUARES Marie-Agnès «Piloter vos performance », Edition AFNOR, 2006.
- KAPLAN ROBERT.S, NORTON DAVID P., « Le tableau de bord prospectif », édition d'organisation, paris, 2003.
- KHEMAKHEM Abdellatif, « La dynamique du contrôle de gestion », 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, paris, 1976.
- KHEMAKHEM Abdellatif, « La dynamique du contrôle de gestion », édition DUNOD, paris, 1992.

- LALLE Béatrice, « Pour une nouvelle performance de l'agence bancaire », édition comptables Malesherbes, 1992.
- LANGE Manuel et MOUTOT. Jean-michel, « Mesurer la performance de la fonction commerciale », édition d'organisation, groupe EYROLLES, paris, 2008.
- LEIRITZ ALAIN, « Base de gestion financière », édition d'organisation, paris, 1989.
- LEROY Michel, « Le tableau de bord au service de l'entreprise », 2ème édition, d'organisation, paris, 2001.
- LONING Hélène, MALLERT Véronique, MERIC Jérôme, PESQUEUX Yvon, CHIAPELLO Eve, MICHEL Daniel, SOLE Andrué, « Le contrôle de gestion, organisation, outils et pratiques », 3ème édition DUNOD, paris, 2008
- LORINO Philippe, « Méthode et pratique de la performance », édition d'organisation, paris, 1998.
- LUTHI Thierry, « Améliorer la performance de votre entreprise : 70 recommandations concrètes », Edition d'organisation, Eyrolles, Paris, 2011.
- MARGOTTEAU Eric, « Contrôle de gestion », Ellipses édition, paris, 2001.
- MELYON Gérard, « Gestion financière », 4ème édition ; Bréal, 2007.
- MICHEL Kalika, « Structure d'entreprise: réalités, déterminants, et performance », édition Economica, paris.
- PALAND Jean-Etienne et IMBERT Franck, « Evaluation d'entreprise », Edition Eyrolles 2013.
- PALARD Etienne-Jean, IMBERT Franck, « Guide pratique d'évaluation d'entreprise », Edition Eyrolles. Paris, 2013.
- PAUCHER Pierre, « Mesure de la performance financière de l'entreprise collection de gestion en plus », office des publications universitaires, 1993.
- Salgado, Melchior, « La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations », édition d'organisation, paris, 2013.
- SAULAU Jean-Michel. « Le tableau de bord du décideur », Edition d'organisation, Paris, 1982.
- SAUVAIN THIERRY, « La compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée », édition ELLIPSES, paris, 2005.
- SELMER Caroline, « Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle de pilotage et d'aide à la décision », 1ème Edition, DUNOD, Paris, 1998.

- SELMER Caroline, « Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle de pilotage et d'aide à la décision », 4<sup>ème</sup> édition, DUNOD, paris, 1998.
  - SERGE EVRAERT, « Analyse et diagnostic financier méthodes et cas », édition EYROLLES, 1992.
  - STEPHANY PIERRE, « Finance d'entreprise », 2eme édition, ECONOMICA, paris, 2000.
  - VIZZAVONA PATRICE, « Pratique de gestion et analyse financière », édition BERTI, 1991.
  - VIZZAVONA PATRICE, « Pratique de gestion et analyse financière », édition BERTI, paris, 2010.
  - VOLLE Michel. « Histoire d'un tableau de bord », édition D'ORGANISATION. Paris. 2002.
  - VOYER Pierre, « Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », 2<sup>ème</sup> édition, presse de l'université de Québec, 2002.
  - VOYER Pierre, « Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », presse de l'université de Québec, canada, 2006.
  - WEISS Dimitri, « La fonction ressource humaine », édition d'organisation, paris, 1998.
  - WILFRIED Niessen, CHANTEUX Anne, « Les tableaux de bord et business plan », édition EDIPRO, 2005.
  - ZAMBOTTO CHISTIAN et CORINNE, « Gestion financière : finance d'entreprise », édition DUNON, 8<sup>ème</sup> édition, paris, 2009.
- Article :**
- BOURGUIGNON Annick, « Peut-on définir la performance », revue française de comptabilité , 1995, p 62.
  - BOUSTIL Zehaira, « La performance de l'entreprise : concepts et indicateurs de mesure », revue d'étude et de recherche sociale, ALGERIE, 2022, p263.
  - ENNESRAOUI Driss, « La qualité et la performance de l'entreprise », Revue marocaine de recherche en management et marketing, n°16, janvier-juin2017, p446.
  - PALOU Jean-Michel, « Les méthodes d'évaluation d'entreprise », 2<sup>ème</sup> Edition, Revue fiduciaire 2008, Paris, p 92.
  - Renaud Angèle, Berlande Nicolas. Mesure de la performance globale des entreprises « Comptabilité et environnement », May 2007, Poitiers, France, p23.

➤ ZIDANE Mohamed, « L'analyse de l'activité et de la performance des entreprises », revue le contre coup de l'économie de l'entreprise, 2016, p88.

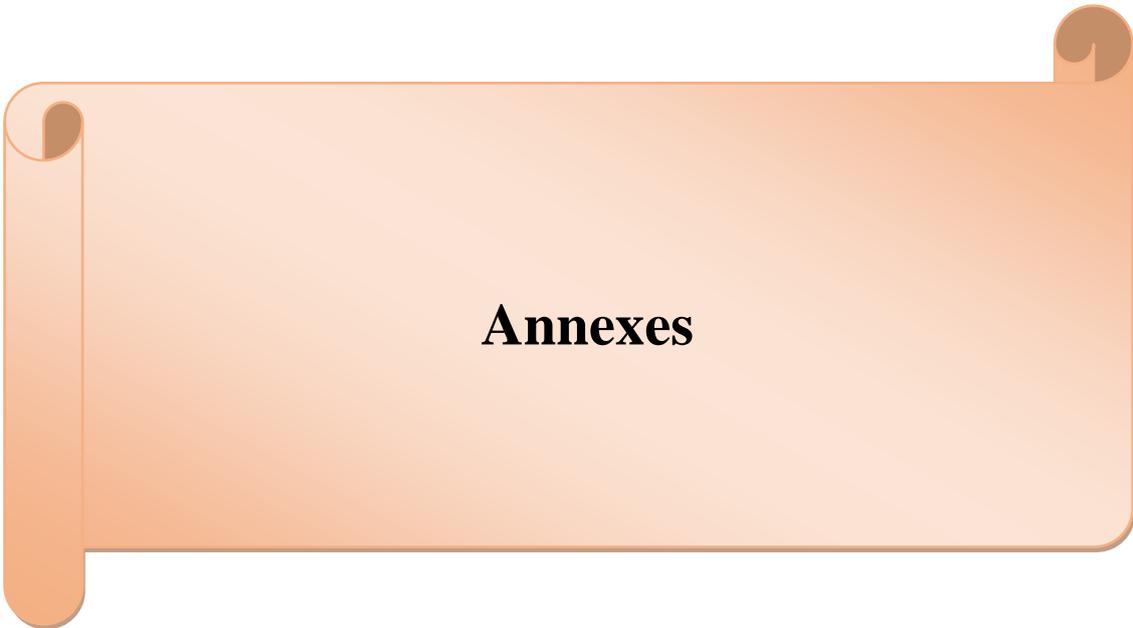
### **Mémoires et thèses de doctorat :**

➤ GHOZLEN.O, « Impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie », thèse de doctorat en science de gestion, université CÔTE D'AZUR, 2016.

➤ SADAOUI Siham, « Evaluation e la performance financière d'une entreprise à travers le tableau de bord cas GENERAL EMBALAGE », mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de master en science de gestion, université A. MIRA-BEJAIA. ALGERIE. 2020.

➤ Sahel Fateh, « Rôle de système intègre de gestion des couts dans la mesure de la performance de l'entreprise et la prise de décision, cas pratique : Hôtel Sheraton Club despins ». Thèse de doctorat en science de gestion. Université M'HAMED BOUGERA-BOUMERDES, 2015.

VILAIN Laurent, « Le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif », Thèse professionnelle mastère spécialité HEC, Ecole des Mines Paris, 2003.



**Annexes**

CEVITAL Spa  
Nouveau quai port de Bejaia

Bilan Au : 31/12/2020

### ACTIF

ACTIF	Realisation			Prévision
	Montants Bruts	Amortissements, provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIF IMMOBILISE(NON COURANT)				
Écart d'acquisition (ou goodwill)	-	-	-	-
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>303 588 884</b>	<b>265 507 743</b>	<b>38 081 141</b>	<b>23 587 797</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>95 690 825 918</b>	<b>62 431 567 891</b>	<b>33 259 258 026</b>	<b>35 050 474 306</b>
Terrains	12 925 264 800	-	12 925 264 800	12 089 195 800
Bâtiments	20 852 846 075	15 274 224 030	5 578 622 046	6 693 707 839
Autres immobilisations corporelles	61 604 173 655	46 975 301 635	14 628 872 019	16 076 997 470
Immobilisations en concession	308 541 388	182 042 226	126 499 162	190 573 197
<b>Immobilisations en cours</b>	<b>18 901 315 097</b>	<b>457 634 537</b>	<b>18 443 680 560</b>	<b>13 814 837 612</b>
<b>Immobilisations financières</b>	<b>286 946 068 955</b>	<b>10 257 974 784</b>	<b>276 688 094 171</b>	<b>271 692 121 938</b>
Titres mis en équivalence-entreprise associées	-	-	-	-
Autres participations et créances rattachées	241 388 019 247	10 162 983 600	231 223 035 647	207 710 610 425
Autres titres immobilisés	43 519 432 722	525 000	43 518 907 722	55 170 558 609
Prêts et autres actifs financiers non courants	1 478 674 446	94 466 184	1 384 208 262	8 810 952 904
Impôts différés actif	561 942 540	-	561 942 540	-
Comptes de liaison	-	-	-	-
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>401 841 798 853</b>	<b>73 412 684 955</b>	<b>328 429 113 898</b>	<b>320 581 021 652</b>
<b>ACTIF COURANT</b>				
<b>Stocks et en cours</b>	<b>52 116 681 771</b>	<b>379 443 585</b>	<b>51 737 238 186</b>	<b>33 188 079 838</b>
<b>Créances et emplois assimilés</b>	<b>163 894 430 578</b>	<b>1 267 891 206</b>	<b>162 626 539 371</b>	<b>119 568 871 717</b>
Clients	30 611 989 024	975 592 235	29 636 396 789	31 965 982 450
Autres débiteurs	114 749 209 165	292 298 971	114 456 910 194	71 161 271 884
Impôts et assimilés	18 238 457 805	-	18 238 457 805	16 237 734 755
Autres créances et emplois assimilés	294 774 583	-	294 774 583	203 882 628
<b>Disponibilités et assimilés</b>	<b>12 112 277 303</b>	<b>-</b>	<b>12 112 277 303</b>	<b>35 499 504 818</b>
Placements et autres actifs financiers courants	-	-	-	-
Trésorerie	12 112 277 303	-	12 112 277 303	35 499 504 818
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>228 123 389 651</b>	<b>1 647 334 791</b>	<b>226 476 054 860</b>	<b>188 256 456 374</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>629 965 188 504</b>	<b>75 060 019 746</b>	<b>554 905 168 758</b>	<b>508 837 478 026</b>



CEVITAL Spa  
Nouveau quai port de Bejaia

Bilan Au : 31/12/2020

### BILAN PASSIF



PASSIF	Realisation	Prévision
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital émis (ou compte de l'exploitant)	113 522 776 000	113 522 776 000
Capital non appelé	-	-
Primes et réserves (Réserves consolidées)	31 416 786 126	30 882 647 246
Écart de réévaluation	-	-
Écart d'équivalence	-	-
Résultat net ( Résultat part du groupe )	6 457 259 297	10 682 777 606
Autres capitaux propres-Report à nouveau	136 558 100 212	126 409 461 486
Part de la société consolidante		
Part des minoritaires		
<b>TOTAL I</b>	<b>287 954 921 635</b>	<b>281 497 662 338</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>		
Emprunts et dettes financières	26 868 749 970	31 802 453 034
Impôts (différés et provisionnés)	363 182 243	441 037 287
<b>Autres dettes non courantes</b>	125 034 236	189 108 272
Provisions et produits comptabilisés d'avance	1 086 086 380	1 038 041 891
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>	<b>28 443 052 830</b>	<b>33 470 640 484</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	57 462 236 006	34 842 729 723
Impôts	530 007 230	239 605 131
<b>Autres dettes</b>	70 583 541 991	72 293 650 965
Trésorerie Passif	109 931 409 067	86 493 189 385
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>	<b>238 507 194 293</b>	<b>193 869 175 204</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>	<b>554 905 168 758</b>	<b>508 837 478 026</b>

CEVITAL Spa  
Nouveau quai port de Bejaia

Bilan Au : 31/12/2020

### COMPTE DE RESULTATS

Libelle	Realisation	Prévision
Chiffre d'affaires	198 577 106 178	159 471 223 347
Variation stocks produits finis et en cours	1 682 478 883	4 504 180 839
Production immobilisée	796 321 690	105 163 761
Subventions d'exploitation	39 421 695 259	
<b>I - PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>240 477 602 010</b>	<b>164 080 567 947</b>
Achats consommés	205 943 013 739	134 943 338 624
Services extérieurs et autres consommations	9 693 878 462	8 903 689 653
<b>II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>215 636 892 201</b>	<b>143 847 028 277</b>
<b>III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)</b>	<b>24 840 709 809</b>	<b>20 233 539 670</b>
Charges de personnel	7 330 347 154	6 522 413 225
Impôts, taxes et versements assimilés	1 509 281 319	1 235 485 026
<b>IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>16 001 081 336</b>	<b>12 475 641 419</b>
Autres produits opérationnels	676 790 590	189 687 698
Autres charges opérationnelles	3 374 026 798	2 435 266 513
Dotations aux amortissements et aux provisions	6 244 328 749	18 027 802 017
Reprise sur pertes de valeur et provisions	2 733 929 289	2 387 916 439
<b>V RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>9 793 445 669</b>	<b>5 409 822 974</b>
Produits financiers	7 178 193 848	25 638 570 073
Charges financières	10 500 742 774	9 608 310 318
<b>VI RESULTAT FINANCIER</b>	<b>- 3 322 548 925</b>	<b>16 030 259 756</b>
<b>VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>	<b>6 470 896 743</b>	<b>10 620 436 782</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-	10 000
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	13 637 446	62 350 825
<b>TOTAL DES PRODUITS ORDINAIRES</b>	<b>251 066 515 737</b>	<b>192 296 742 158</b>
<b>TOTAL DES CHARGES ORDINAIRES</b>	<b>244 609 256 440</b>	<b>181 613 964 552</b>
<b>VIII-RESULTAT ORDINAIRE</b>	<b>6 457 259 297</b>	<b>10 682 777 606</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	-	-
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	-	-
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>6 457 259 297</b>	<b>10 682 777 606</b>



<i>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</i>	<i>Prévision</i>	<i>Réalisation</i>
Encaissements reçus des clients	160 046 756 475	177 140 839 937
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	136 299 516 631	140 196 837 980
Intérêts et autres frais financiers payés	33 671 877	125 173 588
Impôts sur les résultats payés	9 301 090 122	3 464 173 253
<i>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires</i>	<i>14 412 477 846</i>	<i>33 354 655 115</i>
<b>Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)</b>	-	-
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)	14 412 477 846	33 354 655 115
<i>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement</i>	-	-
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles	7 871 739 637	2 555 715 437
Encaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles	118 777 783	87 673 727
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières	13 545 417 048	12 761 004 701
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières	26 673 606 851	8 400 328 473
Intérêts encaissés sur placements financiers	45 598 964	51 273 609
Dividendes et quote-part des résultats reçus	-	-
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)	5 420 826 913	6 777 444 329
<i>Flux de trésorerie provenant des activités de financements</i>	-	-
Encaissements suite à l'émission d'actions	-	-
Dividendes et autres distributions effectués	469 011 222	467 656 498
Encaissements provenant d'emprunts	10 050 057 774	6 502 649 825
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	29 406 971 940	18 603 613 472
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)	19 825 925 888	12 568 620 146
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasiliquidités	246 484 564	102 001 459
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)	253 863 936	14 110 592 099
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	9 864 116 985	4 246 475 114
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	10 117 980 921	9 864 116 985
Variation de la trésorerie de la période	253 863 936	14 110 592 099



**Table des matières**

*Table des matières*

**Remerciements**

**Dédicaces**

**Liste des abréviations**

**Liste des figures et des schémas**

**Liste des tableaux**

**Sommaire**

Introduction générale..... 1

**Chapitre I :Approche théorique sur la performance**

Section 01 : Généralités sur la performance ..... 6

1.1 l'historique de la performance : ..... 6

1.2 Définitions de la performance : ..... 7

1.3 Les caractéristiques de la performance : ..... 10

1.4 Les dimensions de la performance : ..... 10

1.4.1La performance stratégique : ..... 11

1.4.2La performance concurrentielle : ..... 11

1.4.3La performance socio-économique : ..... 11

1.4.3.1 La performance commerciale : ..... 11

1.4.3.2 La performance économique et financière : ..... 12

1.4.3.3 La performance sociale : ..... 13

1.4.3.4 La performance organisationnelle : ..... 14

1.5 Les composantes de la performance : ..... 14

1.5.1 L'efficacité : ..... 14

1.5.2 L'efficience : ..... 15

1.5.3 La pertinence : ..... 16

1.5.4 L'économie de ressource : ..... 17

1.6 Les déterminants de la performance : ..... 18

1.6.1 La politique financière : ..... 19

1.6.2 La compétitivité :.....	20
1.6.2.1 La compétitivité-prix :.....	20
1.6.2.2 La compétitivité-hors-prix (compétitivité structurelle) :.....	20
1.6.3 La création de valeur :.....	20
1.6.3.1 La création de valeur économique : .....	21
1.6.3.2 La création de valeur sociale :.....	21
Section 02 : L'évaluation et les indicateurs de la performance.....	22
2.1 Définition de l'évaluation de performance :.....	22
2.2 Les principes de bases de l'évaluation de la performance : .....	23
2.3 Le processus d'évaluation d'une entreprise :.....	24
2.4 Définition d'un indicateur de performance :.....	29
2.6 Les caractéristiques d'un bon indicateur :.....	30
2.7 Les différents types d'indicateurs :.....	31
2.7.1 Les indicateurs financiers :.....	31
2.7.2 Les indicateurs de pilotage :.....	31
2.7.3 Les indicateurs d'éclairage : .....	31
2.7.4 Les indicateurs de résultat :.....	32
2.7.5 Les indicateurs de contexte :.....	32
2.7.6 Les indicateurs Opérationnels et Les indicateurs stratégiques : .....	32
2.7.7. Les Indicateurs de moyens et d'environnement : .....	32
2.7.8 Les indicateurs de marché :.....	33
Section 03 : Évaluation de la performance financière :.....	34
3.1 L'évaluation de la performance financière par les indicateurs d'équilibre financier du bilan :.....	34
3.1.1. Le fonds de roulement net (FRN) :.....	36
3.1.2. Le besoin en fonds de roulement (BFR) : .....	37
3.2.3.1 Les ratios de structure .....	43

3.2.3.2. Les ratios de liquidité .....	44
3.2.3.3. Ratios de solvabilité .....	45
3.2.3.4. Ratios de rotation .....	45
3.3 L'évaluation la performance financière par les indicateurs du compte de résultat : .....	46
3.3.1 Les soldes intermédiaires de gestion : .....	47
3.3.2 La capacité d'autofinancement (CAF) : .....	51
3.3.3 L'autofinancement : .....	53
3.4 L'évaluation de la performance financière par les indicateurs de la performance financière : .....	53
3.4.1 Le ROI (return on Investment): .....	53
3.4.2 Le ROE (return on EQUITY): .....	54
3.4.3 Le ROCE (Return On Capital Employed) : .....	54
3.4.4 Le RNE (ratio de rentabilité économique nette) : .....	54
Conclusion.....	55

### **Chapitre II :Approche théorique sur le tableau de bord**

Introduction : .....	57
Section 01 : Généralités sur le Tableau de Bord .....	58
1.1 Evolution de la notion du tableau de bord : .....	58
1.2 Définition et rôle du tableau de bord : .....	59
1.2.1 Définition du tableau de bord : .....	59
1.2.2 Le rôle du tableau de bord : .....	61
1.3 Les différents types de tableau de bord .....	62
1.3.1 Le tableau de bord de gestion .....	62
1.3.2 Le tableau de bord stratégique .....	63
1.3.3 Le tableau de bord opérationnel (de performance) .....	63
1.4 Les caractéristiques de tableau de bord .....	63
1.5. Les avantages de tableau de bord .....	65

1.5.1	Transparence des données : .....	65
1.5.2	Accès aux données : .....	65
1.5.3	Meilleure prise de décision : .....	65
1.5.4	Responsabilité : .....	66
1.5.5	Interactivité : .....	66
1.5.6	Gâtification : .....	66
1.6.	Les outils de tableau de bord : .....	66
1.6.1	Les écarts : .....	66
1.6.2	Les ratios : .....	67
1.6.3	Les commentaires : .....	67
1.6.4	Les clignotants : .....	67
1.6.5	Les graphiques : .....	68
1.6.6	Les tableaux : .....	68
1.7.	Les facteurs clés de succès d'un tableau de bord : .....	68
1.8.	Les limites de tableau de bord : .....	69
Section 02 :	La mise en place d'un tableau de bord .....	71
2.1	Les principes de la conception d'un tableau de bord : .....	71
2.1.1	La cohérence avec l'organigramme : .....	71
2.1.2	Un contenu synoptique et agrégé .....	72
2.1.3	La rapidité d'élaboration et de transmission : .....	72
2.2	Les étapes d'élaboration d'un tableau de bord : .....	73
2.2.1	La fixation des objectifs : .....	73
2.2.2	L'identification des points clés : .....	75
2.2.3	La recherche des indicateurs pertinents : .....	75
2.2.4.	La collecte des informations : .....	77
2.2.5.	La mise en forme du tableau de bord : .....	77
2.3	Les méthodes d'élaboration des tableaux de bord .....	78

2.3.1 La méthode GIMSI : .....	78
2.3.2 La méthode JANUS : .....	81
2.3.3 La méthode OVAR (objectifs, variable d'action, responsabilité) :.....	84
Section 03 : Le tableau de bord financier.....	88
3.1 Le rôle tableau de bord financier dans l'évaluation de la performance financière .....	88
3.2 Définitions d'un tableau de bord financier : .....	89
3.3 Les fonctions d'un tableau de bord financier :.....	89
3.4 Les indicateurs qui peuvent figurer dans un tableau de bord financier.....	91
Conclusion.....	95
 <b>Chapitre III :La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de CEVITAL</b>	
Introduction : .....	97
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil .....	97
1.1. Historique et évolution de CEVITAL .....	97
1.2 Situation géographique.....	99
1.3. Les activités de CEVITAL.....	100
1.4 Les capacités du complexe CEVITAL.....	103
1.5. Les missions et objectifs : .....	105
1.6 La structure de l'encadrement .....	107
2.2. L'analyse de l'équilibre financier .....	116
2.2.1. L'équilibre financier à long terme (fonds de roulement net) : .....	117
2.2.2. L'équilibre financier immédiat (la trésorerie nette) : .....	118
2.3. L'analyse par les indicateurs du compte de résultat.....	119
2.3.1 Les soldes intermédiaires de gestion :.....	120
2.3.2. La capacité d'autofinancement : .....	123
2.3.3. L'autofinancement : .....	125
2.4. L'analyse par la méthode des ratios : .....	127
2.4.1. Les ratios de structure financière : .....	127

## Table des matières

---

---

2.4.2. Les ratios de l'liquidité :.....	129
2.4.3. Les ratios de solvabilité :.....	131
2.4.4. Les ratios de rotations : .....	133
2.4.4. Les ratios de rentabilité : .....	134
2.5 L'analyse par les indicateurs de la performance financière :.....	136
Section 03 : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise SPA CEVITAL.....	139
3.1 La conception du tableau de bord financier de la SPA CEVITAL : .....	139
3.2 L'analyse du tableau de bord financier : .....	141
3.3 Les solutions proposées :.....	142
Conclusion.....	144
Conclusion générale : .....	146
Références bibliographiques .....	152
Annexes	
Table des matières	

## **Résumé :**

Les responsables ont besoin de plusieurs outils efficaces qui permettent de synthétiser les informations les plus importantes et de les présenter sous forme d'indicateurs pour optimiser et améliorer la performance financière de leurs entreprises. Parmi ces outils figure le tableau de bord financier.

L'objectif de ce travail est d'élaborer un tableau de bord financier au sein de l'entreprise SPA CEVITAL et de montrer le rôle qu'il joue dans l'évaluation de la performance financière et la prise de décision. Pour ce faire, nous avons analysé ses documents internes (bilan, tableau de compte de résultat) afin d'avoir une idée sur sa performance financière.

Les conclusions de notre travail ont montré l'importance de tableau de bord financier dans l'évaluation de la performance financière d'une entreprise à travers un certain nombre d'indicateurs financiers.

**Mots clés :** tableau de bord financier, indicateurs, évaluation de la performance financière.

## **Abstract:**

Managers need an effective tool that can synthesize the most important information and present it in the form of an indicator to optimize and improve the financial performance of their companies. This tool is none other than the financial dashboard.

The objective of this work is to develop a financial dashboard within the CEVITAL company and to show the role which plays in the evaluation of the financial performance is the decision-making, to do this we have analyzed its documents (balance sheet, income statement table), in order to have an idea of its financial performance.

The conclusions of our work have showed the importance of financial dashboard in the evaluation of the financial performance of a company through a certain number of financial indicators.

**Key words:** financial dashboard, indicators, financial performance evaluation.