

## Approche théorique pour la conception d'un tableau de bord financier pour une société de club de football

MOUAD Benouzekri <sup>1,\*</sup>, MARYAM CHERQAOU<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Laboratoire de Recherche en sciences de gestion des organisations, Faculté d'économie et de gestion Kenitra.

### PAPER INFO

Paper History

Received

Accepted Feb 2023

Keywords

Tableau de bords,  
Indicateurs, Football.

### Résumé

Dans un contexte technologique et économique agité, les règles de la concurrence deviennent altérées, cependant le rêve de tout responsable est de disposer de moyens et d'indicateurs chiffrés pertinents et utiles lui permettant d'apprécier l'évolution de sa société. En effet, le suivi de l'état de l'entreprise est vital, dans le sens où il permet aux dirigeants de relever les points faibles et donc mettre en place des stratégies correctives pouvant redresser la situation de l'entreprise, ou soulever les points forts et donc continuer dans les mêmes stratégies. Tout Cela dans le seul but de garantir une performance effective. Pourtant, le concept de la performance est un concept complexe, difficile à cerner et certes délicat à atteindre. mais réaliser une performance satisfaisante justifie la raison d'être de l'entreprise, qui va faire permettre à cette dernière de se démarquer de la concurrence et de se positionner. Quoique, la mesure de la performance constitue un grand défi, elle oblige l'entreprise à disposer d'un ensemble de techniques de contrôle qui sont généralement difficile à arranger, car ils sont déterminants dans l'atteinte des objectifs stratégiques. Avec la transformation des clubs marocains de football en société anonyme, cela nous amène à discuter la nécessité d'avoir des informations financières disponibles et utiles pour sa gestion.

### Abstract

In a turbulent technological and economic context, the rules of competition become altered, however, the dream of every manager is to have the means and useful numerical indicators allowing him to appreciate the evolution of his company. Indeed, the monitoring of the state of the company is vital, in the sense that it allows the managers to identify the weak points and thus to put in place corrective strategies that can rectify the situation of the company, or to raise the strong points and then to continue in the same strategies. All this with the sole aim of guaranteeing effective performance. However, the concept of performance is complex, difficult to define and certainly difficult to achieve. But achieving a satisfactory performance justifies the reason of existence of the company, which will allow it to stand out from the competition and to position itself. Although, the measurement of the performance constitutes a great challenge, it obliges the company to have a set of control techniques that are generally difficult to arrange because they are determining in the achievement of the strategic objectives. With the transformation of Moroccan football clubs into companies, this leads us to discuss the need to have financial information available and how it's useful for the management.

Keywords

Scorecard, Indicators,  
Football.

## 1. Introduction

Promouvoir la transparence et la bonne gouvernance au sein des clubs marocains, c'est le vaste chantier de la Fédération royale marocaine de football, depuis l'entrée en vigueur, en mai 2016, de la loi 30-09 relative à l'éducation physique et aux sports, qui exige aux associations sportives de se transformer en sociétés anonymes. Cette transformation doit obéir à deux étapes. Toutes les associations sportives et culturelles doivent, dans un premier temps, harmoniser leurs statuts avec ceux publiés par le ministère de la Jeunesse et des Sports et déposer leurs dossiers auprès de la tutelle pour obtenir un agrément de création d'une société anonyme.

Ces procédures, entamées en 2016, ont connu des lenteurs avant de connaître une nette accélération depuis mai 2020. Tous les clubs de la première et deuxième division (16 chacune) avaient obtenu leurs agréments à cette date et avaient entamé les démarches pour faire immatriculer leurs sociétés au registre de commerce, pour obtenir un identifiant fiscal, un nom de la société qui est créée, un contrat de bail pour avoir un siège. Le club devait aussi fournir une liste des actionnaires et verser au minimum 30% de son capital social à la nouvelle société anonyme sportive (SAS).

Cette transformation apportera plus de transparence et favorisera la bonne gouvernance de ces entités sportives, à travers notamment la reddition des comptes, la présentation de bilan, et la tenue d'un conseil d'administration.

Notre travail sera concentré sur :

Pourquoi et comment dresser un tableau de bord financier ? c'est quoi son utilité pour les clubs de footbolls ?

## 2. Revue de littérature

L'objectif principal de la conception du tableau de bord pour une société anonyme sportif, est d'avoir des informations financières disponibles et utiles pour la gestion financière et également la mesure et le suivi réguliers de la performance financière.

Cette mesure sera présentée sous forme de tableaux intégrant les différents indicateurs dont on cherche à suivre l'évolution.

La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise exige la détermination des objectifs stratégiques ainsi que les objectifs financiers.

Pour mieux accomplir ses missions dans un marché caractérisé par une concurrence très forte, La société anonyme sportif doit fixer un certain nombre d'objectifs stratégiques et financiers.

### 2.1 Définition de la mission, valeurs et objectifs de la fonction financière de la société anonyme sportif :

#### Les objectifs stratégiques peuvent être déclinés ainsi :

La mission de la fonction financière par l'entreprise :

- Produire des états financiers destinés aux instances légales et de contrôle de la société anonyme sportif
- Concevoir et rédiger des commentaires concernant les résultats de la société
- Encadrer des équipes comptables et financières dans leur organisation et dans les respects des délais et des procédures
- Valider des arrêtes comptables et des principaux choix en matière de clôture
- Elaborer des plans de financements de la société et la validation des budgets de trésorerie qui permettront d'anticiper les besoins de financement internes et externes à court et à moyen terme
- Contrôler des dépenses et de respecter des procédures de contrôle interne de la liquidation des dépenses
- Concevoir et assurer le bon fonctionnement des systèmes d'information comptable et financier.

### 2.2 Les valeurs de la fonction financière de l'entreprise

En tant que société sportive anonyme, qui a pour objectif de réaliser des performances sportifs, société anonyme sportif se doit d'être un exemple à suivre. Cette responsabilité pleinement assumée au quotidien par le projet de la FRMF est construite autour de cinq axes majeurs :

#### 1.1.1 Engagement professionnel

Les valeurs sur lesquelles s'appuie la société anonyme sportif régissent son mode de fonctionnement dans le cadre de ses missions :

- Mise à disposition de produits et services d'une qualité maximale
- Réactivité optimale lors de l'accomplissement des missions
- Respect des termes du contrat moral par rapport à ses clients
- Responsabilisation de l'ensemble de ses actions

Ces points de référence sont solidement ancrés dans la politique de l'entreprise, quel qu'en soit le Niveau.

### **1.1.2 Transparence et intégrité**

En tant que clubs publics, les valeurs morales sont au centre des préoccupations. Elles passent par la Mise en œuvre d'une réelle volonté de tous et de toutes :

- Volonté de faciliter sans ambiguïté la communication des informations
- Ces informations doivent être accessibles à un large public
- Les actions sont réalisées en toute intégrité qu'il s'agisse d'interlocuteurs externes ou internes

### **1.1.3 Respect au quotidien**

Les relations humaines de qualité constituent une force de la société anonyme sportif. Honnêteté et respect Sont les piliers de fonctionnement:

- Les actions sont guidées en toute loyauté et équité
- Quel que soit son rôle, un collègue ou collaborateur est avant tout un partenaire
- Ouverture et respect des divers points de vue, ce sans discrimination ou jugement de valeur

### **1.1.4 Esprit d'équipe**

Pour que la société anonyme sportif mène à bien ses missions, il doit être animé par un esprit commun :

- Solidarité autour de la vision et des orientations stratégiques
- Actions communes et quotidiennes visant à atteindre les objectifs
- Encadrement et accompagnement efficace des collaborateurs
- Étroite implication lors des actions collectives

### **1.1.5 Responsabilité en tous lieux et occasions**

Quel que soit son niveau d'activité dans la structure de la société, chacun assume les responsabilités qui lui incombent. La ligne de conduite repose sur les valeurs suivantes :

En tant qu'entreprise , ils doivent considérés comme responsables ses actes et Engagements.

Quel que soit le niveau concerné, l'excellence et la performance des activités demeurent un objectif permanent L'image positive de la société sportive reflétée au sein de l'entreprise ou à l'extérieur est également de la responsabilité de tous ces valeurs et engagements constituent les piliers du mode de fonctionnement.

Cet état d'esprit doit être insufflé et contribue étroitement à la synergie générale de l'entreprise relayée par chacun des collaborateurs.

## **2.3 Les objectifs stratégiques de l'entreprise**

### **Renforcer la position concurrentielle sur le marché :**

Dans un marché caractérisé par la présence d'un nombre considérable de concurrents rendant la conquête des parts de marché de plus difficile, chaque entreprise cherche en premier lieu à maintenir sa position et ensuite à la renforcer.

Pour se faire, les entreprises sportives peuvent choisir de se rassembler sous forme de groupe afin de bénéficier des effets de synergie alors que d'autres peuvent préférer de rester autonome et de se focalise plus sur le marché local. C'est dans ce contexte qu'on a choisi comme objectif stratégique de maintenir et de renforcer la position sur le marché national à travers bien évidemment l'augmentation du chiffre d'affaires.

**Maitriser les couts :**

L'activité de l'entreprise engendre des couts faibles, moyens, énormes, selon son poids, les budgets des clubs

Marocains, varies entre 1.3M d'euros au minimum, jusqu'à 10/11 M d'euros, la remarque constater De ce fait, il en résulte un besoin en fonds de roulement important, toutefois, le Fonds de roulement n'arrive pas à couvrir ces besoins.

En effet ; il revient à l'entreprise de maitriser ses couts, ceci implique une gestion rigoureuse des dépenses notamment la rationalisation des achats et la réduction des frais inutiles. A terme, la société développera un avantage concurrentiel par rapport à sa concurrence.

**Les objectifs financiers :**

A ce niveau, il s'agit de définir les objectifs financiers à long terme afin d'atteindre la performance financière qui reste le but ultime de toute entreprise.

La création de la richesse pour les actionnaires reste l'objectif et la raison d'être pour l'entreprise. Pour se faire, les objectifs financiers se résument en :

**La croissance du chiffre d'affaires :**

Le chiffre d'affaires est souvent considéré comme l'une des meilleures mesures ou tout du moins, une des plus simples pour évaluer les performances d'une entreprise.

Le CA reste la mesure la plus significative de la création de la valeur pour les actionnaires, en effet, il permet d'apprécier la rentabilité de l'entreprise au niveau global, cette rentabilité est dégagée par l'activité principale de l'entreprise.

Également, le CA représente les moyens essentiels pour générer des recettes permettant ainsi de couvrir les charges supportées et de réaliser de meilleurs résultats afin d'atteindre une rentabilité qui dépasse celle exigée par les actionnaires.

**La gestion du besoin en fonds de roulement :**

L'activité de l'entreprise dégage un BFR important lié en particulier à la détention des créances clients et les stocks. Ce BFR nécessite des moyens de financement, pour la majorité des clubs marocains, il s'agit essentiellement des crédits qui augmentent ainsi le niveau des charges financières et rendent la trésorerie nette négative. Pourtant, il est

impératif d'adopter une politique de gestion du BFR qui permette donc d'améliorer cette situation.

**La réduction des couts :**

Afin d'améliorer la marge et d'augmenter les bénéfices, il est nécessaire d'adopter une politique de réduction des couts. A terme la société sera en mesure de maitriser ses couts et de parvenir à des niveaux de couts compétitif.

**2. Le choix des indicateurs et de la structure physique du TBF :****Le choix des indicateurs :**

Un indicateur est une information ou un regroupement d'information contribuant à l'appréciation générale d'une situation par le décideur.

Afin de réussir la mission de choix et de détermination des indicateurs, on doit mener des entretiens avec les responsables concernés afin de trouver et diffuser des indicateurs issus de la réalité du terrain.

Après entretiens avec les responsables, ces indicateurs vont être choisis de telle sorte qu'ils puissent chiffrer et calculer de manière précise et rendre compte de manière exacte l'évolution dans le temps des objectifs déjà désignés. Or, il serait plus intéressant de suivre l'évolution d'un paramètre dans le temps. Pour cela, le tableau de bord doit indiquer les valeurs de ce paramètre sur une période (mois, années, etc..).

Afin de mesurer l'atteinte des objectifs financiers prédéfinis précédemment, on propose un ensemble d'indicateurs qui se présentent comme suit :

**Les indicateurs de la rentabilité :**

Tableau 1: Les indicateurs de rentabilité

<u>Indicateurs</u>	<u>Définition</u>	<u>Formule</u>	<u>Fréquence</u>
<b>Taux de croissance Du CA</b>	Mesurer l'évolution Du CA sur une Période	$(\text{Can}-\text{Can}-1) / \text{Can}-1$	Annuel
<b>Résultat D'exploitation n</b>	Mesurer la Performance De l'activité de L'E/SE	Produits D'exploitation - Charges D'exploitation	Annuel
<b>Rentabilité financière</b>	Mesurer le résultat Dégagé par les Capitaux investis	Résultats net / Capitaux propres	Annuel
<b>Rentabilité Économique e</b>	Mesurer la Performance : Générer un résultat D'un montant de Capital engagé Pour l'exploitation	Résultat D'exploitation / Capitaux engagés Pour l'exploitation	Annuel
<b>Marge D'exploitation où Marge opérationnelle</b>	Mesurer le résultat Obtenu en prenant Compte uniquement	Résultats D'exploitation / Chiffre d'affaires HT	Annuel
	L'activité de l'E/SE		
<b>Marge nette</b>	Mesurer la Profitabilité de L'E/SE	Résultat net / CA	Annuel
<b>Seuil de rentabilité</b>	Déterminer le chiffre D'affaires que l'E/SE Doit réaliser pour Couvrir l'intégralité de Ses charges variables Et fixes et pour Lequel elle ne Ne dégage ni bénéfice, Ni perte	Charges fixes / taux de Marge sur couts Variables	Annuel

Les indicateurs financiers sont des données financières servant au pilotage de l'entreprise, pour évaluer sa santé financière, sa capacité de développement et détecter les dysfonctionnements à temps.

Mais quels sont ces indicateurs ou ratios financiers, et comment les calculer ?

Nous avons proposé une liste de 7 indicateurs de performance financière à surveiller de près et comment les calculer

### Indicateur financier : définition

L'indicateur financier est une donnée issue :

soit du bilan comptable, soit du compte de résultat.

L'analyse d'un ensemble d'indicateurs permet d'obtenir un diagnostic de la situation financière de l'entreprise à un instant T et d'évaluer :

son équilibre financier,

sa rentabilité,

son indépendance financière.

Les indicateurs financiers sont donc importants :

dans le cadre d'une reprise de société ;

pour gérer les ressources financières de façon optimale ; pour anticiper et maîtriser les risques financiers potentiels ;

pour envisager des investissements ou au contraire, des restrictions budgétaires.

Les indicateurs de gestion du BFR :

Tableau 1.1 : Les indicateurs de rentabilité

Indicateurs	Définition	Formule	Fréquence
<b>BFR en jour du CA</b>	Déterminer la Proportion des Fonds gelés c'est à Dire immobilisée en Stocks et en créances Clients et qui sont non Financés par le crédit Fournisseurs.	$(\text{BFR} / \text{CA}) * 360$	Mensuel
<b>Délai moyen de Réalisation des stocks</b>	Indiquer le temps Nécessaire pour L'écoulement des Stocks	$(\text{Stock moyen} / \text{achats Revendus de M/SES}) * 360$	Mensuel / Annuel
<b>Rotation des Fournisseurs</b>	Indiquer la durée Moyenne de crédit Accordée à L'E/SE Par ses fournisseurs	$(\text{Dettes fournisseurs 6-avances}) / \text{Achats TTC} * 360$	Mensuel / Annuel
<b>Suivi des créances Clients</b>	Indiquer le niveau des Crédit clients détenus Sur la période.	Montant des créances Clients	Mensuel / Annuel
<b>Rotation des créances (Délai moyen de Règlement client)</b>	Calculer le délai Moyen de Règlement accordé aux clients.	$(\text{Créances clients} / \text{CA}) * 360$	Annuel

<b>Bad debt</b>	Créances Irrécouvrables :Créances pour Lesquelles Existe une certitude de Non-paiement. Cet indicateur est Exprimé En pourcentage.	Montant des créances Irrécouvrables	Trimestriel / Annuel
-----------------	--	--	-------------------------

Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) représente la trésorerie dont l'entreprise a besoin en permanence pour couvrir son cycle d'exploitation. Plus en détail, une entreprise encaisse du chiffre d'affaires, ce dernier servant à couvrir ses décaissements et charges courantes (loyer, salaires...). Souvent, il existe un décalage entre les encaissements et les décaissements :

délais de paiement client et/ou fournisseurs, durée du stockage des produits avant leur vente,  
délai de production à partir de l'achat des matières premières...

Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) représente la somme d'argent nécessaire pour effacer ce décalage de trésorerie.

#### Les indicateurs de marge de sécurité :

**Tableau 2** : Les indicateurs de gestion du BFR

Indicateurs	Définition	Formule	Fréquence
<b>Capacité D'autofinancement</b>	Indiquer la capacité De l'E/SE à assurer Son Autofinancement à Travers l'ensemble Des ressources de Financement internes. Apprécier la capacité De l'E/SE à générer unFlux potentiel de Trésorerie	Résultat de l'exercice + dotations – reprises – PC des actifs Immobilisés + VNA Des immobilisations Cédées	Mensuel
<b>Part de L'autofinancement Dans la VA</b>	Indiquer la part de la VA consacrée à L'autofinancement	Autofinancement / VA	Mensuel / Annuel
<b>Fonds de roulement</b>	Indiquer la marge de Sécurité générée par Les capitaux sur les Immobilisations	Les ressources Stables – les Emplois stables	Mensuel / Annuel
<b>Capacité de Remboursement</b>	La capacité de L'E/SE A rembourser ses dettes		Annuel

Parmi les ratios financiers essentiels pour assurer la pérennité d'une entreprise, on cite le seuil de rentabilité et la marge de sécurité. Cette dernière est principalement la différence entre le chiffre d'affaires réalisé par l'entreprise et son seuil de rentabilité. Quant au seuil de rentabilité, il permet de déterminer le chiffre d'affaires minimum requis pour que l'entreprise puisse couvrir l'ensemble de ses charges, sur une période donnée. Ces charges incluent les charges fixes, comme le loyer, les amortissements et les salaires, et les charges variables, comme celles liées à l'activité de l'exploitation de l'entreprise. Le concept de la marge de sécurité s'utilise dans multiples domaines.

De ce fait, la marge de sécurité est un indicateur financier indispensable vu qu'elle facilite la prise des décisions

stratégiques avant la réalisation du risque. C'est une marge de manœuvre utilisée principalement pour anticiper les fluctuations afin de pouvoir mettre en place les actions nécessaires. D'ailleurs, la prise en compte de la marge de sécurité lors de la réalisation des prévisions des ventes est un outil crucial pour que l'entreprise soit plus réactive dans ses choix.

Quand une entreprise identifie correctement son seuil de rentabilité, elle peut profiter de cet indicateur important. D'ailleurs, il lui permettra de se fixer un objectif. Dans le cas où l'entreprise atteint ce montant fixé, son activité lui permet ainsi de financer toutes ses dépenses et de réaliser des bénéfices.

Par ailleurs, lors de la création d'entreprise, l'étape de calcul du seuil de rentabilité est très importante vu qu'elle lui permet de déterminer un objectif de chiffre d'affaires prévisionnel. Ce dernier peut par la suite être analysé pour déterminer le risque éventuel du projet. De ce fait, cette information est stratégique pour pouvoir avancer sur un projet et pour prendre des décisions convenables.

### Les indicateurs de réduction des coûts :

**Tableau 3:** Les indicateurs de la marge de sécurité

Indicateurs	Définition	Formule	Fréquences
<b>Cout D'approvisionnement</b>	Calculer le cout Généré Par le cycle D'approvisionnement	Prix d'achat + Cout De passation + cout De possession	Mensuel / Annuel
<b>Cout de possession de Stock</b>	Mesurer le cout de détention du stock Sur la période	Stock moyen * taux De possession	Mensuel / Annuel
<b>Taux d'endettement</b>	Mesurer le niveau D'endettement	Dettes nettes / Capitaux Propres	Annuel
<b>Taux des charges Financières</b>	Mesurer la part des Charges financières	Charges financières / Total des charges	Annuel
<b>Couverture des frais Financiers</b>	Mesurer la capacité De L'E/SE à Rembourser les frais Financiers par le Biais seulement de Ses bénéfices générés Par son activité	Résultat D'exploitation / frais Financiers	Annuel

<b>Montant des agios Sur découverts</b>	Indiquer le niveau Des intérêts liés aux Découverts bancaires	Montant global des Agios de la période	Annuel
<b>Taux des charges exploitation</b>	Mesurer le Pourcentage des Charges engagées Hors le Cycle d'exploitation	Charges hors Exploitation / total Des charges	Annuel

De manière simple, un inducteur de coût est un indice qui permet de regrouper tous les produits et activités induits par une référence donnée. En d'autres termes, il représente le facteur profond de la consommation des ressources pour une activité. Si l'entreprise veut suivre ses coûts, elle doit détecter les inducteurs, et par la suite, il sera important de mesurer cela et de suivre leur évolution. L'amélioration de l'activité, la diminution de sa consommation de ressources ainsi que sa place dans le processus global de création de valeurs impliquent généralement le fait que l'inducteur de coût soit la véritable cause de l'existence de l'activité.

La compétition et les crises économiques obligent les entreprises à maîtriser parfaitement leurs coûts. Derrière cet impératif se cache en vérité le verbe "diminuer". Oui améliorer sa compétitivité passe généralement par des réductions constantes de charges.

Un plan de réduction des coûts a un impact immédiat sur la rentabilité de l'entreprise (rentabilité = chiffre d'affaires – charges fixes – charges variables) et sur sa création de valeur. La réduction des postes de dépenses de l'entreprise permet également d'augmenter sa productivité et ses profits. C'est aussi un facteur clé dans la compétitivité-prix de l'entreprise dans un environnement concurrentiel.

La nécessité de la maîtrise des coûts revient donc à tirer le plein potentiel des ressources : humaines, matérielles, financières et technologiques.

### Les indicateurs de générations des Cash-Flows :

Tableau 4: Les indicateurs de réduction des coûts

Indicateurs	Définition	Formule	Fréquences
<b>Suivi de la trésorerie</b>	Apprécier le niveau de La trésorerie active Dégagé sur la Période	Montant des Disponibilités	Mensuel / trimestriel
<b>Liquidité générale</b>	Mesurer l'aptitude De L'E/SE à faire Face à ses dettes à Court terme	Actif circulant– PassifCirculant	Annuel
<b>Liquidité réduite</b>	Mesurer la capacité De la société à Régler des dettes à CT par les Créances	(Actif circulant – Stock) / Passif circulant	Annuel

<b>Cash-Flow Opérationnel</b>	Indiquer la liquidité Générée par l'activité Opérationnelle.	Cash-Flow – Variation Du BFR	Annuel
-------------------------------	--	---------------------------------	--------

Le Cash-Flow est un indicateur utilisé en analyse de trésorerie. En Cash Management, le flux de trésorerie permet une analyse ponctuelle, mais aussi le suivi de tendances économiques sur plusieurs années. Son calcul définit le niveau de santé financière de l'entreprise.

En français, la mesure du Cash-Flow permet d'analyser les flux de trésorerie d'une entreprise. C'est un indicateur d'analyse essentiel pour la gestion d'une société. Elle est souvent mise en parallèle de la capacité d'autofinancement (CAF). Bien que ces deux indicateurs puissent être utilisés dans des contextes similaires, leurs modes de calcul sont totalement différents..

Plus le flux de trésorerie est élevé, plus la société est en bonne santé. Son évolution positive est donc une très bonne chose.

Le suivi de trésorerie concerne l'identification précise du solde de son compte bancaire lié au flux d'argent entrants et sortants. Cette opération permet d'anticiper les éventuels problèmes de trésorerie à venir et ainsi de les résoudre en mettant en place des stratégies efficaces.

## 2.2 La structure physique du TBF :

La présentation du tableau de bord est un élément crucial. En effet, au-delà du contenu, la présentation peut déterminer le degré de recours au tableau de bord et donc déterminer son acceptation par les utilisateurs et sa réussite. Pour le Tableau de Bord financier nous avons choisi de le générer sur Excel.

Pour chaque indicateur on adoptera la présentation suivante :

**Tableau 5:** Les indicateurs de la génération des cash-flows

Objectif	Réalisation « N-1 »	Réalisation « N »	Objectif « N »	Ecart / Objectif	Ecart /Réal « N-1 »	La mesure
						Annuel
						Annuel

Cette façon d'exprimer l'écart est plus judicieuse et se prête mieux aux comparaisons. Chaque cellule de calcul de l'écart (sur objectif ou sur réalisation n-1) sera remplie par une des couleurs suivantes selon le sens d'évolution de l'écart :

- **Bleu** pour un écart négatif
- **Vert** pour un écart positif
- **Jaune** pour un écart neutre

Cette présentation en couleur des écarts permet une lecture visuelle rapide du tableau de bord. C'est l'une des règles de présentation importante pour laquelle on a insisté car elle paraît futile, mais en réalité il est très utile pour la lecture et l'exploitation de notre Tableau de Bord de financier.

**Tableau 6** : Canevas du TBF pour la société anonyme sportif

Les Perspectives	Réalisation nN-1	Réalisation N	Objectif N	Ecart/ Objectif N	Ecart/ Réel N-1	La mesure
Rentabilité						
Taux de Croissance du CA						
Résultat D'exploitation						
Rentabilité Financière ROE						
Rentabilité Économique						
Marge D'exploitation Ou marge Opérationnelle						
Marge nette						
Seuil de rentabilité						
Gestion du BFR						
BFR en jour du CA						
Délai moyen de Réalisation des Stocks						
Rotation des Fournisseurs						
Suivi des Créances clients						
Rotation des Créances						
Bad debt						
Marge de sécurité						
Capacité D'autofinancement Dans la VA						
Fonds de roulement						
Capacité de Remboursement						
Réduction des Coûts						
Cout d'approvisionnement						
Cout de possession de stock						
Taux D'endettement						
Taux des charges Financières						
Couverture des Frais financiers						
Montant des agios Sur découverts						
Taux des charges Hors exploitation						
Cash-Flow						

Suivi de la Trésorerie						
Liquidité Générale						
Liquidité Réduite						
Cash-Flow Opérationnel						

### 3. Recommandations pour le déploiement du TBF :

#### 3.1 La communication :

Pour être une organisation orientée stratégie. L'information des salariés est très importante pour atteindre les performances prévues, pour cela tous les salariés doivent être en adéquation avec la stratégie.

Ainsi, le dirigeant doit communiquer le tableau de bord financier de façon que le personnel comprenne la stratégie et trouver de nouvelles et meilleures manières d'effectuer son travail et de participer efficacement à la réalisation des objectifs stratégiques.

Pour ce faire, plusieurs moyens de communication peuvent servir la tâche notamment les réunions.

En effet, Une fois la phase de conception est terminée, le tableau de bord financier doit être approuvé par le directeur financier, après cette étape d'approbation l'ensemble des collaborateurs doivent être tenus au courant à travers des réunions afin d'obtenir leurs adhésions et leurs soutiens, L'objectif des réunions est de :

1. Veiller à ce que les collaborateurs comprennent la stratégie
2. Expliquer les différents indicateurs
3. Rappeler les objectifs fixés
4. Définir des objectifs individuels ou par équipe liés aux objectifs globaux.

Ainsi ces réunions doivent être maintenus même après le lancement du TBF, pour avoir le feed-back des collaborateurs.

Les objectifs et les indicateurs stratégiques du tableau de bord peuvent être communiqués également au sein de l'entreprise par d'autre méthodes : intranet, panneaux d'information...

Tous les salariés sont ainsi informés des objectifs qui doivent impérativement être atteints pour assurer la réussite de la stratégie.

#### 3.2 Intégrer le Tableau de bord financier dans le système d'information :

Une fois le tableau de bord défini, l'entreprise peut envisager de l'automatiser. Cela peut être notamment réalisé par les nombreux logiciels existants qui permettent le calcul des indicateurs.

Ou par une application informatique peut être mise en place pour implanter ce tableau de bord financier, elle doit permettre de récolter les informations nécessaires au calcul des indicateurs financiers.

### 4. Discussion

Aujourd'hui, les entreprises sportives sont confrontées à de nombreux défis – tels que la concurrence intensive, la mondialisation des marchés, les turbulences de l'environnement économique... – auxquels leur performance est très sensible. Il paraît évident que, dans les années à venir, réussiront uniquement les

entreprises qui seront plus aptes à tirer profit des opportunités et à réduire les menaces auxquelles elles seront confrontées.

La performance de l'entreprise est une notion polysémique, complexe et difficile à définir tant les approches sont multiples. Elle a été largement ventilée durant les récentes décennies comme un impératif catégorique. Sa complexité n'émane pas uniquement de la diversité de ses conceptualisations mais aussi de son caractère multidimensionnel.

On peut avoir une idée claire sur la santé financière de l'entreprise à travers le diagnostic financier. Ceci, nous a aidé à mettre en place dans les meilleures conditions les outils de la mesure de la performance de la fonction financière de l'entreprise.

En effet, cela nous permet de voir la fonction finance de l'entreprise si il est assez performante ou non, si son baromètre affiche une situation satisfaisante ou non . si Elle est bonne quant à ses composantes d'évaluation et s'il arrive à réaliser ce qui lui est demandé ?

Nous avons pu mettre au point des indicateurs de mesure de performance mais aussi de suivi de pilotage de la fonction finance à travers la proposition d'un tableau de bord financier.

## 5. Conclusion

Lorsque les clubs de footbolls marocains vont lancer leur projet de création d'entreprise, le propriétaire a pour volonté de réaliser des bénéfices et d'atteindre rapidement une stabilité financière. Pour pouvoir suivre l'état des finances de l'entreprise, il est recommandé au propriétaire de mettre en place un tableau de bord financier.

Le tableau de bord financier est un instrument qui a pour objectif d'évaluer les performances financières d'une entreprise à un moment précis ou sur une période donnée.

les avantages du tableau de bord financier sont nombreux. À ce titre, cet outil financier permet de :

**Suivre l'évolution de la situation financière :** les indicateurs financiers interprétés les uns à la lumière des autres permettent au propriétaire d'avoir une vision précise des résultats de l'entreprise. Grâce à ces indicateurs, il peut notamment prendre connaissance des dépenses de l'entreprise ainsi que de l'évolution de la réalisation des objectifs fixés.

**Mesurer les performances :** le tableau de bord financier est une donnée incontournable de la stratégie commerciale. Grâce à cet outil, l'entrepreneur dispose d'un véritable aperçu de l'évolution de son entreprise. Il peut suivre l'efficacité des nouveaux projets ainsi que leur rentabilité pour comprendre quels sont les moyens les plus efficaces pour atteindre les objectifs visés.

**Anticiper les éventuelles difficultés :** grâce à un suivi régulier du tableau de bord financier, l'entrepreneur peut identifier les situations à risques. Ainsi, dès lors qu'apparaît une baisse d'activité, des problèmes de trésorerie ou un écart sur l'un des indicateurs clé, l'entrepreneur peut être réactif et corriger la conjoncture.

**Prendre des décisions éclairées :** le tableau de bord financier permet d'apprécier statistiquement les risques encourus par la prise de telle ou telle décision. À ce titre, il s'agit d'un outil d'aide à la décision qui est essentiel pour établir une stratégie financière efficace.

**Motiver ses équipes :** lorsque les salariés sont impliqués dans le suivi de l'évolution des résultats et dans la réussite des objectifs, ils se sentent investis. Le tableau de bord est donc un outil intéressant pour impliquer et motiver ses équipes.

L'étude et l'analyse régulières des performances permettent de déterminer et d'améliorer sans cesse la stratégie financière de l'entreprise.

Le suivi de pilotage de la fonction finance vas à travers la proposition d'un tableau de bord financier.

Le processus de mesure de la performance doit être une démarche de progrès continu. C'est la seule démarche qui permet de maintenir la capacité d'évolution de la mesure en adéquation avec une stratégie évolutive.

## Bibliographie

- [1] Stéphane Jacquet (2011), « Management de la performance : des concepts aux outils ».
- [2] YvonPesqueux, (2005). « La notion de performance globale ».
- [3] Angèle Renaud, Nicolas Berland (2010). « Mesure de la performance globale des entreprises »,
- [4] Bertrand Sogbossi Bocco (2010), « Perception de la notion de performance par les dirigeants des petitesentreprises en Afrique », , 2010/1 n°241 | pages 117 à 124.
- [5] Moez ESSID, 2010. « Les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des Indicateurs nonfinanciers de la RSE »,.
- [6] Saida Habhab–Rave (2007), « Intelligence économique et performance des entreprises : le cas des PME dehaute technologie », /1 (N° 174 – 175), p. 100-118.
- [7] Melchior Salgado (2013). « La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entrepriseset des organisations »,
- [8] Georgievski, B., Labadze, L., & Aboelsoud, M. E. (2019). Comparative advantage as a success factor in football clubs: Evidence from the English Premier League (EPL). *Journal of Human Sport and Exercise*, 14(2),292-314. <https://doi.org/10.14198/jhse.2019.142.04>
- [9] Özaydin, S. & Donduran, M. (2019). An Empirical Study of Revenue Generation and Competitive BalanceRelationship in European Football. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 12(24), 17-44. <https://doi.org/10.17015/ejbe.2019.024.02>
- [10] Balaji M, Dinesh SN, Manoj Kumar P, Hari Ram K (2021). "Balanced Scorecard approach in deducing supply chain performance,". *Mater Today Proc.* 2021;47:5217-5222. doi: 10.1016/j.matpr.2021.05.541
- [11] .Lee S, Costello FJ, Lee KC (2021). "Hierarchical balanced scorecard-based organizational goals and theefficiency of controls processes,". *J Bus Res.* 2021;132:270-288. doi: 10.1016/j.jbusres.2021.04.038
- [12] Quezada LE, López-Ospina HA, Ortiz C, Oddershede AM, Palominos PI, Jofré PA (2022). "A DEMATELbased method for prioritizing strategic projects using the perspectives of the Balanced Scorecard,". *Int J Prod Econ.* 2022:108518. doi: 10.1016/j.ijpe.2022.108518
- [13] ASRAOUI, I., et al. (2020). "Proposition d'un outil de mesure de la Performance organisationnelle des établissements universitaires publics au Maroc (accès ouvert)." *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*(2).
- [14] Ledro C, Nosella A, Vinelli A (2022). "How to assess organizational and strategic impacts of customerrelationship management: A multi-perspective performance evaluation method,". *Expert Syst Appl.* 2022;199:117024. doi: 10.1016/j.eswa.2022.117024