

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU



**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION**

Mémoire de fin d'étude
En vue d'obtention du diplôme de MASTER
en Sciences financières

Option : Finance d'entreprise

Thème :

**Apports et limites de l'analyse de la
performance financière par les ratios**
Cas : SPA Laiterie de DBK

Réalisé par :

MOGOVERA Ronald
NCUBE Nqobizitha

Encadré par :

SADOUD Ahmed

Membres du jury :

- Président :	Mr MADOUCHE . Y	M.C.B	UMMTO
- Examineur :	Mr HAMIL . L	M.A.A	UMMTO
- Encadreur :	Mr SADOUD . A	M.A.A	UMMTO

2020-2021

Remerciements

Au terme de ce travail, nous tenons à remercier DIEU le tout puissant de nous avoir donné le courage, la volonté et la patience tout au long de notre cursus.

Nous avons l'honneur et le plaisir de présenter notre profonde gratitude et nos sincères remerciements à notre promoteur Mr SADOUD Ahmed pour sa précieuse aide, ses orientations et le temps qu'il nous a accordé pour notre encadrement.

Nos remerciements les plus sincères et les plus profonds sont adressés à tout le personnel de l'entreprise Laiterie de DBK, qui nous ont encadrés et soutenus durant notre stage pratique et spécialement Mme BEN KADI Ourida.

Nos sincères remerciements vont aussi aux membres du jury qui ont eu l'amabilité d'accepter de consacrer un peu de leur précieux temps pour lire et évaluer ce travail.

Nous remercions également tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'achèvement de notre travail.

Merci !

Dédicaces

*Je dédie ce travail à la mémoire de mon défunt **père**.*

-Nqobizitha

*Ma dédicace va à **ma mère** qui est décédée,
ma grand-mère, ma sœur, mes oncles, ma tante et tous ceux qui ont
joué un rôle dans la réalisation de mon rêve.*

*Je voudrais également exprimer ma gratitude à **mes collègues** qui
m'ont poussé à surmonter tous les obstacles à l'école et dans ma vie.*

*A **mes amis**, je vous souhaite bonne chance dans vos carrières.
Que Dieu continue à vous bénir.*

-Ronald

Résumé

Parmi une multitude d'outils disponibles pour mesurer la performance financière, les ratios financiers sont les plus anciens et les plus utilisés. L'objectif de ce travail est d'essayer de comprendre les apports et les limites, ainsi que la suffisance, des ratios comme outil d'analyse de la performance financière. Pour atteindre cet objectif, nous élaborons d'abord le concept de performance et présentons en détail les différents outils (y compris les ratios) utilisés pour analyser les états financiers. Pour cette partie de notre recherche, nous utilisons des livres, documents et sites dédiés à la finance d'entreprise et à l'analyse de la performance financière. Suite à une analyse des états financiers de l'entreprise « SPA Laiterie de DBK » en utilisant uniquement des ratios, nous abordons enfin les apports et les limites liés à l'utilisation des ratios comme outil d'analyse de la performance financière. Cette recherche sur le terrain permet de conclure que les ratios sont un outil indispensable pour déterminer les forces et les faiblesses d'une entreprise ; cependant, ils ne fournissent pas des solutions à ces faiblesses ; ainsi, il ne faut pas utiliser les ratios isolément.

Mots clés : La performance financière ; Les ratios financiers ; Apports et limites des ratios ; L'analyse financière ; Les outils d'analyse ; Les indicateurs de performance ; La rentabilité

Abstract

Among a plethora of tools available to measure financial performance, accounting ratios are the oldest and widely used. It is the objective of this work to try and understand the advantages and limitations, and the sufficiency, of ratios as a tool to analyse financial performance. In order to achieve this, we first elaborate the concept of performance and present in detail the many tools (including ratios) used to analyse financial statements. For this part of our research we use books, documents and sites dedicated to corporate finance and analysis of financial performance. After analysing the financial statements of the company “SPA Laiterie de DBK” using only ratios, we finally tackle the advantages and limitations associated with using ratios as a tool to analyse financial performance. This field study helps to conclude that ratios are a vital tool to ascertain strengths and weaknesses of a firm however they don't give solutions to these weaknesses; thus, ratios should not be used in isolation.

Keywords: Financial performance; Accounting ratios; Advantages and limitations of ratios; Financial analysis; Analysis tools; Performance indicators; Profitability

Liste des abréviations

AC : Actif Circulant.

BFR : Besoin de fond de roulement.

CAF : Capacité d'autofinancement.

CP : Capitaux propres.

DCT : Dettes à court terme.

DLMT : Dettes à long et moyen terme.

EBE : Excédent brute d'exploitation.

FRN : Fonds de roulement net.

GPM: Gross profit margin.

HT: Hors taxes.

KPI: Key performance Indicator.

MC: Marge Commerciale.

NPM: Net profit margin.

OPM: Operating profit margin.

RE : Résultat d'exploitation.

RN : Résultat net.

ROA: Return on Assets.

ROCE: Return on capital employed

ROE : Return on Equity.

SIG : Soldes intermédiaires de gestion.

TCR : Tableau de Comptes de Résultat.

TN : Trésorerie nette.

VA : Valeur ajoutée.

VD : Valeurs disponibles.

VE : Valeurs d'exploitation.

VI : Valeurs immobilisées.

VR : Valeurs réalisables.

Liste des tableaux

Tableau 1 : Les actifs du bilan pour 2015, 2016 et 2017	70
Tableau 2 : Actifs du bilan en grande masses pour 2015, 2016 et 2017	71
Tableau 3 : Les passifs du bilan pour 2015, 2016 et 2017	71
Tableau 4 : Passifs du bilan en grande masse pour 2015, 2016 et 2017	71
Tableau 5 : Comptes de résultat pour 2015, 2016 et 2017	71
Tableau 6 : Le calcul du ratio d'indépendance financière	73
Tableau 7 : Le calcul du ratio d'autonomie financière	74
Tableau 8 : Le calcul du ratio de l'effet de levier	74
Tableau 9 : Le calcul du ratio d'endettement	75
Tableau 10 : Le calcul du ratio de financement des immobilisations	76
Tableau 11 : Le calcul du ratio de stabilité financement	76
Tableau 12 : Le calcul du ratio de financement à court terme	77
Tableau 13 : Le calcul du ratio de financement à long terme	77
Tableau 14 : Le calcul du ratio de couverture de la dette	78
Tableau 15 : Le calcul du ratio de liquidité générale	78
Tableau 16 : Le calcul du ratio de liquidité réduite	79
Tableau 17 : Le calcul du ratio de liquidité immédiate	79
Tableau 18 : Le calcul du ratio de rotation de l'actif total	80
Tableau 19 : Le calcul du ratio de rotation des immobilisations	81
Tableau 20 : Le calcul du ratio de rotation des stocks	81
Tableau 21 : Le délai moyen d'écoulement des stocks	82
Tableau 22 : Le délai moyen de recouvrement des comptes clients	82
Tableau 23 : Le calcul du délai moyen de paiement des comptes clients	83
Tableau 24 : Le calcul du cycle de la cycle	84
Tableau 25 : Le calcul du ratio ROE	85

Tableau 26 : Le calcul des capitaux engagés	85
Tableau 27 : Le calcul du ratio ROCE	85
Tableau 28 : Le calcul du ratio ROA	86
Tableau 29 : Le calcul du ratio GPM.....	87
Tableau 30 : Le calcul du ratio NPM.....	87
Tableau 31 : Le calcul du ratio OPM.....	88
Tableau 32 : Le calcul du taux de valeur ajoutée	88

Liste des figures

Figure 1 : Le triangle d'or de pilotage	18
Figure 2 : Présentation des différents ratios.....	39
Figure 3 : Le cycle d'exploitation d'une entreprise	49
Figure 4 : Organigramme générale de la laiterie de Draa-Ben-Khedda	68

Sommaire

Introduction generale	1
Chapitre 1 : La conceptualisation de la performance financiere	4
Section 1 : Le concept de performance	5
Section 2 : La performance financiere	13
Section 3 : Les outils d'analyse de la performance financiere	23
Chapitre 2 : Les ratios comme outil d'analyse de la performance financiere.....	34
Section 1 : Les generalites sur les ratios.....	35
Section 2 : Le choix des ratios.....	39
Section 3 : Presentation des differents types de ratios.....	43
Chapitre 3 : Analyse de la performance financiere par les ratios : cas de la « spa laiterie de draa-ben-khedda »	60
Section 1 : La presentation generale de la laiterie de draa-ben-khedda.....	61
Section 2 : Analyse critique de la performance financiere par les ratios de l'entreprise « SPA Laiterie de Draa-Ben-Kheda » pour les annees « 2015, 2016 et 2017 ».....	70
Section 03 : Apports et limites de l'analyse de la performance financiere par les ratios	89
Conclusion generale	95
Bibliographie	97

Introduction générale

La plupart des entreprises modernes évoluent dans un marché très compétitif. Afin de survivre et de progresser, elles doivent être concurrentielles. Définir et mesurer leur performance revêt donc une importance capitale.

Pour cela, il faut savoir que toute entreprise est condamnée à être performante pour assurer la continuité de son activité, et pour dire qu'une entreprise est performante, elle doit être à la fois efficace et efficiente. Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés. Elle est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre ses objectifs.

La performance de l'entreprise est une appréciation synthétique de la façon dont une organisation exécute sur ses paramètres les plus importants y compris les marchés financiers et la performance interne de l'entreprise. L'analyse de la performance financière d'une entreprise permet de déceler ses forces et ses faiblesses. Elle donne ainsi la possibilité aux gestionnaires d'observer son évolution non seulement par rapport à elle-même, mais aussi au regard de l'industrie.

D'où l'utilisation d'indicateurs de mesure de la performance. Un indicateur est défini comme un outil de mesure permettant de suivre et d'apprécier la capacité d'une entreprise à réaliser ses objectifs, que ceux-ci soient d'ordre qualitatif ou quantitatif. Parmi les indicateurs plus connus on trouve la rentabilité, la profitabilité et l'autofinancement. C'est à partir des états financiers, tels que le bilan et l'état des résultats, que le travail d'évaluation de la performance débutera.

Une mesure de performance peut être de nature financière si, par exemple, elle concerne les finances de l'entreprise. Elle peut aussi être de nature opérationnelle si elle se rapporte à l'efficacité des opérations, et enfin stratégique, si elle sert à évaluer le degré d'atteinte des objectifs établis par les dirigeants. La mesure de performance fait partie intégrante du processus de gestion PODC (Planification-Organisation-Direction-Contrôle), à l'étape du contrôle à travers plusieurs outils.

Les ratios, comme un outil plus connu et très simple, sont utilisés pour permettre de détecter les points forts et les points faibles d'une entreprise dans une perspective d'évaluation patrimoniale. Les gens n'évaluent pas seulement une entreprise en fonction de sa rentabilité à l'aide de ratios de rentabilité, mais ils mesurent également l'efficacité financière ou l'effet de levier à l'aide de ratios de solvabilité.

A ce propos, notre travail porte sur les apports et limites de l'analyse de la performance financière d'une entreprise par les ratios, en se focalisant sur l'analyse statique des ratios et pouvoir d'établir la performance financière d'une entreprise et sa situation financière. Bien que les états financiers fournissent certaines données, leur lecture ne procure pas une mesure complète de la situation financière, alors nous nous posons cette question **problématique** :

« Dans quelle mesure les ratios permettent une analyse suffisante de la performance financière de l'entreprise ? »

Pour pouvoir répondre à la problématique initiale, il serait nécessaire de poser d'autres questions secondaires :

- Qu'est-ce que la performance financière ? et comment peut-on l'analyser ?
- Quels sont les outils d'analyser la performance financière d'une entreprise ?
- Pourquoi choisir ces ratios parmi plusieurs ratios existants ?
- Quels sont les apports et limites de l'analyse de la performance financière par les ratios ?

Objectif

Notre objectif dans cette étude est d'analyser la performance financière pendant la période retenue (2017-2017) à travers les ratios et d'établir les apports et limites d'utiliser cet outil et essayer de voir si les ratios sont suffisants pour analyser la performance financière de l'entreprise.

Motifs du choix de sujet

Le thème qu'on a choisi correspond avec notre spécialité (Finance d'entreprise), donc on a saisi une chance d'appliquer nos connaissances dans une situation pratique. Ce thème concorde également au type de carrière que nous souhaitons poursuivre à l'avenir.

Méthodologie

La méthodologie est la séquence logique des opérations élémentaires appliquées à l'objet d'étude. Pour réaliser notre travail nous avons effectué une recherche utilisant les techniques scientifiques suivantes :

- Recherche Théorique : basée sur la technique documentaire et sur l'observation participative.

- Recherche Empirique : qui nous a permis de collecter et d'interpréter les données quantitatives contenues dans les états financiers de l'entreprise mis à notre disposition.

Délimitation de sujet

Pour éviter de traiter un sujet de recherche vague, nous avons délimité notre sujet dans le domaine, dans le temps et dans l'espace. Dans le domaine, le sujet se limite à l'analyse de la performance financière plus spécifiquement à par les principaux ratios. Dans le temps, notre recherche porte sur une période de trois ans allant de 2015 à 2017. Dans l'espace, notre étude porte sur la SPA Laiterie de DBK dans la wilaya de Tizi Ouzou.

Justification du plan

Notre travail est constitué de trois chapitres. Le premier traite les fondements théoriques sur la performance financière et sa mesure. Le deuxième traite les généralités des ratios comme les outils de l'analyse de la performance financière. Le dernier chapitre abordera sur une analyse critique des ratios de l'entreprise SPA Laiterie DBK, les apports et limites des ratios et leur impact sur la performance financière.

Difficultés rencontrées lors de la recherche

Au cours de nos travaux de recherches, nous avons rencontrés un certain nombre de difficultés liées essentiellement ; aux manques de bases des données, aux difficultés liées à la rencontre des clients représentatifs, et à la lenteur administrative due aux procédures internes pour la prise de rendez-vous. Du fait de COVID-19, les difficultés citées ci-dessus ont été amplifiées.

Chapitre 1 : La conceptualisation de la performance financière

Introduction du chapitre

Le concept de la performance 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. Pour mieux comprendre ce concept de la performance, on va essayer de donner quelques définitions de ce concept.

Dans ce premier chapitre, nous allons mettre en évidence le concept de la performance dans la première section, en présentant quelques notions qui vont nous aider à mieux appréhender ce concept, avant d'aborder la performance financière dans la deuxième section qui constitue l'objet de notre étude. Pour terminer, nous allons traiter dans la troisième section des outils d'analyse de la performance financière.

Section 1 : Le concept de performance

Selon le maître-assistant SOGOBOSSI Bertrand, « La performance est un concept couramment utilisé dans le domaine de la vie des affaires. En effet, ce concept recouvre un vaste corpus de définitions et de pratiques diverses, dans différents champs de l'activité socio-économique. Cependant, il demeure difficile d'en donner une définition simple du fait de ses multiples dimensions. »¹

1 Définitions de la performance

On commence prioritairement par l'Origine et l'évolution de la performance, puis on évoque quelques définitions fondamentales.

1.1 Origine et évolution de la performance

Le terme de performance remonte au 13^{ème} siècle, Étymologiquement, il vient de l'ancien Français « performer » qui signifiait « accomplir, exécuter »². Au 15^{ème} siècle, il apparaît en anglais avec « *to perform* » avec une signification plus large. C'est à la fois

¹ SOGOBOSSI, Bertrand. « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique. La revue des sciences de gestion », Université CAME, FASEG. Edition : direction et gestion, P.5.

² Dictionnaire le petit Robert.

l'accomplissement d'un processus, d'une tâche, avec les résultats qui en découlent et le succès que l'on peut y attribuer¹.

A partir de 19^{ème} siècle, il désigne à la fois les résultats obtenus par un cheval de course sur les hippodromes et par extension, le succès d'un athlète. Au début du 20^{ème} siècle, ce terme s'applique aux indications chiffrées caractérisant la possibilité d'une machine, et désigne par extension un rendement ou une fiabilité exceptionnelle. (Richard ; Hubault et Noulin,).²

1.2 Définitions fondamentales

Le concept de la performance est l'objet d'un très grand nombre de définitions. Du fait, nous allons voir quelques interprétations.

D'une manière générale, « la performance est un résultat chiffré obtenu dans le cadre d'une compétition ». Au niveau d'une entreprise, la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis. Une entreprise bien performante doit être à la fois efficace et efficiente.³

Selon MEIER⁴, « la performance d'une entreprise est le résultat obtenu par cette dernière au sein de son environnement concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa compétitivité, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les autres firmes de secteur (renforcement de son pouvoir de négociation) ».

BOURGUIGNON⁵ définit la performance en gestion en trois niveaux :

– **L'action**

La performance désigne simultanément les résultats et les actions mises en œuvre pour les atteindre, c'est-à-dire un processus.

– **Le résultat** de l'action

¹ ISSOR. Z, « **La performance de l'entreprise un concept complexe aux multiples dimensions** », N°17. Edition : Boeck supérieur, 2008 à 2017, P.93-103.

² SANNI. Y, « **La problématique de la performance organisationnelle, ses déterminants et les moyens de sa mesure : une perspective holistique et multicritérielle** », Edition : faculté des sciences de l'administration de l'université Laval, direction de la recherche, 2003, P.34.

³ Sabbar.fr, « **La performance de l'entreprise** », Disponible sur <http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/>

⁴ MEIER. O, « **Dico du manager** », édition Dunod, Paris, 2009, P.155.

⁵ BOURGUIGNO. Annick, « **Peut-on définir la performance** », revue française de comptabilité, n°269, juillet-août, France, 1995, P.62.

La performance correspond alors à un résultat mesuré par des indicateurs et se situant par rapport à un référent qui peut être indigène ou exogène.

– Le succès

La performance renvoie à un résultat positif, et par la même aux représentations de la réussite propre de chaque individu et chaque établissement.

Pour expliquer mieux la performance, nous retiendrons la définition de Bourguignon car elle regroupe les trois sens recensés ci-dessus et lui reconnaît explicitement son caractère polysémique. Ainsi, elle peut se définir « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement etc.), ou au sens large du processus qui mène au résultat comme l'action. »¹

2 Les niveaux de la performance

L'approche unidimensionnelle de la performance est une vision limitée tôt abandonnée, le concept de performance dans cette approche a été réduit à une dimension simple centrée sur la seule dimension financière. Cependant, la fin des années 80 a été consacrée à la naissance d'un environnement économique plus complexe au cours de la période 80-90.² Cette nouvelle réalité a entraîné l'abandon de l'approche unidimensionnelle au profit d'une vision plus large présentée par différentes dimensions.

2.1 Les sources de la performance

La performance de l'organisation est appréciée différemment selon les acteurs, clients, salariés, actionnaires, manager, car ils ont des objectifs différents. On distingue la performance externe et la performance interne :

- a) La performance externe : elle concerne les acteurs en relation contractuelles avec l'organisation, tels les actionnaires et les organismes financiers, et porte sur le résultat présent et futur ;
- b) La performance interne : s'adresse essentiellement aux acteurs internes de l'organisation. Elle est l'ensemble des performances suivantes³:

¹ BOURGUIGNO. A, « Performance et contrôle de gestion », 2000, P.934.

² ISSOR, Zineb. « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », Edition : Boeck supérieur, 2017.

³ 17Bernard .M, « contrôle de gestion social », librairie Vuibert, Paris, 1999, P.236.

- La performance humaine, celle des collaborateurs de l'organisation à laquelle nous rapporterons prioritairement les améliorations d'efficacité parce que la force humaine est le facteur principal dans la réalisation des objectifs ;
- La performance technique, définie comme l'aptitude à mettre en œuvre avec l'efficacité les investissements ;
- La performance financière, décrivant l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des moyens financiers.

2.2 Les types de performance

Il y a plusieurs sortes de performance, dont on cite les suivantes ;

2.2.1 La performance stratégique

Pour assurer sa pérennité, une organisation doit se démarquer de ses concurrents et doit, pour ce faire, se fixer des objectifs stratégiques appropriés.

« Elle est appelée aussi la performance à long terme. Elle est utilisée comme indicateur de mesure, un système d'excellence », c'est un système de qualité et de gestion d'entreprise fondée sur sept familles de critères qui sont les suivants :¹

- Le leadership.
- La stratégie d'entreprise ou planification stratégique.
- L'orientation client et marché.
- La mesure et analyse des performances de l'organisation.
- L'orientation des ressources humaines.
- Le processus de management.
- Le résultat du business.

Il s'agit d'un système de management intégré afin d'optimiser les résultats et les investissements.

Afin d'atteindre la performance à long terme, pour la haute direction le souci majeur est de communiquer ses objectifs stratégiques au personnel et d'assurer leur transformation en objectifs opérationnels.

¹ SOGOBOSSI Bertrand, « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique », La revue des sciences de gestion, Université CAME, FASEG. Edition : direction et gestion, P.128

2.2.2 La performance concurrentielle

Elle traduit le succès qui résulte des capacités de l'entreprise à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activités. 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 que si elles sont capables de détecter les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels liés à leurs activités, d'anticiper les changements du jeu concurrentiel et d'agir à travers des stratégies concurrentielles plus convenables.

2.2.3 La performance socio-économique

C'est la performance qui regroupe la performance organisationnelle, la performance sociale, la performance économique et financière et la performance commerciale à la fois.

2.2.3.1 La performance organisationnelle

Inspirée des études de TAYLOR. A et FAYOL. H, cette approche a été introduite en Europe de la 1^{ère} guerre mondiale. La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre, chaque organisation a un travail à faire, des moyens de déterminer dans quelle mesure elle le fait bien et des façons de communiquer ses résultats.

Pour un gestionnaire, la performance se définit souvent sous l'angle de l'efficacité et de l'efficacités, tandis que pour les employés, la satisfaction au travail, la qualité du climat de travail et leurs conditions de travail sont des critères importants.¹

2.2.3.2 La performance sociale

« La performance sociale des entreprises est déterminée au sein de la RSE, c'est à dire la responsabilité sociale des entreprises. Elle vise à apprécier le comportement social des cadres, des encadrants et des dirigeants de celle-ci.

Cette pratique permet également d'évaluer la performance des salariés et de trouver des facteurs d'amélioration compatibles avec la performance à atteindre par l'entreprise. Elle sert

¹ Régionautravail.com : Terrebonne Mascouche, « **La performance organisationnelle** », Disponible sur : <http://www.regionautravail.com>

à évaluer le bien-être des salariés dans l'entreprise et s'inscrit dans une optique de développement durable. L'amélioration de ce bien-être passe par la résolution des problèmes existants au sein de l'entreprise, tels que l'absentéisme, les arrêts maladie, le stress, les problèmes relationnels ou encore le harcèlement moral ».¹

2.2.3.3 La performance économique et financière

Elle peut être définie comme la survie de l'entreprise ou par sa capacité à atteindre ses objectifs. Cette performance est mesurée par des indicateurs quantitatifs tels que : la rentabilité des investissements et des ventes, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs et l'efficacité.

Cet aspect économique et financier de la performance est resté pendant longtemps, la référence en matière de performance et d'évaluation d'entreprise. Elle intègre la création de valeur pour les clients, l'actionnaire et la satisfaction des investisseurs.

2.2.3.4 La performance commerciale

Encore appelée performance marketing, elle peut être définie comme la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs. Les entreprises visant la performance commerciale doivent se soucier des besoins de leurs clients, prendre en compte les stratégies de leur concurrent afin de conserver, voire de développer leurs parts de marché. Cette dernière est mesurée par :²

- a) Des critères quantitatifs tels que la part de marché, le profit et chiffre d'affaires.
- b) Des critères qualitatifs tels que la capacité à innover pour le client, la satisfaction des clients, la fidélisation de la clientèle, la rentabilité par segment et l'attrait de nouveaux clients.

2.3 Dimensions de la performance

On décline la performance et on étend son périmètre en distinguant plusieurs dimensions de la performance :

¹ LES EXPERTS OOREKA, « **Principe de la GRH** », performance sociale, juin 2018, Disponible sur : <https://grh.ooreka.fr>

² PECASSIOH Venance Ouattara, « **Diagnostic financier et performance d'une entreprise en Côte d'Ivoire** », École supérieure de gestion de Paris- MBA finance d'entreprise 2007.

- **Performance et actionnaire** : les actionnaires recherchent une performance au travers de la valeur de l'action, de la distribution des dividendes.
- **Performance et clients** : le client évalue la performance au travers de sa satisfaction perçue dans la valeur apportée par le bien ou le service qu'il utilise.
- **Performance et personnel** : le personnel perçoit la performance à partir du fonctionnement de l'organisation, de la qualité des conditions de travail et des relations ; il s'agit de développer la coopération, la motivation et l'implication par des incitations, de responsabiliser les acteurs et d'engendrer un apprentissage organisationnel.
- **Performance et partenaire** : la performance totale passe par la performance locale de chaque acteur de la chaîne de valeur. Il s'agit alors de gérer et d'optimiser des flux plutôt que stocks. Manager la supply Chain c'est gérer la flexibilité et la réactivité par un échange efficace et permanent des informations entre les différentes étapes, une gestion dynamique des flux et non plus de stocks.
- **Performance et public** : pour le public, la performance consiste pour une entreprise à développer l'information sur ses produits, à préserver l'environnement, à savoir un comportement éthique et responsable vis-à-vis de la société.
- **Performance et système de qualité** : il s'agit de respecter des procédures pour garantir la fiabilité, les coûts, les délais des biens et des services proposés aux clients, tant internes qu'externes à l'organisation.

3 La performance et le contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est un système de pilotage qui met en œuvre les mécanismes clés de gestion de la performance et un système incitatif destiné à créer la convergence des buts dans l'entreprise.¹ Ainsi, il doit être cohérent avec la performance globale recherchée et doit correspondre aux choix spécifiques à chaque entreprise.

3.1 La mise en place du système de pilotage

Le contrôle de gestion est défini depuis quelques années comme « une démarche de pilotage de la performance de l'entreprise, est une fonction de management. Qu'il n'est pas seulement l'objet d'une expertise spécialisée assumant la mise en place d'outils, il est avant

¹ MALLERET. V et MERIC. Y, « **Le Contrôle de Gestion Organisation : outils Et Pratiques** », 3ème Edition Dunod, 2008. P.11

tout un processus de diagnostic des problèmes et de dialogue entre responsables opérationnels sur les résultats à atteindre et la façon d'y parvenir dans les meilleures conditions. »¹

Cette définition indique la nature de l'objectif visé par le contrôle de gestion qui est le pilotage de la mesure de la performance de l'organisation. En fait, piloter c'est à la fois, fixer des objectifs, mettre en œuvre des moyens et prévoir des régulations assurant l'adéquation objectifs-moyens.

Les systèmes de pilotage sont alimentés par un système d'information et s'appuient sur des outils comme la planification stratégique, la planification opérationnelle, la gestion budgétaire ou le contrôle des risques qui s'articule autour du contrôle interne. Il est alors indispensable de maintenir la cohérence entre sa stratégie, ses objectifs et les différentes décisions que les opérationnels sont amenés à prendre continuellement.

3.2 Le rôle de contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance

La modification de l'environnement économique, les nouvelles acceptions de la performance, la recherche de l'optimisation valeur/coût poussent les organisations à demander au contrôle de gestion de redéfinir ses objectifs et d'être une aide au pilotage.

3.2.1 Le pilotage de la performance

Le contrôle de gestion doit aider à allouer les ressources aux axes stratégiques du moment et optimiser qualité, coût, délai, en utilisant tous les outils de résolution de problème. Le contrôle de gestion doit être en interaction avec les objectifs et les stratégies de l'entreprise. Les techniques pour préparer, coordonner et contrôler l'activité doivent s'articuler à partir des objectifs et des stratégies définis globalement pour l'entreprise et doivent servir à mesurer leurs efficacités et leurs efficacités.

3.2.2 L'amélioration permanente de l'organisation

Pour utiliser au mieux les ressources et les compétences, l'entreprise doit piloter son organisation comme une variable stratégique. La structuration par les processus semble être une voie pertinente pour la performance ; il s'agit de découper l'organisation en processus opérationnels et en processus supports pour ensuite modifier et améliorer ceux qui ne sont pas rentables. Le contrôle de gestion peut aider à formaliser ces processus et surtout à mesurer les

¹ Disponible dans le site : www.collectivites-locales.gouv.fr/.../3_instaurer_le_contrle_de_gestion , SD, P.2

coûts de ces processus pour déterminer les marges et les leviers d'accroissement possible de valeur ajoutée.¹

3.2.3 La prise en compte des risques

Dans le pilotage de la performance, gouvernement d'entreprise et risque deviennent indissociables et il est nécessaire de connaître les impacts des activités d'une entreprise sur ses parties prenantes en intégrant les risques liés. Ainsi, le contrôle de gestion peut valoriser les impacts de ces activités sur la création de valeur pour les parties prenantes, selon différents critères avec des degrés d'occurrence de risque divers.

Section 2 : La performance financière

Après avoir abordé le concept de la performance en général, nous allons passer à l'un de ses types qui est la performance financière au sein des entreprises.

1 La notion de la performance financière

La performance financière est la composante principale pour apprécier la performance globale d'une entreprise est celle qui attire le plus l'attention des actionnaires. Également grâce à cette dernière que l'entreprise continue d'exister et de mener ses diverses activités (production, ...) afin de pouvoir distribuer les dividendes à ses divers actionnaires qui contribuent directement à son investissement.

1.1 Définition

La performance financière peut être définie comme étant la réalisation d'une bonne rentabilité, d'une croissance satisfaisante, création de valeurs pour l'actionnaire (Guérard S. 2006). Elle vise à assurer la stabilité du financement de l'entreprise afin de recourir le moins possible à des crédits.

La performance financière est une évaluation complète de la position globale d'une entreprise dans des catégories telles que les actifs, les passifs, les capitaux propres, les dépenses, les revenus et la rentabilité globale. Elle est mesurée à l'aide de diverses formules

¹ ALAZARD C. et SEPARI S., Op. cit., P.26.

liées à l'entreprise qui permettent aux utilisateurs de calculer les détails exacts concernant l'efficacité potentielle d'une entreprise.¹

1.2 Les déterminants de la performance financière

Il existe plusieurs déterminants de la performance financière parmi lesquels nous citons : la politique financière, la compétitivité, et la création de valeur.

1.2.1 La politique financière

La politique financière « est la conduite des affaires de l'entreprise pour ce qui concerne ses aspects financiers structurels. Elle consiste à prendre les décisions utiles en vue d'atteindre l'objectif de maximisation de la richesse énoncé. Cela suppose la définition et la mise en place d'instruments de mesure et d'évaluation adaptés. »²

Cela nécessite de choisir les critères et les objectifs pour les décisions intermédiaires, afin d'organiser les circuits d'informations et les relais de mise en œuvre, ainsi les principales composantes de la politique financière sont :

- Identification des besoins de financement et leur minimisation.
- La recherche des ressources financières au moindre coût et risque supportable.
- L'équilibrage des ressources entre elle et les emplois des fonds.
- La décision d'investissement et la recherche des gains maximaux.
- La décision de distribuer des revenus aux associés.
- La gestion des risques d'investissement et de financement.

1.2.2 La compétitivité

La notion de compétitivité s'entend comme la capacité de l'entreprise à faire face à la concurrence nationale ou étrangère, en conservant ou en augmentant ses parts de marché.³ Elle participe à la détermination de la performance financière de l'entreprise, car elle permet de générer des ressources financières. On distingue deux types de compétitivités :

¹ Corporate Finance Institute, « **What is financial performance ?** », disponible sur le site <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/finance/financial-performance/>

² KABY, J, « **La création de valeur de l'entreprise** » 2ème Edition, Economica, 2001, P.197

³ Disponible sur le site : <https://www.economie.gouv.fr/facileco/competitivite>

- a) **Compétitivité-coût** : Elle est liée à l'évolution des coûts de production, relativement à ceux des concurrentes, sans qu'il y ait nécessairement des gains de productivités.
- b) **La compétitivité-hors coûts** : désigne les facteurs, autre que les coûts qui contribuent à la compétitivité : la qualité, l'innovation, l'image de marque, les services associés, les délais de livraison, le processus de vente...etc.

L'entreprise crée de la valeur si la rentabilité de ses fonds propres est supérieure à la rentabilité souhaitée ou espérée.¹

La création de valeur doit éveiller un véritable système de gestion par la valeur gouvernant l'ensemble des procédures de toute entreprise par exemple le budget et l'allocation des ressources. Elle est alors employée au niveau de toute prise de décision pour orienter tout le personnel vers la maximisation de la performance financière.² Elle assure le succès de la communication financière vis-à-vis des analystes et celui de la recherche de nouveaux fonds auprès des investisseurs. Avec la création de valeur, l'entreprise est l'addition des dirigeants et salariés.

2 Les critères de la performance financière

Les caractéristiques de la performance financière sont très nombreuses mais les plus utilisés sont : l'efficacité, l'efficience, l'économie des ressources et la qualité.

2.1 L'efficacité

Selon BOUQUIN « être efficace consiste à aller dans le sens des objectifs de l'organisation ».³

Cependant, selon VOYER L'efficacité peut être orientée vers l'intérieur ou l'extérieur de l'unité. L'efficacité interne est mesurée par les résultats obtenus comparés aux objectifs que l'on a fixés et l'efficacité externe est déterminée par les bons résultats obtenus, l'atteinte des objectifs en fonction de la cible, du client et la production des effets voulus sur les cibles. En effet, voyer propose le ratio suivant pour mesurer l'atteinte des objectifs fixés :⁴

¹ KABY, J, Op. cit., P.15

² Disponible sur le site : <https://www.mataf.net/fr/edu/glossaire/creation-de-valeur>

³ JOFFRE, Patrick, « **Encyclopédie de gestion** », Article 33 de BOUQUIN. H, P.670

⁴ VOYER, Pierre, « **Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance** », 2eme édition presse de l'université du Québec, P.113

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{Les outputs réalisés (objectifs atteints)}}{\text{Les outputs visés (les outputs établis)}}$$

La performance consiste donc à obtenir un certain résultat par apport à un objectif donné.

2.2 L'efficience

Le concept de performance intègre ensuite 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. L'efficience est un composant important de la mesure de la performance, c'est l'optimisation de la consommation des ressources utilisées dans la production d'un résultat. Elle se mesure à partir de rapports entre les résultats obtenus et les ressources utilisées.

Voyer propose le ratio suivant :¹

$$\text{Efficience} = \frac{\text{Résultat atteints (outputs produits)}}{\text{Ressources utilisées (effort fourni)}}$$

Une action sera donc considérée comme efficiente si elle permet d'obtenir les résultats attendus aux moindres coûts.

2.3 L'économie des ressources

« L'économie est l'acquisition des ressources financières, humaines et matérielles appropriées, tant sur le plan de la qualité que celui de la quantité au moment, au lieu et au coût moindre » D'après BOUQUIN l'économie consiste à se procurer les ressources au moindre coût, c'est-à-dire l'utilisation des ressources à moindre coût dans la réalisation des objectifs.²

A partir des définitions ci-dessus, on peut conclure qu'une meilleure économie de ressource nécessite la réduction des coûts, plus que les coûts sont minimisés plus l'économie est meilleure. Une entreprise économise lorsqu'elle :

- Évite les dépenses inutiles.
- Utilise de manière rationnelle ses ressources.

Cette économie permet l'amélioration de la performance de l'entreprise.

¹ VOYER, Pierre. Op. cit., P.110

² BOUQUIN, Henri, Op. cit., P.75

2.4 La qualité

Au sens large, la qualité est la « manière d'être », bonne ou mauvaise, de quelque chose.¹ Selon la norme (ISO 9000), la qualité est définie comme :

- « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un objet (produit, service...) à satisfaire des exigences ».²
- « la perception qu'à la capacité d'un produit à satisfaire ses attentes étant donné son prix, la qualité technique d'un produit ».³

La qualité est également importante pour l'entreprise, car elle est la meilleure source de fidélité et de satisfaction de la clientèle, le principal atout vis-à-vis de la concurrence et le seul axe possible pour préserver la croissance et la rentabilité.

3 Les indicateurs de la performance financière

L'indicateur est un instrument statistique qui permet d'observer et de mesurer un phénomène. C'est un outil de contrôle de gestion permettant de mesurer le niveau de performance atteint selon des critères d'appréciation définis.

3.1 Définitions d'un indicateur

Le mot indicateur est défini dans le (Dictionnaire de la Qualité AFNOR, 1993) comme la « Matérialisation d'un événement observé, mesuré, déterminé par le calcul et permettant d'identifier qualitativement ou quantitativement une évolution du comportement d'un processus. »⁴

VOYER 1999, considère un indicateur de performance « comme tout élément d'information significative, un indice ou une statistique représentative dans le but de mesurer un état ou un phénomène lié au fonctionnement de l'organisation. »⁵

¹ CHRISTIAN Doucet, « **La qualité pourquoi, comment ?** », éditeur : presse universitaire France, 4ème édition, 2013, P.5-15

² ISO 9000 :2005(Fr). Système de management de qualité- Principes essentielles et vocabulaires. Remplacer par ISO9000 :2015. Disponible sur le site web : <http://www.iso.org>, Disponible aussi auprès du secrétariat central de l'ISO (sales@iso.org).

³ Phillips. W, Gérard. K, « **Management stratégique et compétitivité** », éd de Boeck, Bruxelles, 1995, P.189

⁴ B. Froman & C. Gourdon, « **Dictionnaire de la qualité AFNOR** », 1993, P.10

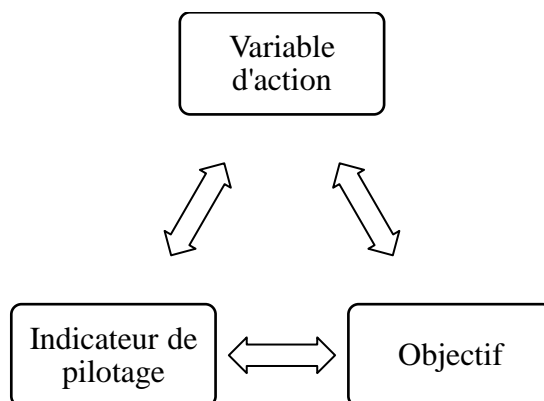
⁵ VOYER. P, « **Tableaux de bord de gestion et indicateur de performance** », 2^{ème} édition, Ste-Foy : Presses de l'Université du Québec, 2002, P.61

Un indicateur de performance est « une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat. »¹

A travers ces définitions nous pouvons dire qu'un indicateur de performance est un élément d'information significative, il n'est pas forcément une évaluation ou une mesure purement « *objective* », qui ne traduit pas uniquement le phénomène mesuré comme un fait indépendant, mais construit une relation avec le type d'action qu'il conduit et les objectifs à atteindre.

Les indicateurs de performance sont avant tout des outils de contrôle et de pilotage, leur rôle est donc d'influencer le comportement des agents pour maintenir, améliorer, corriger ou anticiper la performance. Les indicateurs doivent être associés aux facteurs clés de succès de l'entreprise. A chaque indicateur sont associés des variables d'action, c'est-à-dire des leviers qui permettent de faire évoluer l'indicateur créant ainsi ce que LORINO (1997) appelle le triangle d'or de pilotage.

Figure 1 : Le triangle d'or de pilotage



Source : LORINO. P, « **Méthodes et pratiques de la performance** », Paris, édition d'organisation, 1997, P.23

3.1.1 Les caractéristiques d'un bon indicateur :

Les caractéristiques d'un bon indicateur ou de tout autre instrument de mesure sont les mêmes, d'après VOYER, nous cherchons à respecter plusieurs critères regroupés en quatre volets qui sont ²:

¹ LORINO. P, Op. cit., P.130

² VOYER. P, Op. Cit., P.68

1. La pertinence.

Elle signifie que l'indicateur doit permettre de mesurer, il doit être spécifique au contexte étudié et avoir une signification pour l'utilisateur et pour l'objet.

2. 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.

3. La faisabilité ou disponibilité des données.

Cela signifie qu'on doit avoir les informations nécessaires pour produire l'indicateur, et il doit être facile à déterminer et au moindre coût.

4. 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.

3.2 L'utilité des indicateurs de la performance financière

« Les entreprises disposent d'indicateurs de performance financière peuvent évaluer avec précision la rentabilité de leurs activités, les besoins en trésorerie pour assurer la pérennité de celle-ci, le cycle d'exploitation des produits ou des services proposés sur le marché. Grâce aux informations générées par le logiciel, les responsables sont en mesure de déterminer précisément les délais de paiements des clients et des fournisseurs, des données qui permettent d'estimer la santé financière de l'entreprise. Avec ces données, il est possible de comparer des résultats financiers de deux sociétés travaillant dans le même secteur d'activité. »

« Les indicateurs de la performance financière sont également indispensables pour améliorer l'organisation globale et la productivité de l'entreprise. Les chiffres peuvent indiquer les principales causes d'une baisse de rentabilité : absentéisme, insuffisance des moyens humains, problème d'organisation des équipes, sous-traitance, etc. A partir de ces données, les dirigeants d'entreprise pourront définir et appliquer des solutions pertinentes, identifier des marges de progression au sein des différents départements des sociétés. La mise en place de

stratégie plus efficaces dans les produits et des services servants à accroître rapidement le taux de rentabilité. »¹

3.3 Catégories d'indicateurs de la performance financière

Il existe plusieurs catégories d'indicateurs, selon Mendoza et AL distinguent trois qui sont présentés comme suit ² :

3.3.1 Les indicateurs de moyens

C'est la mesure de la disponibilité, de l'affectation, du niveau de consommation des moyens humains, matériels, financiers par exemple pour une activité du service. Grâce à ces ratios nous pourrions comprendre quelle a été la disponibilité et l'affectation des ressources de l'entreprise allouée à la réussite de ses objectifs.

3.3.2 Les indicateurs de résultats

Ils expriment le niveau de performance atteints grâce aux moyens et à ressources allouées durant la période mesurée, ils peuvent également être appelés indicateurs de réalisations. Les indicateurs de résultat servent à déterminer si l'activité a ou non atteint les objectifs visés ou produit les résultats voulus. Ce sont par exemple les indicateurs suivants :

- Indicateurs choisis de connaissance, d'attitudes et de pratique mesurés par une enquête.
- Perceptions des survivantes concernant la qualité et les bienfaits des services fournis par une organisation ou une institution telles que mesurées lors d'entrevues individuelles.

3.3.3 Les indicateurs du contexte

Les indicateurs du 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.

¹ Talentia software, « **Indicateur de performance financière pour mieux gérer les ressources de son entreprise** », 2014, Disponible sur : <http://www.talentia-software.com/ref/indicateur-de-performance-financiere.html>

² ERIC Cauvin, PIERRE-LAURENT Bescos, « **L'évaluation des performances dans les entreprises françaises : une étude empirique** », Revue de littérature, 2004.

3.4 Types d'indicateurs clés de performance (KPI)

Les indicateurs de performance appelés en anglais « *Key Performance Indicators* » sont les témoins de l'état de santé de l'entreprise, ils offrent la possibilité de comparer les résultats dégagés par l'activité de l'organisation avec les moyens financiers mis à disposition, pour assurer la pérennité de celle-ci, ils visent à améliorer l'organisation globale et la productivité de l'entreprise, ils permettent également une meilleure prise de décision par le gestionnaire. Ces indicateurs sont : la rentabilité, la profitabilité, et l'autofinancement.

3.4.1 La rentabilité

Selon HOARAU¹, « la rentabilité est l'aptitude de l'entreprise à accroître la valeur des capitaux investis, autrement dit à dégager un certain niveau de résultat ou de revenu pour un montant donné de ressources engagées dans l'entreprise ». Elle représente l'évaluation de la performance des ressources investis par des apporteurs de capitaux. Il existe différents types de rentabilités, parmi lesquelles nous évoquons :

3.4.1.1 La rentabilité économique (ROA)

Elle rapporte la richesse produite aux moyens capitalistiques engagés (immeubles, machines, brevets, besoin de fonds de roulement...), d'où son nom anglais « *Return On Assets* ». Elle permet de mesurer la capacité de l'entreprise à offrir un rendement à l'ensemble de ses sources de financement, créanciers et actionnaires.

$$\text{Rentabilité économique} = \frac{\text{Résultat d'exploitation net d'impôt}}{\text{Capitaux investis}} * 100$$

3.4.1.2 La rentabilité financière (ROE)

La rentabilité est appelée aussi rentabilité des capitaux propres ou rentabilité des actionnaires, elle est l'expression du résultat net rapporté aux capitaux propres investis par les actionnaires, La rentabilité financière correspond à ce que la comptabilité anglo-saxonne appelle le « *Return On Equity* » ou encore « ROE » et exprime la capacité des capitaux investis par les actionnaires et associés à dégager un certain niveau de profit.²

¹ HOARAU. C, « **Maitriser le diagnostic financier** », 3eme édition, Revue fiduciaire, 2008, P.88

² FRANCOIS. A, « **Cours de comptabilité générale** », Edition : Mines paris, Paristech, Les presses, P.117

$$\text{Rentabilité financière} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}} * 100$$

Selon HOARAU, « le taux de rentabilité financière permet d'apprécier l'efficacité de l'entreprise dans l'utilisation des ressources apportés par les actionnaires. »

Si la rentabilité financière est supérieure à la rentabilité économique, alors on dira que l'entreprise bénéficie d'un effet de levier. L'effet de levier concerne donc le niveau de l'évolution du résultat net par rapport à la variation du taux d'endettement. En effet, plus une entreprise emprunte pour investir, plus sa dette financière est importante.

L'effet de levier s'exprime comme suit ¹:

$$\text{RF} = \text{RE} + (\text{RE} - \text{I}) * \frac{\text{D}}{\text{C}}$$

Dont : **D** = Dettes ; **Cp** = Capitaux propres ; **I** = taux de d'endettement ; **RF** = Rentabilité financière ; **RE** = Rentabilité économique

- Si RE est *supérieur* à I : l'effet de levier est *positif*. L'excédent de la rentabilité économique bénéficie aux actionnaires, la rentabilité des capitaux propres croît avec l'endettement.
- Si RE est *inférieure* à I : l'effet de levier est *négalif*. La rentabilité économique est insuffisante pour absorber le coût des dettes. Ainsi plus l'entreprise est endettée plus la rentabilité des capitaux propres diminue.
- Si RE est *égale* à I : l'effet de levier est *nul*. L'endettement n'a pas d'effet sur la rentabilité financière. Dans ce cas il y a neutralité de la structure financière.

3.4.2 La profitabilité

La profitabilité d'une entreprise est sa capacité à générer des profits à partir de ses ventes. Elle compare le résultat net comptable (bénéfice ou perte) au chiffre d'affaires hors taxes de l'exercice comptable. Selon HOARAU « La profitabilité peut être définie comme l'aptitude de l'entreprise à sécréter un certain niveau de résultat ou revenu pour un volume d'affaire donnée. »²

¹ PIERRE. P, « **Mesure de la performance de l'entreprise.** », Office de publication universitaire, 1993, P.129-130

² HOARAU. C, Op. cit., 2008, P.88

$$\text{Taux de profitabilité} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Chiffre d'affaire}} * 100$$

3.4.3 L'autofinancement

L'autofinancement est le fait pour l'entreprise de se financer elle-même sans ressources extérieures. C'est le surplus monétaire conservé par l'entreprise après distribution des dividendes. Le calcul de l'autofinancement se fera donc très simplement à partir du surplus monétaire avant distribution du bénéfice, encore appelé capacité d'autofinancement (CAF)¹.

L'autofinancement, représente une ressource de financement stable (détenue à long terme), gratuite (pas d'intérêt) et sans remboursement (à la différence des emprunts bancaires). Il se détermine par la relation suivante :

$$\text{Autofinancement} = \text{Capacité d'autofinancement} - \text{Dividendes}$$

Section 3 : Les outils d'analyse de la performance financière

L'analyse financière présente une large panoplie d'outils, et il est vrai que tous les utilisateurs n'ont pas forcément besoin de la totalité de ces outils. Elle portera davantage sur la liquidité et la solvabilité à court terme. Les outils d'analyses ont un rôle important dans la prise de décision, ils permettent de porter un jugement sur la santé de l'entreprise.²

Les outils d'analyse de la performance sont l'ensemble des instruments, des techniques et des paramètres. En vue d'atteindre un résultat et de saisir une réalité, on présente quelques outils d'analyse qui sont le budget, les états financiers et les ratios.

1 Le budget

Les outils d'analyse de la performance financière se sont diversifiés et couvrent tout à la fois la prévision du futur (budget) et l'analyse du passé. Parmi ces outils nous trouvons le contrôle budgétaire. Pour bien comprendre le contrôle budgétaire, il est important de définir d'abord ce qu'est un budget, ses objectifs et ses nombreux types.

¹ PIERRE. C, « **Gestion financière de l'entreprise** », 11^{ème} édition Dunod, Paris, 2005, P.200-201

² Paolo COSSU Gian, « **L'importance de l'analyse financière pour les entreprises** », disponible sur <https://www.finance-gestion.efe.fr>, 18 juillet 2017

1.1 Définition d'un budget

Le " budget " « est un mot anglais qui vient d'un mot de l'ancien français "la bougette" ou "la petite bouge" qui désignait au moyen âge le coffre ou le sac permettant au voyageur d'emporter avec lui la marchandises ou effets personnels »¹.

Il existe plusieurs définitions pour le budget selon les auteurs et les économistes, on va citer quelques définitions distinctes :

Selon LORINO. P, « le budget constitue le plan d'action à un an. Il doit projeter et détailler le plan opérationnel sur l'horizon proche, assurer le bouclage avec les comptes prévisionnels et crée le cadre d'un bon retour d'expérience dans le suivi de l'action (rétroaction de l'expérience sur le budget, sur le plan opérationnel et sur la vision stratégique) »².

BOUQUIN. H définit le budget comme « une expression comptable et financière des plans d'actions retenus pour que les objectifs visés et les moyens disponibles sur le court terme convergent vers les buts à long terme de l'organisation »³.

Le budget peut alors être défini comme un plan annuel de la démarche à suivre, il permet de chiffrer et de matérialiser les objectifs de l'entreprise. En d'autres termes, il est un outil de référence pour tous responsable de sa position d'élément vital de planification et du contrôle.

1.2 Typologie de budgets

Il existe principalement trois grandes catégories de budgets en distingue le budget opérationnel qui regroupe à la fois le budget de vente, de production ; d'approvisionnement, le budget d'investissements et budget de synthèse contenant le budget de trésorerie, le schéma suivant va résumer les types cités ci dessus.

1.2.1 Le Budget opérationnel

Il est un budget lié au cycle d'exploitation (achat, vente, production), et leur montant est lié directement au volume de l'entreprise, toute architecture budgétaire commence par les ventes, qui sont le point de départ de l'activité de l'entreprise, sauf pour les organisations à but

¹ DIDIER. L, « **gestion budgétaire** », Edition : Eyrolles université, Paris, 1994, P.5

² BOUQUIN H, « **Le contrôle de gestion** », 5ème Edition PUF, Paris, 2001, P.312

³ BOUGUIN .H, « **La maîtrise des budgets dans l'entreprise** », Edition : EDICEEF, 1992, P.09

non lucratif ou les organismes publics. Les budgets production et approvisionnement en découlent directement. Ce sont les budgets « liés à l'activité »¹.

1.2.2 Le budget d'investissement

Le budget des investissements est défini comme « un ensemble de dépenses immobilisées ou non autour d'un projet ayant sa propre justification économique »². Alors l'investissement représente une dépense en contrepartie d'un actif dont la destination est de durer jusqu'à son amortissement total ou sa cession plus au moins lointaine.

Elle se déroule en trois étapes : lors de l'engagement, c'est-à-dire à la date à laquelle l'investissement est signé, lors des paiements et enfin, lors de la réception ou de la mise en service de l'investissement. Ces trois phases doivent être clairement identifiées au moment du budget.

1.2.3 Le budget de synthèse

Le budget de synthèse représente la différence entre le budget des encaissements et des décaissements de trésorerie auquel s'ajoutent le budget de TVA à décaisser

Le budget trésorerie synthétise les flux d'encaissements et de décaissements, il constitue la conséquence de tous les autres budgets. Il permet de budgéter les liquidités et les exigibilités de telle manière que l'entreprise ait les moyens d'assumer ses paiements. Les budgets concernés sont très divers : budgets des ventes, des charges, des approvisionnements, mais aussi d'investissements ou de recherche et développement... Il constitue la synthèse de toutes les actions de l'entreprise à court ou à long terme.³

1.3 Le contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire est un outil de vérification, il permet de vérifier la performance des différents centres de responsabilité. Le rôle principal du contrôle budgétaire consiste à agir pour améliorer les performances, il impose à toute entreprise un « code de bonne conduite »

¹ CAPANE Pierre, Op. cit., P.270

² BERLAND. N, « **Contrôle de gestion perspective stratégique et managériale** », Edition : Pearson, Paris, 2008, P.287

³ HUBERT de La Bruslerie avec la collaboration de Catherine Eliez, « Trésorerie d'entreprise », 4^{ème} Edition : DUNOD.

En effet, le suivi des performances repose sur une mesure des écarts par rapports aux objectifs et éventuellement aux années antérieures. Cette mesure servira de support à un diagnostic des causes d'écart qui permettra de déboucher sur des décisions correctives, voire une remise en cause de la stratégie.¹

Le contrôle budgétaire consiste à établir des budgets et à comparer périodiquement les réalisations avec les données budgétées (prévisions) afin de mettre en place des actions correctives s'il est nécessaire². En ce sens, contrôle budgétaire, est un concept qui consiste à comparer les dépenses et les recettes budgétées aux dépenses et recette réelles. Le contrôle budgétaire s'exprime dans l'équation suivante :

$$\text{Réalizations} - \text{Prévisions} = \pm \text{Écart}$$

Les budgets révèlent ce vers quoi l'entreprise veut aller. Ils précisent la cible à atteindre et les moyens d'y parvenir. Mais rien ne garantit que l'entreprise réalise les objectifs qu'elle s'est fixée, c'est pourquoi il est essentiel d'associer aux budgets un système de contrôle budgétaire dont le but est de vérifier la réalisation des objectifs. L'analyse des écarts est la base du contrôle budgétaire. Les écarts sont exprimés en valeur absolue ou en valeur relative (pourcentage)

2 Les états financiers

Un état financier est un document de synthèse établi d'une manière périodique, dans lequel figurent les informations sur la performance, la situation financière et comptable, ainsi que sur l'évolution d'une entreprise d'un exercice à l'autre ; les états financiers s'avèrent un outil très utile.³

Les états financiers synthétisent de façon claire et structurée les événements qui ont affectés une entreprise tout au long de son existence ainsi que les transactions qu'elle a réalisées

¹ GIRAUD F., SAULPIC O., « **Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance** », 2eme Edition, Paris, 2004, P.07

² LOCHARD J., « **La gestion budgétaire : Outil de pilotage des managers** », Edition : d'organisation, Paris, 1998, P.07

³ SATCHI Chikito, « **Comment lire et comprendre les états financiers** », Disponible sur <https://www.gbnews.ch>, Mise à jour le 03- Avril- 2018.

avec des tiers. Il existe deux approches de base d'analyse de la performance financière dans les états financiers à savoir¹ :

- **L'approche bilancielle**, qui s'intéresse aux changements intervenus dans les actifs et les passifs au cours de la période. Selon cette approche, si un changement s'est produit dans un actif ou un passif, il est constaté dans l'état de la performance financière de la période où le changement s'est produit.
- **L'approche résultat**, qui est axée sur les flux de ressources concernant une période donnée. Selon cette approche, un élément qui ne répond pas à la définition de revenu ou de charge de l'exercice sera constaté dans l'état de la performance financière à une date future.

2.1 Analyse de la performance par les indicateurs d'équilibre financier du bilan

Une bonne situation financière se caractérise par l'aptitude à conserver un degré de liquidité suffisant au patrimoine afin d'assurer en permanence la solvabilité de l'entreprise. L'équilibre financier est analysé à partir de trois indicateurs de gestion fondamentaux : le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette.²

2.1.1 Fonds de roulement (FR)

Le FR constitue un indicateur global et approximatif de l'équilibre financier de l'entreprise qui résulte de la confrontation entre la liquidité des éléments de son actif et l'exigibilité de son endettement. Le Fonds de roulement net global (FRN) représente l'excédent de ressources durables qui finance une partie des besoins de financement du cycle d'exploitation, il constitue une marge de sécurité financière pour l'entreprise.³

Le FRN s'obtient par la différence entre deux masses du bilan, le calcul peut s'effectuer :

- a) A partir du haut de bilan

¹ Document de consultation 2 – Cadre conceptuel, « La mesure de la performance financière dans les états financiers du secteur public », octobre 2012, P.21

² MARION. A, « **Analyse financière : concepts et méthodes** », 3ème édition, éditions Dunod, Paris, 2004, P.48-50

³ JUHEL. J.C, « **Gestion optimale de la trésorerie des entreprises, Gestion et management** », Université Nice Sophia Antipolis, France, 1978, P.05

$$\text{FRN} = \text{Capitaux Permanents (KP)} - \text{Valeurs immobilisées (VI)}$$

b) A partir du bas de bilan

$$\text{FRN} = \text{Actif circulant (AC)} - \text{Dette à court terme (DCT)}$$

L'interprétation du FRN se base sur trois (03) cas suivants :

- Si **FRN > 0** : Un FRN positif (+) signifie que l'entreprise arrive à financer l'intégralité de ces immobilisations par ces capitaux permanents, et de *dégager un excédent* des ressources qui lui permet de couvrir une partie de cycle d'exploitation.
- Si le **FRN < 0** : Un FRN qui est négatif (-), signifie que les capitaux permanents n'arrivent pas à financer l'intégralité des immobilisations, autrement dit l'entreprise finance une partie de ces immobilisations par ces DCT, alors que les DCT sont impossible à se transformés en liquidité, dans ce cas la situation de l'entreprise est délicate (difficile). Dans ce cas les $\text{KP} < \text{VI}$.
- Si le **FRN = 0** : Un FRN est nul, cela indique une *harmonisation totale* entre la structure des emplois et des ressources, c'est-à-dire que les actifs immobilisés sont financés seulement par les capitaux permanents, et les actifs circulants couvrent strictement les dettes à court terme. Dans ce cas, on peut dire que $\text{AI} = \text{KP}$.

2.1.2 Le besoin en fonds de roulement (BFR)

Le BFR est défini comme suit : « L'actif circulant est la partie de l'actif dont l'essentiel assure le cycle d'exploitation de l'entreprise et qui passe à chaque renouvellement de cycle de la forme d'actif physique tel que les stocks à la forme de créance, puis de disponibilité, les quelles se transforment à nouveau en physiques pour recommencer un nouveau cycle ».¹

Il se calcule par deux méthodes différentes :

a) La 1ère méthode :

$$\text{BFR} = (\text{VE} + \text{VR}) - (\text{Dettes à court terme})$$

b) La 2eme méthode :

$$\text{BFR} = (\text{AC} - \text{VD}) - (\text{DCT} - \text{Dettes Financières à court terme})$$

¹ GRANDGUILLOT. F, « Analyse financière », 4^{ème} édition ; Gualino éditeur ; Paris, 2006, P.115

Interprétation du BFR se base sur trois (03) cas suivants :

- 1^{er} cas : si **BFR** > **0** : Le BFR est positif (+) : on dit que l'entreprise a un *besoin* de financement d'exploitation, donc les emplois cycliques sont supérieurs aux ressources cycliques.
- 2^{ème} cas : si **BFR** < **0** : Le BFR est négatif (-) signifie qu'il y a un *excédent* des ressources d'exploitations, dans ce cas les ressources cycliques (DCT) sont supérieurs aux emplois cycliques (VE +VR).
- 3^{ème} cas : si **BFR** = **0** : Cette situation signifie que les dettes à court terme arrivent juste à financer les emplois cycliques.

2.1.3 La trésorerie nette (TN)

Elle représente les liquidités à la disposition d'une entreprise qui sont utilisables à court terme, elle est égale à la différence entre les disponibilités et les crédits de trésorerie. On peut calculer la trésorerie nette par deux méthodes différentes :

c) La 1^{ère} méthode :

$$\text{TN} = \text{FRN} - \text{BFR}$$

d) La 2^{ème} méthode :

$$\text{TN} = \text{Disponibilités} - \text{Dettes financières court terme}$$

Interprétation de la TN se base sur trois (03) cas suivants :

- 1^{er} cas : Si le **TN** > **0** : c'est-à-dire $\text{FRN} > \text{BFR}$ donc la Trésorerie est positive (+). Une trésorerie positive, cela signifie que les capitaux permanents arrivent à financer les valeurs immobilisées et à dégager un *surplus* du fonds de roulement qui sert à financer le BFR.
- 2^{ème} cas : Si le **TN** < **0** : c'est-à-dire $\text{FRN} < \text{BFR}$ donc la Trésorerie est négative (-). Une trésorerie négative, cela signifie que les capitaux n'arrivent pas à financer les immobilisations, et une partie des valeurs immobilisées est financée par les DCT. Donc dans ce cas l'entreprise dispose d'une *liquidité insuffisante*.
- 3^{ème} cas : Si le **TN** = **0** : c'est-à-dire $\text{FRN} = \text{BFR}$ donc la Trésorerie est nulle. Une trésorerie nulle, signifie que les capitaux arrivent à financer les valeurs immobilisées sans dégager un excède, dans ce cas il est préférable d'augmenter le FRNG et réduire le BFR.

2.2 Analyse de la performance par les indicateurs du compte de résultat

Cette analyse mise en évidence d'un résultat global pour l'ensemble de l'activité de l'entreprise ou résultats partiels, par type d'activité. L'analyse de la performance financière conduit à éliminer l'incidence des opérations exceptionnelles sur le résultat, et à procéder à un certain nombre de reclassement afin de donner le maximum d'homogénéité aux indicateurs d'activité et de résultat.

2.2.1 Le tableau des soldes intermédiaires de gestion (SIG)

Les soldes intermédiaires de gestion sont une transcription directe du compte de résultat. Ce sont des indicateurs synthétiques de l'activité de l'entreprise, qui servent généralement de base à l'analyse financière¹. Ce tableau, dont l'établissement est obligatoire pour toutes les entreprises, fait ressortir huit indicateurs.

2.2.1.1 La marge commerciale

La marge commerciale concerne uniquement les entreprises commerciales (entreprises qui achètent des biens pour les revendre en l'état, sans aucune transformation) ou les entreprises industrielles exerçant une activité commerciale. Elle représente la ressource dégagée par l'activité commerciale de l'entreprise.

Marge commerciale = Ventes des marchandises - Coût d'achat des marchandises vendues

2.2.1.2 La production de l'exercice

Elle permet d'apprécier l'ensemble de l'activité de production des entreprises industrielles et de services pour une période. Cet indicateur est préféré au chiffre d'affaires qui ne renseigne que sur la production vendue pour mesurer l'activité de production.

Production de l'exercice = productions vendues + productions stockées + production immobilisée

2.2.1.3 La valeur ajoutée (VA)

Elle représente l'accroissement de valeur apportée par l'entreprise aux biens et services en provenance des tiers dans l'exercice de son activité principale. Elle signifie le surplus ou la richesse créée par l'entreprise.

¹ GEORGES Legros : « Mini manuel de finance d'entreprise », 2^{ème} Edition, Dunod, Paris 2010, P.15

Valeur ajoutée = (Production de l'exercice + marge commerciale) – consommation de l'exercice en provenance de tiers.

2.2.1.4 Excédent brut d'exploitation (EBE)

Il représente la part de la valeur ajoutée qui revient à l'entreprise et aux apporteurs de capitaux, il indique la ressource générée par l'exploitation de l'entreprise indépendamment de la politique d'amortissement (dotations) et du mode de financement (charge financière).

EBE = VA + subventions d'exploitation - impôts, taxes et versements assimilés - charges du personnel

2.2.1.5 Le résultat brut d'exploitation (RBE)

Il représente le profit ou la perte générée par l'activité qui conditionne l'existence de l'entreprise.

RBE = (EBE + reprise de charges et transferts de charges + autre produits) – (dotations aux amortissements, dépréciation et provision + autre charges)

2.2.1.6 Le résultat courant avant impôts (RCAI)

Il mesure la performance des activités d'exploitation et financière de l'entreprise. Il est intéressant de le comparer au résultat d'exploitation pour analyser l'incidence de la politique financière sur la performance du résultat.

RCAI = RBE +/- quotes-parts de résultat sur opération faites en commun + produits financiers – charges financières

2.2.1.7 Le résultat exceptionnel

C'est un résultat des opérations non courantes de l'entreprise.

Résultat exceptionnel = produits exceptionnels – charges exceptionnelles

2.2.1.8 Le résultat net (RN)

Il représente ce qui reste à la disposition de l'entreprise après versement de la participation des salariés et paiement de l'impôt sur les sociétés. En principe, une partie de ce résultat est distribuée aux associés et un autre est réservée à la constitution de l'autofinancement de l'entreprise pour assurer sa croissance.

R.N = RCAI + Résultat exceptionnel – Impôts sur les bénéfices

2.2.2 La capacité d'autofinancement (CAF)

La capacité d'autofinancement ou cash-flow cherche à évaluer le surplus monétaire potentiel dégagé par l'entreprise au cours d'un exercice en prenant en compte l'ensemble de ses produits encaissables et l'ensemble de ses charges décaissables. Les produits encaissables sont les produits du compte de résultat qui ont été encaissés ou qui vont l'être. De même les charges décaissables sont les charges du compte de résultat qui ont été décaissées ou qui vont l'être.

La CAF se calcule de deux façons :

e) La méthode soustractive ou descendante : on part de L'EBE

$$\text{CAF} = \text{Excédent brut d'exploitation} + \text{Produits encaissables} - \text{Charges décaissables}$$

f) La méthode additive ou ascendante : on part du résultat net de l'exercice. Méthode, partant du résultat, elle n'utilise que les produits et les charges calculés. Plus simple à mettre en œuvre que la méthode « soustractive » elle permet en outre d'effectuer un contrôle d'exactitude. Elle est qualifiée de méthode dite « additive » :

$$\text{CAF} = \text{résultat de l'exercice} + \text{dotations aux amortissements et provisions} - \text{reprise sur amortissements et provisions} + \text{Valeur comptable des éléments d'actifs cédés} - \text{produits de cession d'immobilisations} - \text{subvention d'investissements virées au résultat de l'exercice}$$

3 Les ratios

Comme ce point fait l'objet même de notre étude, nous avons souhaité le traiter dans le chapitre suivant de notre Mémoire. Si nous l'avons inséré à ce premier chapitre, c'est juste pour raison de pouvoir démontrer les différents points qui emboîtent le pas de la marche de l'analyste financier d'une entreprise. En effet, ce point nous amène à présent à aborder notre deuxième chapitre qui passera en revue les généralités sur les ratios.

Conclusion du chapitre

Ce premier chapitre, nous a permis de mieux comprendre la notion de la performance financière qui est considérée comme la réalisation du couple efficacité et efficience, ainsi ses indicateurs et ses différents critères. Elle reste l'objectif recherché par toute entreprise car cette dernière consiste à la réalisation d'une bonne rentabilité, la croissance satisfaisante et la création de valeur (la richesse).

Il est également important de noter que la performance est un concept complexe et multidimensionnel qui intègre différentes dimensions pour la définir et différents indicateurs de mesure car elle reste une affaire de perception et tous les acteurs n'ont pas la même perception de la performance.

Mais après avoir cerné la notion de performance le suivi et l'analyse de la performance sont nécessaires car le nouvel ordre économique mondial oblige de plus en plus les entreprises à faire « plus de bénéfice » et avec « moins de dépenses ».

Chapitre 2 : Les ratios comme outil d'analyse de la performance financière

Introduction du chapitre

Le bilan et l'état des résultats sont essentiels, mais ne sont que le point de départ pour la gestion financière réussie. Appliquer l'analyse des ratios aux états financiers pour analyser le succès, l'échec et le progrès de l'entreprise.

Les ratios sont très utiles pour les gestionnaires dans la mesure où ils leur permettent d'analyser la performance de l'entreprise à travers le temps, et d'évaluer l'entreprise en termes de rentabilité et de solvabilité, de détecter les problèmes existants et donner des solutions.

Toutefois, un ratio doit être significatif et répondre aux questions stratégiques de l'entreprise. Il doit être aussi comparable et ne doit pas être isolé, pour qu'il donne un sens correct sur la situation et la performance financière d'une entreprise.

L'objectif de ce deuxième chapitre est d'étudier les différents ratios et leurs utilités dans l'analyse de la performance financière de l'entreprise. La première section porte sur les généralités relatives aux ratios comme outil de l'analyse de la performance financière. Dans la seconde section, nous traitons le choix des ratios. Pour conclure le chapitre, dans la troisième section, nous exposons les différents types des ratios.

Section 1 : Les généralités sur les ratios

L'analyse des ratios est la plus simple et la plus ancienne des méthodes d'analyse de la situation d'une entreprise pour toutes les parties prenantes. L'analyse de la performance financière par la méthode des ratios est une analyse qui permet de détecter les forces et les faiblesses d'une entreprise dans une perspective d'évaluation patrimoniale. Les gens n'évaluent pas seulement une entreprise en fonction de sa rentabilité à l'aide de ratios de rentabilité, mais ils mesurent également l'efficacité financière ou l'effet de levier à l'aide de ratios de solvabilité. Les créanciers et les banquiers utilisent certains ratios standard pour évaluer la solvabilité des entreprises.

1 Définitions et origine des ratios

L'étude des ratios permet de suivre et de mesurer l'évolution des performances économiques et financières de l'entreprise. Mais leur élaboration est subjective, selon les auteurs, les entreprises, les banquiers ou les actionnaires, des ratios différents peuvent être calculés pour l'analyse d'un même problème. Pour cette raison, le mot « ratio » a connu différentes définitions et significations au cours des années.

1.1 Origine et historique des ratios

Étymologiquement, le mot « ratio » vient du latin « *ratus* », qui signifie : calculer, estimer, supputation, évaluation ; ensuite, il passe en anglais. L'analyse de l'entreprise par la méthode des ratios est donc d'importation anglo-saxonne.

Les premières études systématiques des ratios peuvent être datées de la crise économique qui suivit la première guerre mondiale. Le Federal Reserve Board est le premier à utiliser et à recommander cette méthode en 1919 puis en 1929. En 1925, se crée l'entreprise de renseignements commerciaux « Dun and Bradstreet » dont les méthodes d'indication se fondent sur cette technique.

Après la seconde guerre mondiale en 1947, le « Securities Exchange Commission » et le « Federal Trade Commission » entreprennent la publication périodique de ratios caractéristiques d'une trentaine d'activités industrielles. La centrale des bilans de la banque de France, les banques, les sociétés d'analyse ont mis au point les batteries de ratios qui servent à indiquer les risques bancaires ou à orienter les placements.

1.2 Définitions de ratio

D'une manière générale, « un ratio est un rapport entre deux éléments économiques ayant une relation de cohérence ou de corrélation. Un ratio est composé d'un numérateur et d'un dénominateur qui n'évoluent pas toujours dans le même sens et pratiquement jamais proportionnellement. Il peut s'exprimer en pourcentage ou en relativité. Il ne faut pas confondre un écart qui est une différence en valeurs absolues et un ratio qui exprime une relativité exprimée en pourcentage ou en indice. ¹»

Selon BRUNO, le ratio est le rapport expressif entre deux grandeurs caractéristiques significatives de la situation du potentiel de l'activité ou de rendement de l'entreprise. Ce rapport est dit expressif car à partir de deux données l'on peut établir une nouvelle information de nature différente². Ce rapport permet à l'analyste de raisonner sur la situation financière, d'une entreprise.

¹ LOCHARD Jean, « **Les ratios qui compte** », 2^{ème} édition d'Organisation, Eyrolles, Paris, 2008, P.31

² BRUNO. S, « **Nouvelle trésorerie d'entreprise** », 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 1977, P.38

Aussi, un ratio est un rapport entre deux quantités variables entre lesquelles existe une relation logique de nature économique ou financière. Sans ce lien logique, un ratio est un simple chiffre inexploitable dans le diagnostic financier. La nature du lien est très large, ce peut être :

- g) **Une relation de simple comparaison** : Relative d'éléments appartenant à un même ensemble. Tel est le cas des ratios de structure qui comparent en pourcentage la valeur d'un poste du bilan financier au total de l'actif ou du passif.
- h) **Une relation de cause à effet** : On cherchera, par exemple dans les ratios de rentabilité, à mettre en rapport le résultat obtenu avec les moyens mis en œuvre dans ce but. C'est le cas aussi des ratios de productivité où, par exemple, il existe un lien de causalité entre le capital ou les effectifs de l'entreprise et la valeur ajoutée produite. Les ratios dits de gestion relèvent aussi de ce cas. Ils établissent un lien de causalité entre un flux d'activité et un stock dans l'entreprise. Le lien est fondé sur des choix de gestion, le niveau de stock dépendant de la manière dont l'entreprise gère le flux.
- i) **Une relation d'origine ou de répartition** : lorsqu'un flux « *en amont* » est à l'origine d'un flux « *en aval* » après des opérations d'imputation de coûts ou de répartition. Dans le dernier cas, lorsqu'au numérateur figure un solde, on aura un ratio de marge.
- j) **Une relation de temps ou d'écoulement dans la durée** : Il s'agit de mesurer le délai d'écoulement d'un poste comptable. Les ratios de rotation sont l'illustration même de la mesure de délais d'écoulement dans l'entreprise. L'existence d'une relation logique entre le numérateur et le dénominateur d'un ratio signifie que les deux variables considérées sont homogènes. Cela veut dire que les unités dont on fait le rapport sont cohérentes avec ce que l'on cherche à mesurer. L'homogénéité consiste par exemple à diviser des francs par des francs, ou des euros par des euros, mais pas des kilogrammes par des pourcentages.

2 Intérêt des ratios

Les ratios constituent un moyen d'appréciation et de comparaison des performances de l'entreprise. Dans l'espace, ils permettent à l'entreprise de se situer dans son propre secteur d'activité ou dans l'environnement économique global. Dans le temps, ils permettent de suivre l'évolution d'un certain nombre d'indicateurs tant internes qu'externes.¹

L'analyse de la performance financière par ratios permet au **responsable** de suivre le progrès de son entreprise et de situer l'image qu'elle offre aux tiers intéressés tels que les

¹ MELYON Gérard, Op. cit., P.158

actionnaires, les banquiers, les clients, les fournisseurs et les personnels. Rappelons qu'il s'agit d'une version à posteriori.

L'analyse des ratios permet au **propriétaire d'entreprise** ou le **gestionnaire** de repérer les tendances dans une entreprise et de comparer ses performances et l'état de la performance moyenne des entreprises similaires dans le même secteur. Pour ce faire, il faut comparer les ratios de l'entreprise étudiée, à la moyenne des entreprises similaires et de comparer les ratios de ladite entreprise de plusieurs années successives, en particulier pour dégager des tendances défavorables, qui peuvent être de départ. L'analyse des ratios peut fournir les indications importantes et le début d'alerte tout ce qui permet de résoudre les problèmes de l'entreprise.

Les ratios peuvent servir à mesurer les relations qui existent entre les éléments de la structure de l'actif et du passif ou pour apprécier l'équilibre entre le degré de liquidité et le degré d'exigibilité.¹

Les ratios constituent un instrument d'observation de l'entreprise. Ce sont de rapports caractéristiques entre deux grandeurs, ils sont choisis de telle manière qu'ils aient une signification rationnelle pour étudier une situation ou une évolution.

Il est possible de juger valablement une entreprise par la simple comparaison de ses ratios (ratio standard purement intime) d'une année à l'autre et l'on peut ainsi indiquer si la gestion s'améliore ou périclité. La méthode de ratios est un moyen de preuve et permet d'effectuer des études d'évolution et d'études comparatives inter entreprise ou par référence à une seule entreprise.

Les ratios permettent aux **responsables financiers** de suivre le progrès de leur entreprise et situent l'image qu'elle offre aux tiers intéressés. Il s'agit donc d'une vision à posteriori. En effet, le fait d'avoir de bons ratios à la clôture de l'exercice n'implique pas un avenir immédiatement favorable de l'entreprise. Ils ne sont qu'une première étape et leur donnent ne fut-ce qu'un fragment de l'information dont ils ont besoin pour décider.

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'analyste financier**. Quant au plan financier, il peut prendre de nombreuses formes. Celle-ci doit tenir

¹ CONSO. P, COTTA. A, « **Gestion financière de l'entreprise** », éd. Dunod, Paris, 1998, P.214

compte des forces et des faiblesses de l'entreprise. Il est impératif de connaître ses forces afin de les exploiter correctement ainsi que ses faiblesses pour mieux y remédier.¹

3 Les objectifs des ratios

Les ratios sont des rapports entre deux grandeurs caractéristiques, ils permettent²:

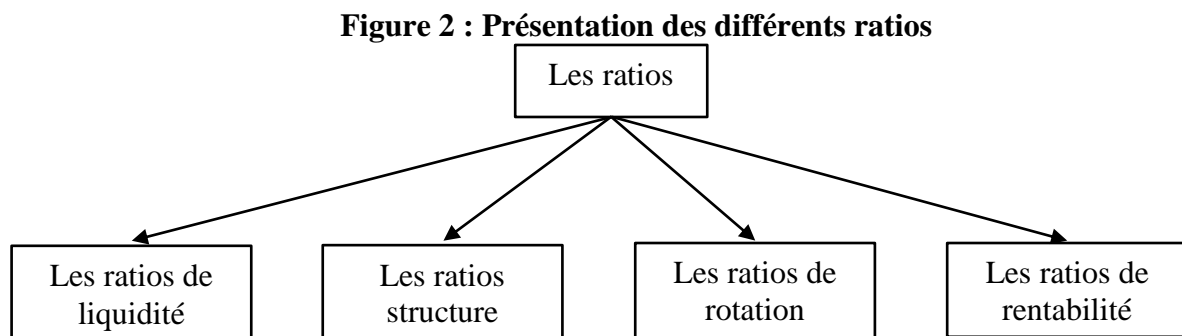
- Une mesure synthétique de la structure financière et des performances de l'entreprise ;
- Une analyse de l'évolution dans le temps de la situation financière ;
- Des comparaisons de la situation actuelle avec des entreprises ayant même activité.
- Joue le rôle d'indicateur des points faibles et points forts qui caractérisent la politique financière.

Section 2 : Le choix des ratios

Des ratios, il en existe plusieurs dizaines. Le dirigeant d'entreprise peut en faire une longue énumération à la lecture de manuels spécialisés ou en demandant à son banquier (ou les autres parties prenantes) la liste de ceux qu'il utilise. Toutefois, le choix des ratios ne devrait répondre qu'à un seul critère : la pertinence de l'information obtenue. Une feuille remplie de ratios est impressionnante, mais les données ne sont pas toutes significatives.

1 Critère de choix

Les ratios sont habituellement regroupés en quatre grandes catégories, ils peuvent être résumés dans le schéma suivant :



Source : MELYON, Gérard, « **Gestion financière** », 4^{ème} édition : Bréal, 2007, P.159

¹ VIZZAVONA Patrice, « **Gestion Financière** », 9^{ème} édition, Paris : Edition, ATTOL, 2004, P.49

² ZAMBOTTO Christian, ZAMBOTTO Corinne, Op. Cit., P.52

1.1 Les critères de choix

Le choix d'une catégorie de ratios dépend principalement du but poursuivi par l'utilisateur. Les ratios retenus doivent satisfaire les conditions suivantes¹ :

- Les éléments constitutifs du ratio doivent avoir un *lien entre eux* ;
- Chaque terme du ratio doit être définie avec *précision* et couvrir sur plusieurs exercices, le domaine étudié afin d'observer une évolution dans le temps ;
- Les deux grandeurs du ratio doivent être *homogènes* et apporter une réponse significative aux problèmes posés ;
- L'information délivrée sur le différent aspect de la gestion de l'entreprise doit être *utile et pertinente* ;
- L'étude doit se limiter aux ratios les *plus significatifs* ;
- Les ratios doivent être rapprochés les uns des autres.

1.2 L'étude comparative des ratios

Chaque ratio pris individuellement ne présente que d'intérêt. Par contre, une étude comparative présente différents avantages ainsi que le résume comme suit² :

- L'étude comparative lie l'examen de différents ratios d'une même entreprise ;
- Comparer dans le temps les ratios d'une entreprise pour en suivre l'évolution ;
- Comparer d'une façon interne les ratios standards ;
- Comparer d'une façon externe les ratios de l'entreprise avec les ratios moyens d'une branche professionnelle.

2 Utilisation des ratios

Les ratios peuvent être utilisés dans le but de mieux suivre l'évolution économique de l'entreprise. Dans ce cas, le responsable financier établira à la clôture des comptes de chaque exercice un ensemble de ratios qui seront comparés à ceux des exercices antérieurs généralement sur les graphiques.

¹ MELYON Gérard, Op. cit., P.159

² MELYON Gérard, Op. cit., P.159

Il sera intéressé d'établir sur des graphiques l'évolution année par année d'un certain nombre de ratios jugés particulièrement intéressants. Une bonne connaissance du passé améliorera la qualité de la prévision.¹

L'utilisation de ratios ne peut se faire que par comparaison. Or, en matière de gestion, il ne peut y avoir de références absolues et intangibles. La comparaison est donc forcément relative en prenant comme référence soit l'entreprise elle-même dans le temps, soit des entreprises similaires.

Dans le premier cas, il s'agira de saisir l'évolution d'une situation ou d'un comportement en essayant d'identifier une amélioration ou une dégradation. Cette évolution permet de situer l'entreprise dans la dynamique générale d'une conjoncture économique et/ou sectorielle. Il faut pour cela disposer d'au moins trois à quatre observations.

Le second cas conduit à trouver des entreprises « témoins » qui se trouvent dans des conditions semblables en termes d'environnement concurrentiel ou de secteurs d'activité. De tels « témoins » parfaits n'existent pas en général.

L'analyste financier peut se satisfaire d'une comparaison entre deux entreprises proches, mais non semblables, qui sont concurrentes sur les mêmes marchés. Il est aussi possible de créer des valeurs de références fictives sous forme de moyennes constatées par rapport aux entreprises du secteur ou de la branche d'activité. C'est l'utilité des informations proposées par les centrales de bilan.

L'utilisation de la méthode rationnelle consiste à prendre certaines précautions :

- Choisir le sens dans lequel sera établi le rapport et se tenir à ce sens ;
- Il faut respecter la périodicité propre à chaque ratio ;
- Avant d'étudier un ratio, il faut déterminer la batterie de ratios utilisés.

En effet, si certains ratios peuvent être utilisés directement pour apprécier la santé financière d'une entreprise, ils comportent un certain nombre d'inconvénients parmi lesquels nous pouvons citer :

- La méthode des ratios s'applique sur une analyse de l'évolution de plusieurs bilans successifs ;

¹ VIZZAVONA Patrice, Op. Cit., P.50

- Le calcul des ratios ne permet pas de prédire l'avenir, c'est pourquoi doit-il être renforcé par d'autres outils permettant de convertir le passé au futur.

Pour donner ainsi du sens, ils sont toujours employés en comparaison avec les ratios des années précédentes de l'entreprise et les ratios du même secteur d'activité.

2.1 Éléments de synthèse

Les points ci-dessous peuvent être considérés comme positifs : Un secteur en développement ; Une croissance de la part de marché, des ventes, des résultats ; Une amélioration de la gestion financière ; Une amélioration des ratios de rentabilités ; Une diminution du besoin en fonds de roulement en pourcentage des ventes ; Un faible taux d'endettement ; Une stratégie de développement claire ; La qualité des fournisseurs ; Une clientèle de qualité (pas ou peu de clients douteux).

Voici les points qui peuvent être considérés comme négatifs ou à améliorer : Un secteur en déclin, une concurrence très vive, un endettement élevé par rapport au secteur, un financement mal assuré, un besoin de fonds de roulement très important, une trésorerie tendue ; une stratégie mal définie, des délais de règlement clients en hausse, dépendance d'un seul gros fournisseur, quelques très gros clients assurant une forte part du chiffre d'affaires, un nombre important de clients douteux.

Après avoir mené une analyse rigoureuse des documents comptables et des informations complémentaires, il sera possible de porter un jugement d'ensemble sur l'entreprise.

2.2 Les indicateurs de performance

L'évolution de la performance se fait à l'aide d'indicateurs. Les indicateurs utilisés diffèrent selon le type d'organisation : écoles, hôpitaux, gouvernements, entreprises.

2.3 Évaluation de la performance d'une entreprise

Pour évaluer la performance d'une entreprise il faut :

- 1) Définir des critères à évaluer, qui doivent être observables (qualité du produit ou satisfaction de la clientèle) ;
- 2) Détermination des indicateurs pour chacun des critères retenus (ex : nombre de retours) ;

- 3) Cueillette des informations nécessaires et des indicateurs dans les états financiers, statistiques de ventes, dossiers des employés, ... ;
- 4) Analyse et interprétation des indicateurs.

Comme démontré ci-dessus, le choix des ratios est un processus complexe qui nécessite une planification stratégique pour être réalisé efficacement.

Section 3 : Présentation des différents types de ratios

La présente section de notre mémoire n'a pas la prétention d'énumérer tous les ratios pertinents. Après une longue recherche, les ratios choisis peuvent répondre à un bon nombre des attentes du p.-d.g. de PME du secteur manufacturier. Ils peuvent être classés en quatre groupes : les ratios de liquidité, les ratios de structure, les ratios de rotation et les ratios de rentabilité.

Les ratios utilisés ici proviennent essentiellement des états financiers : bilan et compte de résultat. Toutefois, le modèle d'états financiers préconisé est celui qui reflète la comptabilité de gestion et non la comptabilité financière, car il fournit de l'information plus représentative des activités de l'entreprise. Il faut remarquer cependant, que le modèle de comptabilité financière est celui traditionnellement utilisé dans les rapports annuels.

1 Les ratios d'équilibre ou de structure financière

Ensemble de ratios permettant d'apprécier l'équilibre financier de l'entreprise ainsi que sa capacité à respecter ses engagements. Ces ratios permettent d'évaluer les modes de financement utilisés par l'entreprise ainsi que les charges financières qui influencent sa solvabilité à long terme.

L'étude de ces ratios donnent aussi un indice sur le niveau d'endettement de l'entreprise. Ils permettent de savoir si cette dernière pourra financer ses nouveaux éléments d'actif en empruntant ou si elle devra opter pour d'autres sources de financement, comme l'émission d'actions ou l'utilisation des fonds auto générés.

L'étude de la structure financière de l'entreprise consiste à mettre en parallèle les sources des fonds dont elle dispose et les différentes utilisations qui sont faites. L'analyse du passif, qui groupe les différentes sources de capitaux, nous éclairera sur l'autonomie financière de l'entreprise qui découle de la répartition entre les capitaux propres et les ressources extérieures. L'analyse de l'actif qui groupe les différents biens que possède l'entreprise, nous éclairera sur l'utilisation des capitaux dont dispose l'entreprise.

1.1 Le ratio d'indépendance financière

Le ratio d'indépendance financière sert à analyser l'équilibre financier d'une entreprise. Il se calcule en divisant le montant des fonds propres par le total des capitaux permanents. Il doit se situer au moins à 50 % pour que la structure des ressources stables de l'entreprise soit équilibrée.

Les créanciers à long terme mesurent ainsi le risque de leurs prêts, tandis que les actionnaires évaluent leur solidité financière et leur niveau de dépendance envers les prêteurs. Il est évident qu'au fur et à mesure que l'entreprise fait appel aux tiers, son indépendance diminue. Il faut cependant être prudent dans l'interprétation de ce ratio qui variera d'une entreprise à l'autre. Ce ratio se calcule sous la forme suivante :

$$\text{Indépendance financière} = \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Capitaux permanents}} * 100$$

1.2 Le ratio d'autonomie financière (dette-équité)

Le taux ratio d'autonomie financière ou « *Debt to equity ratio* », donne une indication de la structure de financement de l'entreprise. Il indique la part qu'occupe le passif total par rapport aux autres sources de financement, soit les bénéfices non répartis et le capital-actions. Il s'exprime en fois. Ce ratio se calcule sous la forme suivante :

$$\text{Autonomie financière} = \frac{\text{Passif total}}{\text{Capitaux propres}}$$

Indique le rapport entre la dette totale et les capitaux propres. Un résultat faible signifie que l'entreprise est peu endettée et, par conséquent, que les capitaux propres (dénominateur) sont plus élevés que le passif (numérateur). Inversement, une entreprise fortement endettée a un ratio d'autonomie financière élevé, car la part du passif est plus importante que celle des capitaux. Ce ratio va toujours dans le même sens que le ratio d'endettement. Donc, si l'un diminue, l'autre diminue aussi.

Bien que cette norme puisse varier d'une industrie à l'autre, de l'avis des institutions financières, un ratio adéquat ne devrait pas être trop supérieur à 1, ce qui signifie que les éléments du passif sont approximativement égaux aux capitaux. Cela confirme le ratio d'endettement, qui montre que le passif représente 50 % de l'actif (soit le total du passif et des capitaux).

1.3 Le ratio d'effet de levier

Le ratio d'effet de levier ou « *equity ratio* », exprime de façon différente la relation entre l'actif et son financement. Ce ratio met en relation l'actif total et les capitaux. Il indique le nombre de fois l'investissement des actionnaires a permis à l'entreprise d'obtenir pour son exploitation des ressources représentées par son actif. La formule de ce ratio est comme suivant :

$$\text{Ratio de l'effet de levier} = \frac{\text{Actif total}}{\text{Capitaux propres}}$$

Un résultat faible signifie que l'actif de l'entreprise est financé en grande partie par les capitaux propres et que, par conséquent, celle-ci est peu endettée. Inversement, une entreprise fortement endettée possède un ratio d'effet de levier élevé, car la part des capitaux y est moins importante que celle du passif. Cela signifie que l'entreprise utilise sa dette pour augmenter le rendement des actionnaires (capitaux moins élevés).

1.4 Le ratio de d'endettement

Le ratio d'endettement, également connu sous le nom de « *Debt ratio* », est un ratio de levier financier qui indique le pourcentage d'actifs financés par la dette. Ce ratio définit la capacité de l'entreprise à couvrir la totalité de ses dettes avec son actif. Plus le ratio est élevé, plus le degré d'endettement et le risque financier sont importants.

$$\text{Ratio de solvabilité} = \frac{\text{Total passif}}{\text{Total actif}} * 100$$

Représente la proportion de l'actif total financée par la dette. Plus le résultat est faible, moins l'entreprise utilise la dette pour financer son actif. Bien que cette norme puisse varier d'une industrie à l'autre, de l'avis des institutions financières, un pourcentage adéquat devrait se situer aux environs de 50%. De façon générale, une entreprise qui a un ratio d'endettement plus élevé que 50% sera considérée comme un investissement risqué par ses créanciers et aura de la difficulté à emprunter pour financer l'acquisition de nouvelles immobilisations.

1.5 Ratio de financement des immobilisations

Le ratio de financement des immobilisations vérifie la règle de l'équilibre financier minimum. Généralement il est Supérieur à 1, il indique que les ressources à plus d'un an couvrent les emplois à plus d'un an et l'entreprise possède des capitaux permanents

supplémentaires pour financer des besoins d'exploitation. Le fonds de roulement liquidité (FRL) est positif. Ce ratio se calcule sous la forme suivante :

$$\text{Ratio de financement des immobilisations} = \frac{\text{Capitaux permanents}}{\text{Actifs immobilisés}}$$

1.6 La stabilité de financement

Le ratio de stabilité de financement indique la part des capitaux permanents dans le financement total de l'entreprise. Ainsi sa formule est la suivante :

$$\text{Stabilité de financement} = \frac{\text{Capitaux permanents}}{\text{Actif total}} * 100$$

Elle est aussi appréciée à travers deux indicateurs clés. L'un ou l'autre de ces indicateurs exprime la même chose, le poids de l'endettement à court terme dans l'actif ou l'importance du financement à long terme.

1.6.1 Financement à court terme de l'actif

Ce ratio mesure la portion de l'actif total financé à court terme. L'entreprise a avantage à privilégier cette source de financement qui est généralement plus économique, tout en s'assurant d'une capitalisation adéquate.

$$\text{Financement à court terme de l'actif} = \frac{\text{Passif à court terme}}{\text{Actif total}} * 100$$

1.6.2 Financement à long terme de l'actif

Ce ratio de mesure la portion de l'actif total financé à long terme. Le financement à long terme doit être utilisé lors d'acquisitions d'immobilisations, afin de ne pas affecter le fonds de roulement. De plus, il s'en dégage alors un effet de levier positif tant que le coût de financement est inférieur au rendement laissé aux actionnaires.

$$\text{Financement à long terme de l'actif} = \frac{\text{Dettes à long terme}}{\text{Actif total}} * 100$$

1.7 Couverture de la dette

Le ratio de de couverture de la dette évalue la suffisance des fonds générés pour rembourser la partie courante de la dette à long terme et les intérêts sur celle-ci. Comme la dette représente un engagement à moyen terme, l'entreprise doit mesurer son degré d'autosuffisance.

$$\text{Couverture de la dette} = \frac{\text{Bénéfice d'exploitation}}{\text{Intérêts}}$$

Pour ce ratio, le mot « Intérêts » ne comprend que les intérêts sur la dette à long terme.

Il s'exprime en nombre de fois. Établit le nombre de fois que le résultat net généré par l'entreprise peut régler les charges d'intérêts. Plus le ratio est élevé, plus le résultat net généré par l'entreprise permet de payer les intérêts sur les dettes.

En général, on recherche le résultat le plus élevé possible, indiquant que l'entreprise peut couvrir largement les charges liées à son passif. Un ratio élevé peut aussi indiquer que l'entreprise pourrait emprunter davantage sans augmenter son risqué vis-à-vis de ses créanciers. L'interprétation de ce ratio est délicate, car on doit considérer les deux éléments qui peuvent faire varier le résultat : le résultat et les charges d'intérêts. Il faut lier ce ratio à celui d'endettement car, en général, plus l'entreprise est endettée, plus ses charges d'intérêts sont élevées.

2 Les ratios de liquidité ou de trésorerie

Les ratios de liquidité (ou ratios de trésorerie) permettent de mesurer la solvabilité à court terme de l'entreprise, c'est-à-dire d'évaluer sa capacité à rembourser son passif à court terme avec l'actif à court terme dont elle dispose¹. Ils sont établis dans le cadre d'une analyse liquidité-exigibilité. Les principaux ratios de liquidité sont les suivants² :

2.1 Ratio de liquidité générale

Ce ratio mesure le degré de couverture du passif à court terme par les actifs à court terme, il correspond au *ratio du fonds de roulement* liquidité par le bas du bilan. Donc ce ratio permet de voir si l'entreprise étudiée est à même de faire face à ses obligations à court terme à l'aide des actifs circulants. Il s'exprime en nombre de fois. Ce ratio se calcule sous la forme suivante :

$$\text{Liquidité générale} = \frac{\text{Actif circulant}}{\text{Dettes à court terme}}$$

¹ BRIEN Robert, SENEAL Jean, SAKAITIS Marc et VEILLETTE Pierre, « **Analyse financière et gestion budgétaire** », Chenelière Éducation, Canada, 2017, P.77-79

² MELYON Gérard, Op. cit., P.162-163

Le ratio moyen théorique idéal est de 2. Plus le ratio est élevé, plus l'entreprise possède d'éléments d'actif à court terme, qu'elle peut liquider pour rembourser ses dettes à court terme.

Un résultat trop élevé peut signifier que l'entreprise possède trop d'actif à court terme (par exemple, trop de stock) ou encore qu'elle n'utilise pas assez son financement à court terme (comptes fournisseurs et marge de crédit). L'équilibre du bilan en sera donc perturbé

2.2 Ratio de liquidité réduite

Indique la valeur de l'actif à court terme liquide permettant à l'entreprise de rembourser son passif à court terme. Ce ratio ne tient compte que des éléments liquides de l'actif à court terme tels que l'encaisse, les titres négociables et les comptes clients. Il s'exprime en nombre de fois.

Établit le nombre de fois que l'entreprise peut régler son passif à court terme en liquidant tous ses éléments d'actif à court terme facilement réalisables. Le stock est considéré comme non liquide, car il peut exister des situations où celui-ci ne peut être liquidé au même rythme que les dettes doivent être payées. Ce ratio se calcule sous la forme suivante :

$$\text{Liquidité réduite} = \frac{\text{Valeur réalisable} + \text{Valeur disponible}}{\text{Dettes à court terme}}$$

Le ratio moyen théorique idéal est de 1. Plus le ratio est élevé, plus l'entreprise possède d'éléments d'actif à court terme qu'elle peut facilement liquider afin de rembourser ses dettes à court terme.

Un résultat démesurément élevé peut signifier que l'entreprise ne profite pas de la possibilité de faire fructifier les sommes excédentaires dans des placements à long terme. Un ratio très élevé peut aussi indiquer que l'entreprise a des comptes clients trop élevés et qu'elle a de la difficulté à les encaisser.

2.3 Ratio de liquidité immédiate

Ce ratio exprime la couverture des dettes à court terme par les disponibilités, sa signification est très éphémère. Il se calcule sous la forme suivante :

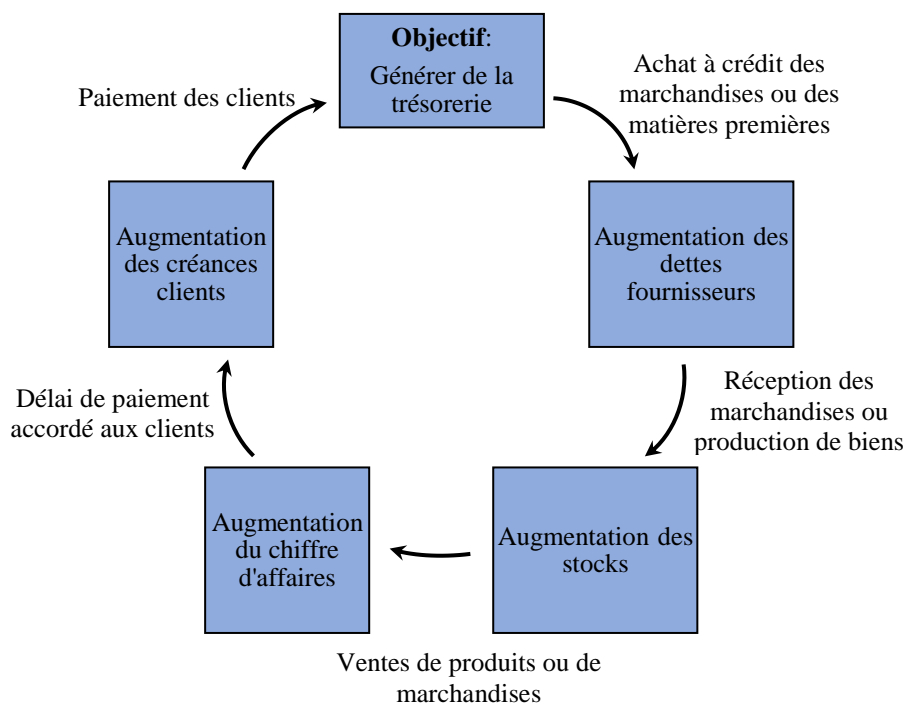
$$\text{Liquidité immédiate} = \frac{\text{Valeur disponible}}{\text{Dettes à court terme}}$$

Donc la trésorerie est une capacité qu'a une entreprise de faire face à ses dettes à court terme en ne comptant que sur les valeurs disponibles. Ce ratio apprécie la solvabilité de l'entreprise en tenant compte de ce qui se trouve en banque et en caisse.

3 Ratios d'activités ou de gestion

Avant de présenter les différents ratios, il est essentiel de comprendre le cycle d'exploitation, car il permet d'analyser l'efficacité de l'entreprise à transformer son activité en trésorerie c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à transformer ses ventes en résultat. Cette capacité est évaluée lors de l'analyse de l'activité. La figure suivante décrit le cycle d'exploitation d'une société dont la principale activité est industrielle. Dans le cas d'une entreprise spécialisée dans la prestation de service, l'étape relative aux stocks n'est pas présente¹.

Figure 3 : Le cycle d'exploitation d'une entreprise



Source : LE MAUX Julien, SMAILI Nadia, « **Analyse financière** », Chenelière Éducation, Canada, 2014, P.68

Les ratios de gestion permettent d'évaluer l'efficacité des décisions des gestionnaires de l'entreprise. Ils mesurent la capacité des gestionnaires de l'entreprise à utiliser les éléments

¹ LE MAUX Julien, SMAILI Nadia, « **Analyse financière** », Chenelière Éducation, Canada, 2014, P.68

d'actif de façon optimale. En effet, toutes celles qu'ils prennent influent sur la performance de l'entreprise et, par conséquent, sur les états financiers.

Les ratios de gestion sont indifféremment appelés ratios de rotation ou ratios de délai d'écoulement. Un ratio de rotation mesure le nombre de fois qu'un élément de stock d'actif ou de passif est renouvelé au cours d'un exercice. Un délai d'écoulement est la durée, c'est-à-dire la fraction d'exercice, que met un élément de stock pour se renouveler. L'un est donc tout simplement l'inverse de l'autre. Il est identique de dire qu'un stock « tourne » quatre fois par an ou que son délai d'écoulement moyen est de trois mois.

3.1 Le ratio de rotation de l'actif total

Indique le montant des ventes généré par chaque unité monétaire investi dans l'actif total. Il s'exprime en nombre de fois. Indique l'efficacité avec laquelle l'entreprise utilise ses éléments d'actif. Établit le nombre de fois que les ventes de l'entreprise peuvent couvrir l'actif. On peut aussi interpréter ce résultat en unité monétaire de ventes générés pour chaque unité monétaire d'actif. Il se calcule sous la forme suivante :

$$\text{Rotation de l'actif total} = \frac{\text{Ventes}}{\text{Actif total}}$$

En général, on recherche le résultat le plus élevé possible, indiquant que l'entreprise est en mesure de générer un niveau de ventes élevé avec son actif.

3.2 Le ratio de rotation des immobilisations

Indique le montant des ventes généré par chaque unité monétaire investi dans les immobilisations nettes. Il s'exprime en nombre de fois. Il indique l'efficacité avec laquelle l'entreprise utilise ses immobilisations. On peut aussi interpréter ce résultat en unité monétaire de ventes générés pour chaque unité monétaire investi dans les immobilisations. Il se calcule sous la forme suivante :

$$\text{Rotation des immobilisations} = \frac{\text{Ventes}}{\text{Immobilisations nettes}}$$

En général, on recherche le résultat le plus élevé possible, indiquant que l'entreprise est en mesure de générer un niveau de ventes élevé avec ses immobilisations.

3.3 Le ratio de rotation des stocks

Ratio de gestion mesurant la vitesse à laquelle le stock est renouvelé au cours d'un même exercice. Cet indicateur donne une idée du rythme d'utilisation des stocks et de l'efficacité de leur gestion. Il s'exprime en nombre de fois.

Établit le nombre de fois que le stock est remplacé par de nouveaux produits durant une année. Un résultat élevé indique que le stock de l'entreprise se renouvelle fréquemment, donc qu'il ne demeure pas longtemps sur les tablettes avant d'être vendu. À l'inverse, un résultat faible indique qu'il prend plus de temps avant d'être vendu. Le ratio se calcule sous la forme suivante :

$$\text{Rotation des stocks} = \frac{\text{Coûts des ventes}}{\text{Stock moyen} *}$$

*Pour ce ratio, il est préférable d'utiliser le stock moyen comme dénominateur. Celui-ci se calcule comme suit : (Stock du début + Stock de la fin) ÷ 2. Si les données ne sont pas disponibles, on peut utiliser uniquement le stock de la fin comme dénominateur.

En général, il est préférable d'avoir un ratio élevé pour diminuer le risque de désuétude des marchandises en stock et pour réduire le coût de financement de celles-ci, mais tout dépend du secteur d'activité dans lequel évolue l'entreprise.

Un ratio très élevé peut signifier que l'entreprise a de la difficulté à répondre à la demande et qu'il y a rupture occasionnelle de stock. Dans ce cas, l'entreprise perd des ventes parce qu'il n'y a plus de stock sur les tablettes. Aussi, un ratio élevé peut l'être à cause de la nature de ses ventes. Une entreprise qui vend des produits périssables aura un ratio de rotation des stocks très élevé. Lorsque le ratio est trop faible, il y a risque de désuétude, car le stock demeure trop longtemps dans l'entreprise avant d'être vendu. De plus, un tel stock est un fardeau financier, puisqu'il faut le financer, chauffer et éclairer l'entrepôt, payer les manutentionnaires.

Si le ratio produit ne correspond pas aux attentes du dirigeant, il y aurait lieu de reprendre l'exercice en séparant les stocks de matière première, les produits en cours et produits finis pour mieux évaluer la cause comme suit :

1. La rotation des stocks de matières premières ou de produits semi-ouvrés traduit aussi un comportement en matière de stockage. La rotation des stocks est la résultante à la

fois de décisions de gestion de production et de choix de politique d'approvisionnement de l'entreprise.¹

$$\text{Rotation des stocks de MP} = \frac{\text{Coût d'achat des matières consommées(HT)}}{\text{Stocks de matières premières}}$$

Où : Coût d'achat des matières consommées = Achats de matières premières + Stock initial matières – Stock final matières.

2. Les rotations des stocks de produits finis dans l'entreprise industrielle, ou des marchandises dans l'entreprise commerciale, suivent une logique différente des précédents. Ils correspondent au nombre de fois de réalisation des ventes.

$$\text{Rotation des stocks de produits finis} = \frac{\text{Prix de revient de produits finis vendus}}{\text{Stocks de produits finis}}$$

Où : Prix de revient de produits finis vendus = Ventes (HT) – Résultat d'exploitation.

$$\text{Rotation des stocks de marchandises} = \frac{\text{Coût d'achats de marchandises vendues}}{\text{Stocks de marchandises}}$$

Où : Coût d'achats de marchandises vendues = Achats des marchandises + (Stock initial – Stock final).

3.4 Le délai moyen d'écoulement des stocks

Permet de mesurer la période moyenne requise pour la vente des marchandises ou des produits en stock. Il s'exprime en nombre de jours. Établit le nombre moyen de jours où le stock demeure dans l'entreprise avant d'être vendu. Un résultat élevé indique que celui-ci demeure longtemps sur les tablettes. À l'inverse, un résultat faible indique qu'il faut moins longtemps avant de le vendre. Le ratio se calcule sous la forme suivante :

$$\text{Délai de d'écoulement des stocks} = \frac{360 \text{ jours}}{\text{Rotation des stocks}}$$

En général, il est préférable d'avoir un délai faible pour diminuer le risque de désuétude des marchandises en stock et pour réduire le coût de financement de celles-ci, mais tout dépend du secteur d'activité dans lequel évolue l'entreprise.

Un délai très faible peut signifier que l'entreprise a de la difficulté à répondre à la demande et qu'il y a rupture occasionnelle de stock, mais peut aussi vouloir dire qu'elle vend des produits périssables. Lorsque le ratio est trop élevé, il y a risque de désuétude, car le stock

¹ BRUSLERIE Hubert, Op. Cit., P.229

demeure trop longtemps dans l'entreprise avant d'être vendu. De plus, un tel stock est un fardeau financier, puisqu'il faut le financer, chauffer et éclairer l'entrepôt, payer les manutentionnaires.

3.5 Le délai moyen de recouvrement des comptes clients

Ratio de gestion mesurant la période moyenne qui s'écoule entre le moment de la vente et celui de l'encaissement. Cet indicateur permet d'apprécier la qualité et la négociabilité des comptes clients ainsi que la performance du gestionnaire responsable. Il s'exprime en nombre de jours. Le ratio se calcule sous la forme suivante :

$$\text{Délai moyen de recouvrement des comptes clients} = \frac{\text{Créances clients}}{\text{Ventes (à-crédit)}} * 360 \text{ jrs}$$

~~A-crédit~~ - Comme il est généralement difficile d'obtenir la somme des ventes à crédit, on utilise habituellement les ventes nettes comme approximation.

En général, on recherche le ratio le plus faible possible, indiquant que les comptes clients sont perçus rapidement. De façon plus réaliste, on vise un délai moyen de recouvrement qui s'approche de la politique de crédit de l'entreprise. Par exemple, une entreprise qui a une politique de crédit « net 30 jours » devrait avoir un ratio moyen proche de cette cible.

Un ratio trop élevé peut engendrer des problèmes de liquidités, car l'entreprise doit notamment déboursier pour acheter les marchandises, payer ses employés et assumer plusieurs autres charges avant que les clients paient pour la marchandise reçue. Le fait que l'entreprise tarde à percevoir ce qui lui est dû peut entraîner une crise de liquidités qui la rendrait insolvable ou provoquerait sa faillite.

3.6 Le délai moyen de paiement des comptes fournisseurs

Permet de mesurer la gestion des comptes fournisseurs par l'entreprise et d'évaluer les conditions offertes par les fournisseurs. Il s'exprime en nombre de jours. Établit le nombre moyen de jours entre l'achat à crédit et son paiement au fournisseur.

$$\text{Délai de paiement des comptes fournisseurs} = \frac{\text{Dettes fournisseurs}}{\text{Achats (à-crédit)}} * 360 \text{ jours}$$

~~À-crédit~~ - Le montant des achats à crédit n'est pas toujours disponible, tout comme celui du coût des ventes. Dans cette éventualité, le montant utilisé sera celui des ventes, mais le ratio sera plus ou moins précis. C'est pour cette raison que celui-ci est plutôt calculé par les

gestionnaires de l'entreprise qui ont accès aux achats à crédit, mais que les analystes externes ne le calculent pas.

En général, on recherche le ratio le plus élevé possible, indiquant que l'entreprise paie ses comptes fournisseurs tardivement pour économiser des liquidités. De façon plus réaliste, on vise un délai moyen de paiement qui s'approche des politiques de crédit des fournisseurs de l'entreprise. Bien qu'il soit théoriquement souhaitable de payer les fournisseurs le plus tard possible pour éviter de dilapider les liquidités, un ratio trop élevé peut envenimer les relations de l'entreprise avec ses fournisseurs, alors que ceux-ci représentent du financement sans frais.

3.7 Le cycle de la trésorerie

Le cycle de la trésorerie est la période de temps calculée entre le moment où l'entreprise paie les sommes dues aux fournisseurs et le moment où elle encaisse les sommes à recevoir de ses clients.

Pour la plupart des entreprises, le cycle de la trésorerie fonctionne comme suit :

1. L'entreprise achète, à crédit, des matériaux pour fabriquer un produit. Par exemple, elle dispose de 90 jours pour payer les matières premières (délai moyen de paiement des comptes fournisseurs).
2. L'entreprise vend son stock en 85 jours, en moyenne (délai moyen d'écoulement des stocks).
3. L'entreprise reçoit le paiement des clients pour les produits vendus en 20 jours, en moyenne (délai moyen d'écoulement des comptes clients).

Au cours de la première étape du processus, l'entreprise se procure les matériaux dont elle a besoin pour produire des stocks, mais ne dépense pas d'argent au départ (achat à crédit des comptes fournisseurs). Dans 90 jours, elle devra payer pour ces matériaux.

Quatre-vingt-cinq (85) jours après l'achat des matériaux, les produits finis sont fabriqués et vendus, mais l'entreprise ne reçoit pas de liquidités immédiatement, car ils sont vendus à crédit (comptabilisés dans les comptes clients). Vingt (20) jours après la vente des marchandises, l'entreprise reçoit des liquidités et le cycle de la trésorerie est complète¹.

¹Corporate Finance Institute, « **Working capital cycle** », disponible sur : <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/accounting/working-capital-cycle/>

La formule qui permet de calculer le cycle de la trésorerie exprimé en jours se présente ainsi¹ :

Cycle de la trésorerie (CT) (en jours)	=	Délai moyen de recouvrement des comptes clients	+	Délai moyen d'écoulement des stocks	-	Délai moyen de paiement des comptes fournisseurs
---	---	--	---	--	---	---

Les entreprises tentent généralement de gérer ce cycle en vendant rapidement leurs stocks, en percevant rapidement les revenus des clients et en payant lentement les factures afin d'optimiser le flux de trésorerie.

4 Les ratios de rentabilité

La rentabilité s'exprime, d'une façon générale, par un rapport dont le numérateur est une forme de résultat ou de marge et le dénominateur une forme d'activité ou une forme de moyens mis en œuvre pour obtenir le résultat. Elle est toujours exprimée à partir de données en unités monétaires. Les ratios de rentabilité fournissent de l'information sur la rentabilité de l'entreprise, c'est-à-dire sa capacité à réaliser un résultat net positif, voire à la hauteur des objectifs de l'entreprise².

Lorsqu'un investisseur décide d'injecter une unité monétaire dans une société, il aspire à le faire fructifier, c'est-à-dire non seulement à le récupérer, mais aussi à le rentabiliser. Donc, il convoite un taux de rentabilité élevé. Le rendement tant recherché par l'investisseur peut concerner la politique commerciale de l'entreprise (ratio de marge bénéficiaire nette, ratio de marge bénéficiaire brute), la rentabilité des actifs et des fonds investis (rendement des actifs et rendement des capitaux propres)³.

4.1 Les ratios de rendement du capital

Différents ratios existent pour mesurer la rentabilité des capitaux ; les plus utilisés sont les suivants :

¹ BRIEN Robert et al, Op. Cit., P.178

² BRIEN Robert, SENEAL Jean, SAKAITIS Marc et VEILLETTE Pierre, Op. Cit., P.93

³ SÉDZRO Komlan, GARGOURI Inès, KOOLI Maher, « **Fondements de la gestion financière** », Chenelière Éducation, Canada, 2019, P.294

4.1.1 Le ratio de rendement des capitaux propres

Les actionnaires d'une entreprise visent la maximisation des rentes provenant des capitaux propres engagés. Ils sont préoccupés par la rentabilité de chaque unité monétaire investi dans une société et convoitent les titres dont le rendement des capitaux propres, appelé *return on equity (ROE)* en anglais. Exprime le rapport entre le résultat net réalisé et l'investissement des actionnaires dans l'entreprise. Il s'exprime en pourcentage. Sa formule est comme suivant :

$$\text{Rendement des capitaux propres (ROE)} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}} * 100$$

Le ratio représente la proportion du résultat net par rapport aux capitaux propres. En fait, il mesure la capacité de l'entreprise à générer un profit avec le capital investi par les propriétaires. Il est possible d'obtenir un pourcentage négatif si le résultat net est négatif. En général, on recherche un ratio positif et le plus élevé possible, indiquant que l'entreprise est en mesure de générer un résultat net élevé grâce à ses capitaux.

4.1.2 Le rendement des capitaux engagés

Le **ROCE** (*return on capital employed*) mesure la rentabilité des capitaux investis dans l'activité de l'entreprise sans prendre en compte les leviers de financement. Il peut être considéré comme un indicateur de performance économique de l'entreprise et se calcule par le rapport entre le résultat d'exploitation et les capitaux engagés.

$$\text{Rendement des capitaux engagés (ROCE)} = \frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Capitaux engagés}} * 100$$

Dont Capitaux engagés = Capitaux investis = Capitaux propres + Dettes nettes ou Actif immobilisé + BFR (Besoin en Fond de Roulement)

Le rendement des capitaux engagés indique combien de bénéfices d'exploitation sont générés pour chaque unité monétaire investi en capital. Un ROCE plus élevé est toujours plus favorable car il implique que davantage de bénéfices sont générés par une unité monétaire de capital investi.

4.2 Le ratio de rendement de l'actif total

Le ratio de rendement de l'actif total appelé *Return On Assets (ROA)* en anglais, exprime le rapport entre le résultat net réalisé et l'investissement dans l'actif total par une entreprise. Le ratio représente la proportion du résultat net par rapport à l'actif total. En fait, il

mesure la capacité de l'entreprise à générer des profits à partir de son actif. Il est possible d'obtenir un pourcentage négatif si le résultat net est négatif. Il s'exprime en pourcentage. Le ratio pour le calculer est le suivant :

$$\text{Rendement de l'actif total (ROA)} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Actif total}} * 100$$

En général, on recherche un ratio positif et le plus élevé possible, indiquant que l'entreprise est en mesure de générer un résultat net élevé grâce à l'utilisation judicieuse de son actif.

4.3 Le ratio de la marge bénéficiaire brute

Le ratio de marge brute ou *Gross Profit Margin (GPM)* en anglais, indique le bénéfice directement lié à la vente des produits, sans prise en compte de tous les autres éléments des charges d'exploitation ou financières. Le ratio mesure ainsi la capacité de l'entreprise à limiter les coûts associés aux marchandises vendues et à ajuster le prix de vente aux variations du prix d'achat. Le ratio exprime de façon relative la marge bénéficiaire brute par rapport aux ventes. Il s'exprime en pourcentage. Il se calcule comme suit :

$$\text{Marge bénéficiaire brute (GPM)} = \frac{\text{Marge bénéficiaire brute}}{\text{Ventes}} * 100$$

Représente le pourcentage des ventes disponible pour couvrir les charges d'exploitation et dégager un résultat net positif. Ce résultat peut dépendre à la fois des prix de vente et du coût des ventes. En général, on recherche le ratio le plus élevé possible.

4.4 Le ratio du résultat net

Aussi appelé le ratio de la marge bénéficiaire nette, ou *Net Profit Margin (NPM)* en anglais, exprime de façon relative le résultat net par rapport aux ventes. Le ratio de la marge bénéficiaire nette indique le pourcentage du chiffre d'affaires qu'une entreprise conserve après avoir couvert l'ensemble de ses coûts, y compris les intérêts et les impôts.¹ Il se calcule comme suit :

$$\text{Ratio du résultat net (NPM)} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Ventes}} * 100$$

¹ Disponible sur : <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/ratio-de-la-marge-beneficiaire-nette>

Il est possible d'obtenir un pourcentage négatif si celui-ci est négatif (perte). Si le pourcentage est positif, alors plus le résultat est élevé, plus l'entreprise génère un résultat net important par rapport à ses ventes. En général, on recherche un ratio positif et le plus élevé possible, mais surtout une amélioration dans le temps.

4.5 Le ratio de marge d'exploitation

La marge d'exploitation ou *Operating Profit Margin* (OPM) en anglais, est un ratio calculé à partir du résultat d'exploitation, c'est-à-dire le résultat de l'activité de l'exploitation normale et courante, avant prise en compte des éléments financiers.

$$\text{Marge d'exploitation(OPM)} = \frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Ventes}} * 100$$

Le ratio de marge d'exploitation indique le pourcentage du revenu réalisé qui se transforme en résultat d'exploitation. Ce ratio renseigne sur la capacité de l'entreprise à générer un bénéfice du fait de sa seule exploitation. En effet, il n'intègre pas les éléments financiers ou les impôts et doit être le plus élevé possible¹.

4.6 Le taux de valeur ajoutée

La valeur ajoutée est un indicateur pertinent pour déterminer la performance globale d'une entreprise. Au niveau macro-économique, elle correspond à la différence entre la valeur de la production et les consommations intermédiaires².

Le taux de valeur ajoutée correspond à la valeur ajoutée exprimée en valeur relative. Il correspond donc au rapport entre la valeur ajoutée et les produits d'exploitation, hors subsides d'exploitation. Ces derniers ne sont pas pris en considération afin d'envisager les produits générés par l'entreprise elle-même, sans aide extérieure.

$$\text{Le taux de valeur ajoutée} = \frac{\text{Valeur ajoutée} * 100}{\text{Ventes et prestations hors subsides d'exploitation}}$$

Ce taux correspond à ce que l'entreprise crée comme valeur pour une unité monétaire de chiffre d'affaires. Mais ce ratio dépend avant tout du secteur économique de l'entreprise. Il

¹ LE MAUX Julien, SMAILI Nadia, « **Analyse financière** », Chenelière Éducation, Canada, 2014, p.61

² Oooghe H. et Ch. Van Wymeersch, « **Traité d'analyse financière** », Tome 1, Éditions Anthémis, Louvain la Neuve, P.245

sera généralement faible pour une activité de négoce et plus élevé pour une entreprise de production¹.

Conclusion du chapitre

Un ratio est le rapport de deux grandeurs. Celles-ci peuvent recouvrir des données brutes telles que les stocks ou un poste du bilan ainsi que des données plus élaborées telles que le fonds de roulement, la valeur ajoutée, l'excédent brut d'exploitation.

Selon les éléments qui sont comparés, les ratios donneront une information susceptible d'informer l'analyste financier sur un des nombreux aspects de l'entreprise qu'il souhaite mettre en valeur, la rentabilité, l'indépendance financière...

Les ratios peuvent être utilisés dans le but de mieux suivre l'évolution économique de l'entreprise. Dans ce cas, l'analyste financier établira à la clôture de chaque exercice un ensemble de ratios qui seront comparés à ceux des exercices précédents.

Pour conclure, nous pouvons affirmer que les ratios constituent un outil permettant de trier et de sélectionner les informations en mettant en évidence les points clés de l'entreprise. Les ratios financiers servent simplement à mettre en évidence les résultats des décisions financières qui ont été prises ou qui le seront.

Bien que l'analyse de ratios classique soit très répandue, il faut être conscient qu'elle est sujette à plusieurs limites, principalement dues au fait qu'elle est effectuée à partir de données comptables. De même, les comparaisons inter-entreprises peuvent être difficiles à faire pour un ensemble de raisons, les considérations de risque n'étant pas les moindres.

Enfin, il ne faut pas oublier qu'une analyse de ratios ne peut jamais être réalisée hors contexte. Elle doit faire intervenir les facteurs économiques, industriels et internes qui ont affecté l'entreprise pendant les périodes à l'étude. Tout diagnostic posé sans référence à ces éléments de contexte doit être interprété avec circonspection.

¹ PACIOLI, « **Les ratios de rentabilité d'une entreprise** », (IPCF) Institut Professionnel des Comptables et Fiscalistes agréés, novembre 2013, disponible sur : www.ipcf.be

**Chapitre 3 : Analyse de la
performance financière par les
ratios : Cas de la « SPA Laiterie de
Draa-Ben-Khedda »**

Introduction du chapitre

Sur le plan pratique, nous avons opté pour le cas d'une entreprise privée algérienne en l'occurrence la laiterie de Draa-Ben-Khedda. Il faut savoir que cette entreprise est d'origine publique, et suite à une reprise par un ancien cadre, elle devient une propriété privée. Cette entreprise appartient à une branche qui a connu beaucoup de difficultés à savoir plusieurs arrêts de production et ruptures de distribution de ses produits, nous essayerons d'analyser les informations recueillies lors de notre stage au sein de cette entreprise.

A travers de ce chapitre, nous ferons part de la présentation générale de laiterie de DBK notamment dans la première section. Dans la deuxième section nous avons tenté d'analyser la performance financière par les ratios et dans la troisième section nous présentons les apports et limites d'analyse par les ratios. Tout ça nous permettra de mettre en pratique ce que nous avons développé dans la partie théorique, afin de cerner notre problématique et d'apporter des éléments de réponses à certains nombres de questions posées au début de ce travail de recherche.

Section 1 : La présentation générale de la laiterie de Draa-Ben-Khedda

L'entreprise laiterie de Draa Ben Khedda est une **société par action (SPA)** au capital social de 200 000 000DA située dans la wilaya de Tizi Ouzou en Algérie. Elle était une société étatique depuis sa création jusqu'à 2008 où elle a devenu une société privée. Actuellement la laiterie de fonctionne avec un effectif de 412 travailleurs.

Cette entreprise offre une gamme de produit varié constitué de lait pasteurisé de consommation, lait fermenté (l'ben), crème fraîche et surtout une variété de fromage à pâte molle type camembert tel que le tassili, la cigogne, la brie galette en divers formes ronde et carrée. Dans cette section nous allons présenter l'historique de la laiterie de DBK, sa mission, ses objectifs, l'organisation (différentes directions), sa part de marché et enfin les contraintes affrontées.

1 Historique de la laiterie de DBK

La laiterie de DBK fut créée en 1971, dans le cadre de l'Office National Algérien du Lait et des Produits Laitiers (**ONALAIT**) et de ses 3 offices régionaux (**ORELAC. ORELAIT. OROLAIT**).

Son objectif premier était de répondre au développement et aux besoins laitiers de la wilaya de Tizi-Ouzou. En 1997, les 3 offices régionaux fusionnent pour donner naissance au

Chapitre 3 : Analyse de la performance financière par les ratios : Cas de la « Laiterie de Draa-Ben-Khedda SPA »

Groupe Industriel de Productions Laitières (**GIPLAIT**) auquel la laiterie de Draa Ben Khedda est directement rattachée.

A partir de juin 2008 l'entreprise connaît un tournant dans son développement suite à sa privatisation (par décision du CPE en date du 28/11/2006) et son rachat par un professionnel de l'agroalimentaire et ancien directeur technique de l'entreprise : **M. Ali AIRED**

A compter de juin 2008 la laiterie de DBK est privatisé dans le cadre de la cession de l'entreprise publique. Cette dernière est une SPA au capital social de 200 000 000 DA.

Actuellement la laiterie de fonctionne avec un effectif de 412 travailleurs répartis comme suit : six (6) cardes, vingt-neuf (29) cadres moyens, quarante-sept (47) maîtrises, deux cent cinquante-quatre (254) exécutants qui représentent la plus grosse masse salariale de la laiterie et soixante-six (66) autres travailleurs répartis entre différentes catégories.

1.1 Missions

Depuis la création de l'entreprise laiterie de DBK, sa mission était de répondre au développement et au besoins laitiers de la willaya de la population. Elle est aussi intéressée à la contribution au développement de l'agro-élevage et à l'organisation des éleveurs laitiers.

1.2 Les objectifs

La laiterie de DBK a plusieurs objectifs qu'elle doit atteindre. Ces objectifs sont les piliers de son succès. Le principal objectif de cette entreprise est d'offrir des produits répondant aux standards de qualité internationaux. Les autres objectifs de cette entreprise sont les suivantes :

- Développement de l'industrie laitière et la prise en charge total de la production laitière ;
- Création d'emploi ;
- Gérer les moyens de traitement, de transformation de lait et de ses dérivés ;
- Réalisation pour son compte la collecte et le stockage du lait au niveau du centre ;
- Entreprendre des relations avec l'ensemble de l'environnement technique.

2 L'organisation de la laiterie de Draa-Ben-Khedda

La filiale de DBK est composée de quatre directions (Sécurité, BDCI, Laboratoire, BOG et Secrétariat) qui ont à leur tête un président directeur générale (PDG), chaque direction est composée de département chaque département est composé de services.

2.1 La direction générale

La direction générale est responsable de la stratégie du développement et des structures de l'entreprise, son rôle est de prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler, elle joue un rôle intellectuel. Elle est rattachée à la direction générale les structures suivantes :

- **Le Service de sécurité**

Le service de sécurité chargé à la sécurité interne de l'établissement, il gère les sorties et les entrées du personnel de l'entreprise et des attributaires ainsi que le personnel étranger à l'unité.

- **Le Bureau d'audit et de contrôle interne (BDCI)**

Pour assurer le bon fonctionnement interne, le bureau d'audit effectue plusieurs rôles souvent. Le BDCI est responsable pour la vérification des états de ventes, le suivi des différents prix appliqués, l'évaluation des résultats des chiffres, informer les organismes et enfin chargé de toutes les opérations de production et d'approvisionnement

- **Le Laboratoire**

Pour assurer le bon fonctionnement interne, le bureau d'audit effectue plusieurs rôles souvent. Le BDCI est responsable pour la vérification des états de ventes, le suivi des différents prix appliqués, l'évaluation des résultats des chiffres, informer les organismes et enfin chargé de toutes les opérations de production et d'approvisionnement.

- **Le Bureau d'ordre général (B.O.G)**

Le Bureau d'ordre général est chargé du standard téléphonique ainsi que de la transmission et la réception de tous les courriers de l'entreprise.

- **Le Secrétariat**

Le secrétariat est chargée de la préparation de tous les travaux de la direction notamment les réunions de travail. Elle est aussi l'assistante de PDG et gère son agenda, en plus de l'orientation de tous le courrier soit arrivé ou départ et de son dispatche vers les structures respectives.

2.2 La direction administrative et finance

La direction administrative et financière définit et supervise la gestion administrative et financière d'une organisation en fonction des choix stratégiques adoptés par les organes de

direction et des réglementations nationales ou internationales (financières, fiscales et commerciales). Il existe deux départements suivants :

2.2.1 Le département administration générale

Le département d'administration assure la gestion du personnel (absences, retards, maladies et les mouvements des travailleurs) en s'appuyant sur les quatre services suivants :

- Services gestion du personnel : Sa mission est le recrutement de nouveaux travailleurs et leur suivi, changement de poste et l'assiduité ;
- Service paie et prestation sociale : Ce service prend en charge l'élaboration de la paie et le contrôle des travailleurs (primes prestation sociale assurance et accident de travail) ;
- Services contentieux : Ce service s'occupe des litiges entre l'unité et les établissements publics et le recouvrement des chèques envoyés par voie de justice ;
- Services des moyens généraux : Il s'occupe de transport, l'hygiène, l'entretien et l'achat des fournitures de bureau.

2.2.2 Le département finance et comptabilité

Le département de comptabilité et finance a un rôle principal de tenir la comptabilité générale quotidienne et établir le bilan financier de fin d'année. Ce département doit aussi faire un suivi fiscal en recouvrant les créances et en gérant la trésorerie de l'usine.

Le département finance et comptabilité est en relation directe avec les clients, les banques et l'administration est composé de différents services : service comptabilité générale, service comptabilité analytique, service facturation et recouvrement, service trésorerie.

2.3 La direction technique

La direction technique est responsable de l'ensemble des services techniques et intervient en support de la fabrication (méthodes, assistance...). Elle est supervisée par le directeur technique qui décline la stratégie industrielle de l'entreprise sur l'ensemble des sites de production. Cette direction comprend deux départements :

– **Le département de production**

Le département de production en générale, est responsable pour la fabrication des produits de l'entreprise. Il est composé de deux ateliers qui sont le services laiterie et le service fromagerie.

Le service laiterie assure la fabrication du lait et l'ben à partir d'un mélange de poudre de lait et matière grasse selon un processus bien défini pour donner les produits comme lait pasteurise conditionne en sachet d'un litre, lait fermente en sachet d'un litre et la crème fraiche en vrac.

Le Service fromagerie fabrique deux sorties de fromage à savoir le fromage à pate moelleuses et les camemberts.

– **Le département maintenance**

Le département de maintenance s'occupe de toute la mécanique mobile ou immobile de l'entreprise. Ce département est chargé de la maintenance et d'entretien des équipements mécaniques de la laiterie, il veille sur leurs fonctionnements pour éviter les pannes qui paralysent la production et la distribution. Il prend trois formes, la maintenance préventive systématique, la maintenance présentative conditionnelle et la maintenance corrective.

La maintenance préventive systématique consiste à intervenir aux périodes fixes sur le matériel pour détecter les anomalies ou les usures prématurées et y remédier avant qu'une panne ne se produise ou pour effectuer des travaux courants.

La maintenance préventive conditionnelle est une technique de prévention des pannes sans démontage par consultation aux moyens de techniques divers telle l'analyse des valorisations, l'analyse des huiles...etc.

La maintenance corrective consiste en des dépannages de machines dont un mauvais état entraine l'arrêt totale ou partiel de l'équipement ou bien elles marchent sous des conditions intolérables.

2.4 La direction commerciale

La direction commerciale commercial définit, anime et supervise une stratégie commerciale en vue d'accroître les ventes de l'entreprise et d'augmenter le chiffre d'affaires. Elle est composée de deux départements.

– **Le département approvisionnement**

Le département d'approvisionnement s'occupe des achats locaux et étrangers et assure l'approvisionnement de la production, la matière et l'emballage ainsi que la pièce de rechange. Ce département représente l'ensemble des opérations par lesquelles ont été mise à la disposition de divers services de l'entreprise à la date convenable dans la qualité nécessaire et au moindre coût.

L'approvisionnement évite les arrêts de fabrication et les ruptures de stock, elle s'appuie pour se faire sur les à savoir : le **services d'achat**, qui est chargé d'acquérir les produits , le **service transite et enlèvement** qui est chargé des procédures de dédouanement de la marchandise ainsi que leur enlèvement depuis le port ou l'aéroport, le **service gestion des stocks** qui est chargé de mis en œuvre l'ensemble des mesures pour savoir quelle quantité commander et à quel moment, dans l'optique d'atteindre l'équilibre entre un coût de stockage faible et une capacité de réponse élevée face aux clients.

– **Le département ventes**

Le département des ventes est responsable pour la commercialisation du lait et produits laitiers de l'entreprise, ainsi que d'autres produits cédés par les autres filiales il est constitué des services comme, service vente du lait, service vente des produits laiterie, service vente de déchet et rebut.

2.5 La part de marché et le circuit de distribution

La pénétration du marché est très importante pour le succès d'une entreprise. En effet, la Laiterie de DBK s'est implantée dans toutes les régions Algériennes. Officiellement, elle opère dans 20 wilayas, ce qui la place parmi les principaux distributeurs de produits laitiers en Algérie. Elle dispose également de 18 distributeurs dans ces 20 wilayas facilitant ainsi la distribution de ses produits aux consommateurs.

Sur le plan régional, la Laiterie de DBK se trouve dans une situation de concurrence féroce avec les autres grands producteurs du même secteur d'agroalimentaire. Ses principaux concurrents sont Sidi Saada et Le fermier qui conjointement dominant la région Ouest. Elle doit également faire face à la concurrence du fromage "président" de Lactalis, qui est d'origine française.

Dans les régions algériennes divisées en l'Est, Ouest, Sud et Centrale (Nord), la région Centrale est le marché principal de la Laiterie de DBK représentant plus de 70% de ses ventes

annuelles. Il détient donc une part de marché plus importante que ses concurrents dans cette région.

Dans les trois autres régions la part de marché de la Laiterie de DBK est la suivante :

- L'Est : 15 à 20%
- L'Ouest : 6% (à cause de la présence d'un grand concurrent appelé Sidi Saada)
- Le Sud : 2% (à cause de la proximité et des conditions climatiques défavorables aux produits laitiers)

2.6 La stratégie de fixation des prix

La laiterie DBK a deux stratégies de fixation des prix, à savoir fixation par le marché et fixation par le coût de production.

– Fixation des prix par marché

Les prix sont fixés par le positionnement sur le marché. Cela signifie que les prix sont fixés en fonction de la qualité du produit et du prix que les consommateurs sont prêts à payer. Cette tarification différente est déterminée par la nature du marché qu'elle vise ainsi que par la concurrence sur ce marché. Elle classe ses produits en premium (haute qualité et prix élevé), moyen (prix et qualité moyenne) et ordinaire (prix bas) pour répondre aux demandes de différents clients dans le pays.

– Fixation du prix par le coût de production

Les prix sont également fixés en fonction du coût de revient. Plus le coût de production est élevé, plus le prix du produit est élevé. Pour réduire le problème des coûts de revient élevés, l'entreprise a conçu des méthodes qui minimisent ces coûts tout en maintenant la qualité de ses produits. Elle a ciblé les marchés qui sont proches de son centre de production.

2.7 Les contraintes affrontées

La laiterie de DBK Cette entreprise doit faire face à de nombreuses contraintes dans le cadre de ses activités. La première est la différence des habitudes de consommation par région. Ces différences de consommation sont influencées par la culture, les goûts et le revenu disponible des consommateurs.

La deuxième contrainte à laquelle la Laiterie de DBK fait face est la logistique. Elle ne peut pas couvrir toutes les wilayas d'Algérie en raison du coût d'acheminement des

Chapitre 3 : Analyse de la performance financière par les ratios : Cas de la « Laiterie de Draa-Ben-Khedda SPA »

marchandises. Il est plus cher d'acheminer les produits laitiers autres régions par exemple au Sud qui est très loin et aussi plus chaud.

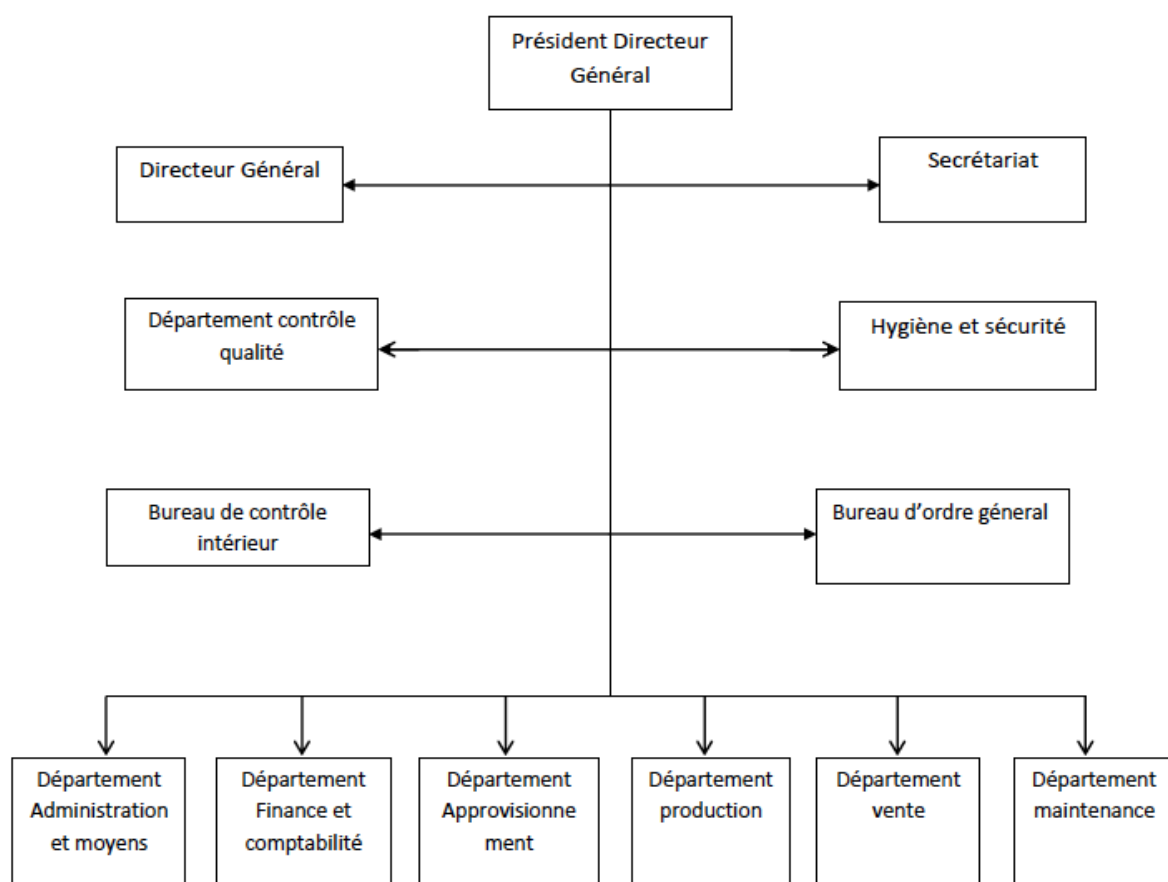
Parfois, la concurrence des grands acteurs du même secteur rend difficile pour la Laiterie de BDK de pénétrer le marché dans d'autres régions. Par exemple la région de l'Ouest qui est dominée par Sidi Saada dans la wilaya de Relizane dont la réputation et la clientèle se sont forgées au cours des années de l'absence de la Laiterie de DBK.

3 Organigramme générale de la Laiterie de Draa-Ben-Khedda

La Laiterie adopte une structure hiérarchico-fonctionnelle afin d'organisée ses activités, pour cela elle compte sur sept (7) départements répartis comme suit : département laboratoire, département de l'administration générale, département finance et comptabilité, département d'approvisionnement, département vente, département maintenance et enfin un département de production ainsi qu'une unité de fabrication de produits frais UHT.

Le schéma ci-dessous représente l'organigramme de la Laiterie :

Figure 4 : Organigramme générale de la laiterie de Draa-Ben-Khedda



Source : Direction de l'administration et finance

4 Présentation du département finance et comptabilité

Ce qui nous intéresse surtout dans notre étude c'est le département finance et comptabilité que nous présenterons à travers ses différents services. C'est la structure où sont centralisés les mouvements d'achat, de vente, d'encaissement et de dépense de tous les produits, il est composé de quatre services :

– **Service facturation**

Son rôle est l'établissement des factures des ventes, il est canalisé sur les journaux auxiliaires de caisse, recettes par un comptable principale, on distingue : les ventes au comptant, les ventes à terme.

– **Service de comptabilité générale**

Son rôle est de réaliser les travaux qui concernent la finance, depuis d'une opération jusqu'à sa réalisation, il s'occupe de l'importance comptable des pièces résultant de toute opération ou flux relatifs à la gestion financière. Il assure les fonctions suivantes : tenue des journaux auxiliaires, explication des comptes, élaboration des bilans, fiscalité.

– **Le service budget et comptabilité analytique**

Le service budget suivi de l'inventaire comptable, le calcul des coûts et prix de revient des produits fabriqués et vendues. Les documents de base :

- a) Le bon de réception pour toutes les entrées en stock ;
- b) Le bon de sortie pour tous les services de matières et fournitures ;
- c) Le bon de livraison pour toutes ventes de marchandise à des tiers ;
- d) Le bon de réintégration pour tout retour de matières et fourniture ;
- e) Le procès-verbal d'avarie pour toute avarie ou réforme constatée sur les matières et fourniture.

– **Le service de trésorerie**

Le rôle de service de trésorerie est de l'encaissement ou le décaissement, il assure le suivi du solde des comptes banques et aussi de l'unité en tenant le registre et la gestion de dépenses et recettes.

Les documents de base sont le bon de paiement : pour toutes les factures et dépenses, l'attestation de bonne exécution, le bon de réception, documents utilisés lors de réception des marchandises et l'ordre de virement du compte de l'ORLAC au compte SONATRACH.

Chapitre 3 : Analyse de la performance financière par les ratios : Cas de la « Laiterie de Draa-Ben-Khedda SPA »

D'après la présentation générale de l'entreprise, laiterie de Draa-Ben-Khedda, va nous permettre de comprendre le fonctionnement et la manière dont est organisée l'entreprise. Notre cas pratique va être réalisé au niveau de département finance et comptabilité de cette entreprise.

Section 2 : Analyse critique de la performance financière par les ratios de l'entreprise « SPA Laiterie de Draa Ben Khedda » pour les années « 2015, 2016 et 2017 »

L'analyse de la performance que nous avons menée repose sur les données fournies par les états financiers annuels (bilan et compte de résultat) de l'entreprise de 2015, 2016 et 2017.

1 La présentation des états financiers

Avant d'analyser la situation financière de l'entreprise laiterie de DBK, nous présentons ses états financiers pour les trois années à partir de 2015 à 2017.

1.1 Les bilans du 2015 à 2017

Tableau 1: Les actifs du bilan pour 2015, 2016 et 2017

Actifs	2017	2016	2015
ACTIFS NON COURANT			
Immobilisations incorporelles	124,103,111.66	124,245,271.94	124,402,222.34
Immobilisations corporelles :			
Terrains	80,278,480.00	80,278,480.00	80,278,480.00
Bâtiments	5,126,240.32	7,419,103.72	10,984,599.57
Matériel et outillage industriels	325,665,620.24	354,460,123.36	401,972,319.02
Autres immobilisations corporelles	187,685,702.82	197,234,277.84	224,458,047.19
Immobilisations en cours	51,428,470.19	55,850,470.19	24,888,893.62
Immobilisations financières :			
Autres participations et créances rattachées	510,000.00	510,000.00	-
Autres titres immobilisés	-	-	510,000.00
Prêts et autres actifs financiers non courants	-	70,459.69	492,875.29
Impôts différés actif	12,146,958.07	10,727,949.74	14,086,484.74
TOTAL ACTIF NON COURANT	786,944,583.30	830,796,136.48	882,073,921.77
ACTIFS COURANT			
Stocks en cours	297,291,382.99	237,600,002.08	266,097,629.22
Clients	107,379,852.90	106,791,137.93	79,642,105.12
Autres débiteurs	20,628,680.66	34,321,499.78	30,632,594.84
Impôts et assimilés	629,226.26	15,796,243.79	-
Autres actifs courants	2,983,989.35	180,000.00	276,943.33
Trésorerie	83,738,911.66	41,303,153.64	139,927,234.24
TOTAL ACTIF COURANT	512,652,043.82	435,992,037.22	516,576,506.75
TOTAL GENERAL ACTIF	1,299,596,627.12	1,266,788,173.70	1,398,650,428.52

Source : Documents internes

Chapitre 3 : Analyse de la performance financière par les ratios : Cas de la « Laiterie de Draa-Ben-Khedda SPA »

Tableau 2 : Actifs du bilan en grande masses pour 2015, 2016 et 2017

Eléments	2017	%	2016	%	2015	%
V. immobilisées	786,944,583.30	60.55	830,796,136.48	65.58	882,073,921.77	63.07
V. d'exploitation	297,291,382.99	22.88	237,600,002.08	18.76	266,097,629.22	19.03
V. réalisables	131,621,749.17	10.13	157,088,881.50	12.40	110,551,643.29	7.90
V. disponibles	83,738,911.66	6.44	41,303,153.64	3.26	139,927,234.24	10.00
Totaux	1,299,596,627.12	100.00	1,266,788,173.70	100.00	1,398,650,428.52	100.00

Source : Établit par nous-même à partir des actifs du bilan

Tableau 3 : Les passifs du bilan pour 2015, 2016 et 2017

Passifs	2017	2016	2015
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis	200,000,000.00	200,000,000.00	200,000,000.00
Primes et réserves	-	20,000,000.00	20,000,000.00
Écarts de réévaluation	20,000,000.00	-	-
Résultats net – part du groupe	-	-	121,578,567.04
Autres capitaux propres (Report à nouveau)	83,905,438.69	102,627,385.87	-
Part de la société consolidant	157,732,382.80	85,104,996.93	-
TOTAL 1	461,637,821.49	407,732,382.80	341,578,567.04
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières	147,979,308.25	177,191,741.48	266,864,174.70
Autres dettes non courantes (Droits du concédant)	276,411,712.90	276,132,387.75	281,187,309.07
Provisions et produits comptabilisés d'avance	55,559,165.45	48,685,539.76	66,393,296.46
TOTAL 2 (Total passifs non courants)	479,950,186.60	502,009,668.99	614,444,780.23
PASSIF COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés	81,555,148.55	88,168,260.21	99,154,381.43
Impôts	-	-	9,650,635.41
Autres dettes	276,453,470.48	268,877,861.70	333,822,064.41
TOTAL 3 (Total Passif Courant)	358,008,619.03	357,046,121.91	442,627,081.25
TOTAL PASSIF	1,299,596,627.12	1,266,788,173.70	1,398,650,428.52

Source : Documents internes

Tableau 4 : Passifs du bilan en grande masse pour 2015, 2016 et 2017

Eléments	2017	%	2016	%	2015	%
Fonds propres	461,637,821.49	35.52	407,732,382.80	32.19	341,578,567.04	24.42
DLMT	479,950,186.60	36.93	502,009,668.99	39.63	614,444,780.23	43.93
DCT	358,008,619.03	27.55	357,046,121.91	28.19	442,627,081.25	31.65
Totaux	1,299,596,627.12	100.00	1,266,788,173.70	100.00	1,398,650,428.52	100.00

Source : Établit nous-même à partir des passifs du bilan

1.2 Le tableau de comptes de résultat de 2015 à 2017

Tableau 5 : Comptes de résultat pour 2015, 2016 et 2017

Chapitre 3 : Analyse de la performance financière par les ratios : Cas de la « Laiterie de Draa-Ben-Khedda SPA »

Désignation des Comptes	2017	2016	2015
Ventes et produit annexes (Chiffre d'affaires)	3,118,324,914.42	3,111,898,327.51	3,238,592,823.80
Productions stockée et déstockée (Variation stocks produits finis et en cours)	28,022,664.50	(14,696,276.00)	5,960,033.97
Production immobilisée	17,951,773.70	4,184,864.00	-
Subventions d'exploitation	-	-	15,660,362.36
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE	3,164,299,352.62	3,101,386,915.51	3,260,213,220.13
Achats consommés	2,596,708,324.62	2,590,281,201.69	2,719,969,573.93
Services extérieurs et autre consommations	52,874,691.26	47,579,728.30	45,333,866.65
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE	2,649,583,015.88	2,637,860,929.99	2,765,303,440.58
III-VALEUR AJOUTÉE (I-II)	514,716,336.74	463,525,985.52	494,909,779.55
Charges du personnel	249,299,627.23	230,327,578.50	223,483,828.78
Impôts, taxes versements assimilés	34,154,972.21	11,025,842.68	14,261,964.06
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	231,261,737.30	222,172,564.34	257,163,986.71
Autres produits opérationnels	7,434,235.41	14,473,510.84	10,576,349.76
Autres charges opérationnelles	6,526,899.74	9,378,672.01	4,193,043.98
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	104,294,293.86	109,836,842.49	110,134,206.01
Reprises sur pertes de valeur de provisions	-	35,829,596.67	26,097,777.90
V-RESULTAT D'EXPLOITATION	127,874,779.11	153,260,157.35	179,510,864.38
Produits financiers	2,952,159.34	2,050,813.97	3,478,619.45
Charges financières	25,434,613.09	28,771,579.45	29,068,222.19
VI-RESULTAT FINANCIER	(22,482,453.75)	(26,720,765.48)	(25,589,602.74)
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔT (V+VI)	105,392,325.36	126,539,391.87	153,921,261.64
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	20,905,895.00	20,553,471.00	27,304,716.00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	(1,419,008.33)	3,358,535.00	5,037,978.60
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	3,172,685,747.37	3,153,740,836.99	3,300,365,967.24
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	3,088,780,308.68	3,051,113,451.12	3,178,787,400.20
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	83,905,438.69	102,627,385.87	121,578,567.04
Éléments extraordinaires (produits)	-	-	-
Éléments extraordinaires (charges)	-	-	-
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE	-	-	-
X-RESULTAT DE L'EXERCICE (VIII+IX)	83,905,438.69	102,627,385.87	121,578,567.04

2 L'analyse de la performance financières par les ratios

Dans cette sous-section on va analyser et exploiter les données comptables de l'entreprise en vue de constituer les ratios financiers, ce qui va nous permettre d'analyser sa performance financière (sa rentabilité, solvabilité et liquidité).

2.1 Les ratios de structure

Ces ratios permettent d'évaluer les modes de financement utilisé par l'entreprise ainsi que les charges financières qui influencent sa solvabilité à long terme.

2.1.1 Le ratio d'indépendance financière

Ce ratio exprime le degré d'indépendance envers les différents dispensateurs de l'entreprise.

$$\text{Indépendance financière} = \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Capitaux permanents}} * 100$$

Où $\text{Capitaux permanents} = \text{Capitaux propres} + \text{DLMT}$

Tableau 6 : Le calcul du ratio d'indépendance financière

Eléments	2015	2016	2017
Capitaux propres	341,578,567.04	407,732,382.80	461,637,821.49
Capitaux permanents	956,023,347.27	909,742,051.79	941,588,008.09
Ratio d'indépendance financière	35.73%	44.82%	49.03%

Source : Établit par nous-même

Les ratios pour toutes les années en question sont inférieurs à 50 %, la société donc dépend davantage de la dette à long terme que des capitaux propres comme ressources stables. La société est donc dépendante des capitaux étrangers pour assurer le financement de ses actifs à long terme.

Lorsqu'on analyse l'évolution de ce ratio, l'indépendance financière de l'entreprise a significativement augmenté puisque le ratio est passé de 35.73% en 2015 à 49.03% en 2017. Cela s'explique en grande partie par la forte augmentation des fonds propres.

2.1.2 Le ratio d'autonomie financière

Il indique la part qu'occupe le passif total par rapport aux autres sources de financement, soit les bénéfices non répartis et le capital-actions

$$\text{Autonomie financière} = \frac{\text{Passif total}}{\text{Capitaux propres}}$$

Tableau 7 : Le calcul du ratio d'autonomie financière

Eléments	2015	2016	2017
Passif total	1,057,071,861.48	859,055,790.90	837,958,805.63
Capitaux propres	341,578,567.04	407,732,382.80	461,637,821.49
Autonomie financière	3.09	2.11	1.82

Source : Établit par nous-même

Le ratio d'autonomie financière de la société Laiterie de DBK est plus élevé pour les trois années étudiées. Cette société est donc moins autonome, car elle finance la majorité de ses emplois par endettement que les fonds auto générés. Avec le financement davantage par emprunt, la société court des risques - en particulier si les taux d'intérêt augmentent et l'inquiétude des créanciers.

Lorsqu'on analyse l'évolution de ce ratio, on constate que l'autonomie financière de cette entreprise diminue puisque le ratio d'autonomie financière est passé de 3.09 fois en 2015 à 2.11 fois en 2016 et puis 1.82 fois en 2017. Il s'agit d'une diminution de 31.92% et puis 13.85%. Cette diminution est traduite par la croissance de la part de société consolidant par 72,627,385.87 DA en 2016 à 2017 et diminution significative de la dette.

2.1.3 Le ratio de l'effet de levier

Indique le nombre de fois l'investissement des actionnaires a permis à l'entreprise d'obtenir pour son exploitation des ressources représentées par son actif.

$$\text{Ratio de l'effet de levier} = \frac{\text{Actif total}}{\text{Capitaux propres}}$$

Tableau 8 : Le calcul du ratio de l'effet de levier

Eléments	2015	2016	2017
Actif total	1,398,650,428.52	1,266,788,173.70	1,299,596,627.12
Capitaux propres	341,578,567.04	407,732,382.80	461,637,821.49
L'effet de levier	4.09	3.11	2.82

Source : Établit par nous-même

Le ratio d'effet de levier de la Laiterie est plus élevé pour les trois années en question. La laiterie s'agit d'une société « à fort levier financier », elle finance une grande partie de l'actif par la dette et le reste par les capitaux propres. Elle utilise l'endettement pour augmenter le

Chapitre 3 : Analyse de la performance financière par les ratios : Cas de la « Laiterie de Draa-Ben-Khedda SPA »

rendement des capitaux propres, ce qui souhaitent les investisseurs mais augmente aussi le risque financier associé au remboursement de la dette.

L'évolution du ratio de levier a enregistré une forte décroissance de 4.09 fois en 2015 à 3.11% en 2016 et à 2.82 en 2017. Cette diminution est traduite par l'augmentation des capitaux propres de presque 35% de 2015 à 2017 et donc une diminution des dettes.

2.1.4 Le ratio d'endettement

Ce ratio définit la capacité de l'entreprise à couvrir la totalité de ses dettes avec son actif.

$$\text{Ratio d'endettement} = \frac{\text{Passif total}}{\text{Actif total}} * 100$$

Tableau 9 : Le calcul du ratio d'endettement

Eléments	2015	2016	2017
Passif total	1,057,071,861.48	859,055,790.90	837,958,805.63
Total actif	1,398,650,428.52	1,266,788,173.70	1,299,596,627.12
Ratio d'endettement	75.58%	67.81%	64.48%

Source : Établit par nous-même

Le ratio d'endettement de la société étant relativement élevé, l'actif est financé davantage par des emprunts que des capitaux propres. Lorsqu'on analyse l'évolution de ce ratio dans le temps, on constate que l'importance de la dette par rapport à l'actif a diminué, passant de 75.58% en 2015 à 67.81% en 2016 et à 64.48% en 2017. Il s'agit d'une diminution de presque 11%. Cette diminution est traduite par la diminution des actifs notamment la trésorerie qui était 10% en 2015 et juste 6.44% en 2017 et la diminution de l'emprunt par presque 45%.

2.1.5 Le ratio de financement des immobilisations

Le ratio de financement des immobilisations vérifie la règle de l'équilibre financier minimum. Il indique la couverture des besoins de financement durables, par des ressources également stables.

$$\text{Ratio de financement des immobilisations} = \frac{\text{Capitaux permanents}}{\text{Actifs immobilisés}}$$

Tableau 10 : Le calcul du ratio de financement des immobilisations

Eléments	2015	2016	2017
Capitaux permanents	956,023,347.27	909,742,051.79	941,588,008.09
Actifs immobilisés	882,073,921.77	830,796,136.48	786,944,583.30
Financement des immobilisations	1.08	1.10	1.20

Source : Établit par nous-même

Les ratios sont supérieurs à 1, ce qui implique l'existence d'un fonds de roulement positif pour les trois années. Ceci indique que l'entreprise est en équilibre financier à long. Les ressources stables financent la totalité des emplois durables et dégagent aussi d'une marge de sécurité qui est affectée aux financements des emplois circulants. L'évolution de ce ratio est croissante au cours des années, ceci signifie que la société gère efficacement son fonds de roulement. Cela s'explique en grande partie par une baisse importante de la valeur des bâtiments.

2.1.6 Le ratio de stabilité de financement

Ce ratio indique la part des capitaux permanents dans le financement total de l'entreprise.

$$\text{Stabilité de financement} = \frac{\text{Capitaux permanents}}{\text{Actif total}} * 100$$

Tableau 11 : Le calcul du ratio de stabilité financement

Eléments	2015	2016	2017
Capitaux permanents	956,023,347.27	909,742,051.79	941,588,008.09
Total actif	1,398,650,428.52	1,266,788,173.70	1,299,596,627.12
Stabilité de financement	68.35%	71.81%	72.45%

Source : Établit par nous-même

Tous les ratios sont supérieurs au 60%, cela veut dire que les ressources stables de la société financent une grande partie ses emplois. En général, le financement de la société, est donc stable puisque les ressources courantes ne financent qu'une faible partie de son actif. L'augmentation du ratio de presque 10% de 2015 à 2017 signifie une augmentation de la stabilité de financement. Les deux ratios suivants prennent en comptes l'effet de la dette sur le financement des actifs de la société.

2.1.6.1 Financement à court terme de l'actif

Ce ratio mesure la portion de l'actif total financé à court terme.

$$\text{Financement à court terme de l'actif} = \frac{\text{Passif à court terme}}{\text{Actif total}} * 100$$

Tableau 12 : Le calcul du ratio de financement à court terme

Éléments	2015	2016	2017
Passif à court terme	442,627,081.25	357,046,121.91	358,008,619.03
Total actif	1,398,650,428.52	1,266,788,173.70	1,299,596,627.12
Financement à court terme	31.65%	28.19%	27.55%

Source : Établit par nous-même

Lorsqu'on analyse l'évolution de ce ratio dans le temps, Il est évident que moins du tiers des actifs de la société sont couverts par des dettes à court terme. Cela signifie que la société ne profite pas des dettes à court terme qui sont généralement plus avantageuses. La diminution du ratio dans le temps est peut-être dû au refinancement de la dette ou un changement à la politique de paiement des fournisseurs.

2.1.6.2 Financement à long terme

Ce ratio de mesure la portion de l'actif total financé par la dette à long terme.

$$\text{Financement à long terme de l'actif} = \frac{\text{Dette à long terme}}{\text{Actif total}} * 100$$

Tableau 13 : Le calcul du ratio de financement à long terme

Éléments	2015	2016	2017
Passif à long terme	614,444,780.23	502,009,668.99	479,950,186.60
Total actif	1,398,650,428.52	1,266,788,173.70	1,299,596,627.12
Financement à long terme	43.93%	39.63%	36.93%

Source : Établit par nous-même

L'analyse de ce ratio dans le temps révèle une diminution significative de la part de l'actif total financé à long terme, c'est-à-dire le recours à l'endettement à long terme pour financer des actifs. Le ratio passe de 43.93% en 2015 à 39.63% en 2016 et à 36.93% en 2017, soit une diminution de 7% sur une période de seulement trois ans. Cela signifie que la société a adopté une stratégie de financement des actifs par les fonds propres, ce qui se manifeste par la baisse des emprunts et les dettes financières.

2.1.7 Le ratio de couverture de la dette

Ce ratio évalue la suffisance des fonds générés pour rembourser la partie courante de la dette à long terme et les intérêts sur celle-ci.

$$\text{Couverture de la dette} = \frac{\text{Bénéfice d'exploitation}}{\text{Intérêts}}$$

Tableau 14 : Le calcul du ratio de couverture de la dette

Eléments	2015	2016	2017
Bénéfice d'exploitation	179,510,864.38	153,260,157.35	127,874,779.11
Intérêts	29,068,222.19	28,771,579.45	25,434,613.09
Couverture de dette	6.18	5.33	5.03

Source : Établit par nous-même

Malgré le fait que la société est fortement endettée, comme le montrent les ratios ci-dessus, le ratio de couverture de la dette (intérêts) reste relativement important (moyenne de 5.5 fois). pendant des années. Cela signifie que la société est capable de régler ses charges d'intérêts à l'aide du résultat d'exploitation et pourrait emprunter davantage sans augmenter son risque vis-à-vis de ses créanciers. La diminution du ratio dans le temps est due à la baisse du résultat d'exploitation malgré la réduction importante des charges d'intérêt causée par la contraction des emprunts et dettes financières.

2.2 Les ratios de liquidités

Les ratios de liquidité permettent de mesurer la solvabilité à court terme de l'entreprise, c'est-à-dire d'évaluer sa capacité à rembourser son passif à court terme avec l'actif à court terme dont elle dispose.

2.2.1 Le ratio de liquidité générale

Ce ratio permet de voir si l'entreprise étudiée est à même de faire face à ses obligations à court terme à l'aide des actifs circulants.

$$\text{Liquidité générale} = \frac{\text{Actif circulant}}{\text{Dettes à court terme}}$$

Tableau 15 : Le calcul du ratio de liquidité générale

Eléments	2015	2016	2017
Actif circulant	516,576,506.75	435,992,037.22	512,652,043.82
Dettes à court terme	442,627,081.25	357,046,121.91	358,008,619.03
Liquidité générale	1.17	1.22	1.43

Source : Établit par nous-même

Les trois ratios obtenus sont supérieurs à 1 signifient un équilibre à courte terme. L'entreprise est donc capable de régler ses dettes exigibles par ses actifs circulant. Lorsqu'on

Chapitre 3 : Analyse de la performance financière par les ratios : Cas de la « Laiterie de Draa-Ben-Khedda SPA »

examine l'évolution de ce ratio dans le temps, on constate qu'il s'est amélioré, passant de 1.17 fois en 2015 à 1.22 fois en 2016 et à 1.43 fois en 2017. Il s'agit d'une augmentation de 22.7%. L'augmentation du ratio s'explique par une baisse notable des passifs courants, particulièrement l'absence de dettes fiscales pour les années 2016 et 2017.

2.2.2 Le ratio de liquidité réduite

Ce ratio indique la valeur de l'actif à court terme liquide permettant à l'entreprise de rembourser son passif à court terme.

$$\text{Liquidité réduite} = \frac{\text{Valeur réalisable} + \text{Valeur disponible}}{\text{Dettes à court terme}}$$

Tableau 16 : Le calcul du ratio de liquidité réduite

Eléments	2015	2016	2017
Valeurs réalisables	110,551,643.29	157,088,881.50	131,621,749.17
Valeurs disponibles	139,927,234.24	41,303,153.64	83,738,911.66
Dettes à court terme	442,627,081.25	357,046,121.91	358,008,619.03
Liquidité réduite	0.57	0.56	0.60

Source : Établit par nous-même

La société a un ratio de liquidité réduite de 0.6 en 2017. Cela signifie que son actif à court terme liquide est inférieur à son passif à court terme c'est-à-dire la société ne peut pas rembourser la totalité de ses passifs courants en utilisant ses actifs liquides (les actifs qui sont facilement convertibles en espèces). Malgré une diminution importante de la trésorerie en 2016 et 2017, le ratio a connu une faible augmentation de 6,3% avec un ratio moyen de 0,57 fois pour les trois années. Ceci résulte d'une augmentation complémentaire des valeurs réalisables.

2.2.3 Le ratio de liquidité immédiate

Le ratio de liquidité immédiate ratio exprime la couverture des dettes à court terme par les disponibilités.

$$\text{Liquidité immédiate} = \frac{\text{Valeur disponible}}{\text{Dettes à court terme}}$$

Tableau 17 : Le calcul du ratio de liquidité immédiate

Eléments	2015	2016	2017
Valeurs disponibles	139,927,234.24	41,303,153.64	83,738,911.66
Dettes à court terme	442,627,081.25	357,046,121.91	358,008,619.03
Liquidité immédiate	0.32	0.12	0.23

Source : Établit par nous-même

Il n'y a pas d'un ratio idéal, mais un ratio entre 0.5 et 1 est généralement préféré. Le ratio de la société pour toutes les années est très faible avec un ratio de 0.32 fois en 2017, 0.12 fois en 2016 et 0.23 fois en 2015. Cela signifie que la société ne peut pas rembourser ses dettes à court terme en utilisant sa trésorerie. Elle est en déséquilibre immédiate. Le ratio a connu une baisse importante entre 2015 et 2016 de 63.4% en raison d'une baisse soudaine de la trésorerie.

2.3 Les ratios d'activité

Les ratios d'activité mesurent la capacité des gestionnaires de l'entreprise à utiliser les éléments d'actif de façon optimale.

2.3.1 Le ratio de rotation de l'actif total

Le ratio de rotation de l'actif total indique l'efficacité avec laquelle l'entreprise utilise ses éléments d'actif.

$$\text{Rotation de l'actif total} = \frac{\text{Ventes}}{\text{Actif total}}$$

Tableau 18 : Le calcul du ratio de rotation de l'actif total

Eléments	2015	2016	2017
Ventes	3,238,592,823.80	3,111,898,327.51	3,118,324,914.42
Actif total	1,398,650,428.52	1,266,788,173.70	1,299,596,627.12
Rotation de l'actif total	2.32	2.46	2.40

Source : Établit par nous-même

En 2017, chaque dinar investi dans l'actif de la société laiterie de DBK génère 2.40 DA de ventes. Pour toutes des exercices, le ratio est supérieur à 1 donc la société génère plus des revenus qu'elle investit dans ses actifs. Cela indique une utilisation efficace des actifs. Lorsqu'on analyse l'évolution de ce ratio dans le temps, on constate qu'il s'est amélioré, avec une augmentation de 6.09% et puis une diminution de 2.32%. Les ventes restent relativement inchangées mais les actifs ont connu une diminution, notamment en 2016.

2.3.2 Le ratio de rotation des immobilisations

Le ratio de rotation des immobilisations indique l'efficacité avec laquelle l'entreprise utilise ses immobilisations.

Tableau 19 : Le calcul du ratio de rotation des immobilisations

Eléments	2015	2016	2017
Ventes	3,238,592,823.80	3,111,898,327.51	3,118,324,914.42
Valeurs immobilisées	882,073,921.77	830,796,136.48	786,944,583.30
Rotation des immobilisations	3.67	3.75	3.96

Source : Établit par nous-même

En 2017, chaque dinar investi dans les immobilisations de la société génère 3.96 DA de ventes. Comme le ratio de rotation de l'actif, ce ratio pour les années en question est favorable donc une utilisation efficace des immobilisations. Lorsqu'on analyse l'évolution de ce ratio dans le temps, on constate qu'il s'est légèrement amélioré, passant de 3.67 fois en 2015 à 3.75 fois en 2016 et à 3.96 en 2017. Il s'agit d'une augmentation de 2% en 2016 et de 6% en 2017.

2.3.3 Le ratio de rotation des stocks

Le ratio de rotation des stocks donne une idée du rythme d'utilisation des stocks et de l'efficacité de leur gestion.

$$\text{Rotation des stocks} = \frac{\text{Coûts des ventes}}{\text{Stock moyen}}$$

Où de ce cas les coûts de ventes = Coûts de revient de produits vendus + Coûts d'achat des matières consommées

Tableau 20 : Le calcul du ratio de rotation des stocks

Eléments	2015	2016	2017
Coûts de revient de produits vendus	5,960,033.97	(10,511,412.00)	45,974,438.20
Coûts d'achat des matières consommées	2,765,303,440.58	2,637,860,929.99	2,649,583,015.88
Stock moyen	257,435,157.93	251,848,815.65	267,445,692.54
Rotation des stocks	10.76	10.43	10.08

Source : Établit par nous-même

Les ratios de rotation de stock sont élevés, qui signifie que le stock de cette entreprise se renouvelle fréquemment. Le stock ne demeure pas longtemps sur les tablettes avant d'être vendu, elle le vend plus rapide. Le nombre de fois qu'elle renouvelle son stock est généralement stable, avec un moyen de 10,41 fois par an. Les sociétés qui vendent des biens périssables ont un ratio de rotation très élevé, Il en va de même pour la laiterie DBK qui vend des produits laitiers.

2.3.4 Le délai moyen d'écoulement des stocks

Le délai moyen d'écoulement des stocks permet de mesurer la période moyenne requise pour la vente des marchandises ou des produits en stock.

$$\text{Délai de d'écoulement des stocks} = \frac{360 \text{ jours}}{\text{Rotation des stocks}}$$

Tableau 21 : Le délai moyen d'écoulement des stocks

Eléments	2015	2016	2017
Jours	360	360	360
Rotation des stocks	10.76	10.43	10.08
Délai d'écoulement des stocks	33	35	36

Source : Établit par nous-même

Le découle de des stocks est faible pour les trois années. Les ratios montrent qu'il faut moins longtemps avant vendre le stock. Le risque de désuétude des marchandises est diminué en stock et réduire aussi le cout de financement des stocks. L'évolution de ce ratio est croissante. La société a pris 3 jours supplémentaires pour vendre la totalité de son stock en 2017 par rapport à 2015.

2.3.5 Le délai moyen de recouvrement des comptes clients

Ce ratio mesure la période moyenne qui s'écoule entre le moment de la vente et celui de l'encaissement.

$$\text{Délai moyen de recouvrement des comptes clients} = \frac{\text{Créances clients}}{\text{Ventes}} * 360 \text{ jours}$$

Tableau 22 : Le délai moyen de recouvrement des comptes clients

Eléments	2015	2016	2017
Créances clients	79,642,105.12	106,791,137.93	107,379,852.90
Ventes	3,238,592,823.80	3,111,898,327.51	3,118,324,914.42
Délai de recouvrement des clients	9	12	12

Source : Établit par nous-même

Le ratio est curieusement faible, avec une moyenne de 11 jours pour les trois années. Cela peut s'expliquer par le fait qu'elle vend la plupart de ses produits en espèces. L'entreprise encaisse ses créances clients plus rapidement. Nous remarquons une augmentation en 2015 à 2016 de 3 jours. En 2016 à 2017 le délai reste constant, rien n'a changé.

Chapitre 3 : Analyse de la performance financière par les ratios : Cas de la « Laiterie de Draa-Ben-Khedda SPA »

Donc si nous étions vraiment pointilleux, nous pourrions refaire le calcul en tenant uniquement compte des ventes à crédit, puisque les achats au comptant sont réglés immédiatement. Cependant, nous n'avons pas la valeur des ventes à crédit, donc nous avons utilisé les ventes totales.

2.3.6 Le délai moyen de paiement des comptes clients

Ce ratio permet de mesurer la gestion des comptes fournisseurs par l'entreprise et d'évaluer les conditions offertes par les fournisseurs.

$$\text{Délai de paiement des comptes fournisseurs} = \frac{\text{Dettes fournisseurs}}{\text{Achats}} * 360 \text{ jours}$$

Où dans ce cas Achats = coûts de ventes (Voir rotation des stocks)

Tableau 23 : Le calcul du délai moyen de paiement des comptes clients

Eléments	2015	2016	2017
Dettes fournisseurs	99,154,381.43	88,168,260.21	81,555,148.55
Achats	2,771,263,474.55	2,627,349,517.99	2,695,557,454.08
Délai de paiement des fournisseurs	13	12	11

Source : Établit par nous-même

L'entreprise paie ses fournisseurs plus rapidement. En 2015 le délai entre la date d'achat et de paiement des fournisseurs est de 13 jours, 12 jours en 2016 et 2017. Il s'agit une diminution de 1 jour. Les délais montrent que l'entreprise a des difficultés à payer ses dettes fournisseurs dans cette période jugeant par ses ratios de liquidité réduite et délai de recouvrement qui sont faible pour couvrir les dettes exigibles.

Le montant des achats à crédit n'était pas disponible, tout comme celui des ventes à crédit. Par conséquent, le montant que nous avons utilisé était le montant de coûts de ventes, et le ratio est donc plus ou moins précis.

2.3.7 Le cycle de la trésorerie

Le cycle de la trésorerie est la période de temps calculée entre le moment où l'entreprise paie les sommes dues aux fournisseurs et le moment où elle encaisse les sommes à recevoir de ses clients.

$$\text{Cycle de la trésorerie (CT) (en jours)} = \text{Délai moyen de recouvrement des comptes clients} + \text{Délai d'écoulement des stocks} - \text{Délai moyen de paiement des comptes fournisseurs}$$

Tableau 24 : Le calcul du cycle de la cycle

Eléments	2015	2016	2017
Délai de recouvrement des clients	9	12	12
Délai d'écoulement des stoks	33	35	36
Délai de paiement des fournisseurs	13	12	11
Cycle de la trésorerie	29	35	37

Source : Établit par nous-même

En 2017, la société doit financer pendant près de 48 jours (12 + 36) ses actifs (cycle d'exploitation). En effet, à partir du moment de l'achat des matières premières et production, il faut 36 jours à la société pour les vendre (délai moyen d'écoulement). La société recevra de ses clients les sommes dues environ 12 jours plus tard (délai moyen de recouvrement). C'est donc dire qu'à partir de la 48^{ème} journée, l'entreprise encaisse les sommes dues par ses clients.

Cependant, elle a dû payer ses fournisseurs à partir de la 11^{ème} journée après l'achat des matières premières et production qu'elle veut vendre (délai moyen de paiement). Cela signifie que la période de temps calculée entre le moment où la société paie les sommes dues à ses fournisseurs et le moment où elle encaisse les sommes à recevoir de ses clients correspond à 37 jours. Le cycle de la trésorerie a augmenté en passant de 29 jours en 2015 à 35 jours en 2016 et à 37 en 2017. Cela signifie qu'une détérioration de gestion du cycle de la trésorerie.

2.4 Les ratios de rentabilités

Les ratios de rentabilité fournissent de l'information sur la rentabilité de l'entreprise, c'est-à-dire sa capacité à réaliser un résultat net positif.

2.4.1 Les ratios du rendement des capitaux propres

Différents ratios existent pour mesurer la rentabilité des capitaux ; les plus utilisés sont les suivants :

2.4.1.1 Le ratio de rendement des capitaux propres (ROE)

Le ratio de rendement des capitaux propres mesure la capacité de l'entreprise à générer un profit avec le capital investi par les propriétaires.

$$\text{Rendement des capitaux propres (ROE)} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}} * 100$$

Tableau 25 : Le calcul du ratio ROE

Eléments	2015	2016	2017
Résultat net	121,578,567.04	102,627,385.87	83,905,438.69
Capitaux propres	341,578,567.04	407,732,382.80	461,637,821.49
ROE	35.59%	25.17%	18.18%

Source : Établit par nous-même

En 2017, la laiterie dégage un résultat net de 0.18 DA, rendement respectable, pour chaque dinar investi par les actionnaires, ce qui représente une diminution de 27.79% par rapport au rendement de 0,25 DA par dinar de capital en 2016 et une diminution de 48.98% par rapport au rendement de 0,35 DA par dinar de capital en 2015. La diminution du rendement s'explique en double sens : la diminution importante du résultat net et l'augmentation des capitaux propres puisque la société abandonne le recours au financement par endettement.

2.4.1.2 Le ratio de rendement des capitaux engagés (ROCE)

Le ROCE (*return on capital employed*) mesure la rentabilité des capitaux investis dans l'activité de l'entreprise sans prendre en compte les leviers de financement.

$$\text{Rendement des capitaux engagés (ROCE)} = \frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Capitaux engagés}} * 100$$

Où *Capitaux engagés* = BFR + Valeur Immobilisées

Tableau 26 : Le calcul des capitaux engagés

Eléments	2015	2016	2017
1-VE	266,097,629.22	237,600,002.08	297,291,382.99
2-VR	110,551,643.29	157,088,881.50	131,621,749.17
3-DCT	442,627,081.25	357,046,121.91	358,008,619.03
4-BFR=(1+2)-3	(65,977,808.74)	37,642,761.67	70,904,513.13
5-VI	882,073,921.77	830,796,136.48	786,944,583.30
Capitaux engagés = 4+5	816,096,113.03	868,438,898.15	857,849,096.43

Tableau 27 : Le calcul du ratio ROCE

Eléments	2015	2016	2017
Résultat d'exploitation	179,510,864.38	153,260,157.35	127,874,779.11
Capitaux engagés	816,096,113.03	868,438,898.15	857,849,096.43
ROCE	22.00%	17.65%	14.91%

Source : Établit par nous-même

Chapitre 3 : Analyse de la performance financière par les ratios : Cas de la « Laiterie de Draa-Ben-Khedda SPA »

L'entreprise est rentable car elle est capable de générer des profits avec ses capitaux employés. Bien qu'elle ait enregistré un besoin en fonds roulement (BFR) négatif en 2015, elle a réussi de générer un ratio positif plus élevé qu'en 2016 et 2017. Au cours des années, on constate une diminution importante sur le rendement des capitaux investis passant de 22% en 2015 à 14.91% en 2017, il s'agit d'une diminution de 32.23%. Cela est également causé par une augmentation des fonds propres.

2.4.2 Le rendement de l'actif total (ROA)

Le ROA exprime le rapport entre le résultat net réalisé et l'investissement dans l'actif total par une entreprise.

$$\text{Rendement de l'actif total (ROA)} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Actif total}} * 100$$

Tableau 28 : Le calcul du ratio ROA

Eléments	2015	2016	2017
Résultat net	121,578,567.04	102,627,385.87	83,905,438.69
Actif Total	1,398,650,428.52	1,266,788,173.70	1,299,596,627.12
ROA	8.69%	8.10%	6.46%

Source : Établit par nous-même

Pendant les trois exercices, la société dégage un résultat net de 0.065 DA pour chaque dinar d'actif total en 2017, 0.081 DA pour chaque dinar d'actif total en 2016 et 0.087 DA pour chaque dinar d'actif total en 2015. On peut affirmer que la relation, au cours des années, entre le résultat généré et l'actif est décroissante avec une diminution de 25.73% entre 2015 et 2017. La diminution du ratio peut être attribuée à une diminution du résultat net.

2.4.3 Le ratio de marge bénéficiaire brute (GPM)

Le ratio de marge brute ou *Gross Profit Margin (GPM)* en anglais, indique le bénéfice directement lié à la vente des produits, sans prise en compte de tous les autres éléments des charges d'exploitation ou financières.

$$\text{Marge bénéficiaire brute (GPM)} = \frac{\text{Marge bénéficiaire brute}}{\text{Ventes}} * 100$$

Tableau 29 : Le calcul du ratio GPM

Eléments	2015	2016	2017
EBE	257,163,986.71	222,172,564.34	231,261,737.30
Ventes	3,238,592,823.80	3,111,898,327.51	3,118,324,914.42
GPM	7.94%	7.14%	7.42%

Source : Établit par nous-même

La société obtient une marge bénéficiaire brute de 0,074 DA pour chaque dinar de vente en 2017. Le ratio indique le profit qu'une société réalise après avoir couvert ses coûts de ventes. La société supporte des coûts de ventes élevés ou bien elle a tout simplement une mauvaise politique de fixation des prix. La marge brute n'est pas adéquate, il est possible que la société ne soit pas capable de faire face à ses charges d'exploitation et autres charges. Les deux autres ratios de marge nous aideront à trouver la cause de ce faible ratio.

2.4.4 Le ratio de résultat net (NPM)

Aussi appelé le ratio de la marge bénéficiaire nette, ou *Net Profit Margin (NPM)* en anglais, exprime de façon relative le résultat net par rapport aux ventes.

$$\text{Ratio du résultat net (NPM)} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Ventes}} * 100$$

Tableau 30 : Le calcul du ratio NPM

Eléments	2015	2016	2017
Résultat net	121,578,567.04	102,627,385.87	83,905,438.69
Ventes	3,238,592,823.80	3,111,898,327.51	3,118,324,914.42
NPM	3.75%	3.30%	2.69%

Source : Établit par nous-même

Ce ratio est faible, cela s'explique sans doute par la concurrence féroce à laquelle la société est confrontée dans son secteur, ce qui limite l'efficacité d'une politique fixation des prix. La diminution du ratio dans le temps est loin d'être négligeable, il passe de 3.75% en 2015 à 3.30% en 2016 et à 2.69% en 2017. Il s'agit d'une diminution de 28% en trois ans. La politique de gestion des dépenses s'est donc détériorée au cours des années.

2.4.5 Le ratio de marge d'exploitation (OPM)

La marge d'exploitation ou *Operating Profit Margin* (OPM) en anglais, est un ratio calculé à partir du résultat d'exploitation, c'est-à-dire le résultat de l'activité de l'exploitation normale et courante, avant prise en compte des éléments financiers.

$$\text{Marge d'exploitation(OPM)} = \frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Ventes}} * 100$$

Tableau 31 : Le calcul du ratio OPM

Eléments	2015	2016	2017
Résultat d'exploitation	179,510,864.38	153,260,157.35	127,874,779.11
Ventes	3,238,592,823.80	3,111,898,327.51	3,118,324,914.42
OPM	5.54%	4.92%	4.10%

Source : Établit par nous-même

La société dégage un résultat d'exploitation de 0.041 DA pour chaque dinar de vente en 2017, 0,049 DA pour chaque dinar de vente en 2016 et 0,055 DA pour chaque dinar de vente en 2015, ce qui représente une diminution de 26.02% par rapport à 2015. En comparant la diminution en pourcentage de trois ratios sur une période de trois ans, on constate que la marge bénéficiaire nette a connu la plus forte diminution, avec une baisse de 28%, tandis que la marge bénéficiaire d'exploitation est de 26% et celle de la marge bénéficiaire brute est seulement 7%. Cela signifie que les charges d'exploitation et les autres charges ont augmenté bien plus que le coût des ventes.

2.4.6 Le taux de valeur ajoutée

Le taux de valeur ajoutée correspond à la valeur ajoutée exprimée en valeur relative.

$$\text{Le taux de valeur ajoutée} = \frac{\text{Valeur ajoutée} * 100}{\text{Ventes et prestations hors subsides d'exploitation}}$$

Tableau 32 : Le calcul du taux de valeur ajoutée

Eléments	2015	2016	2017
Valeur ajoutée hors subvention	479,249,417.19	463,525,985.52	514,716,336.74
Ventes	3,238,592,823.80	3,111,898,327.51	3,118,324,914.42
Taux de valeur ajoutée	14.80%	14.90%	16.51%

Source : Établit par nous-même

Le ratio de la valeur ajoutée a connu une augmentation au cours des années en passant de 14.8% en 2015 à 14.9% en 2016 et à 16.51% en 2017. Il s'agit d'une légère augmentation de 0.66% en 2016 et puis une augmentation importante de presque 11% en 2017. C'est-à-dire la société dégage une valeur ajoutée importante en 2017 que les autres exercices. Cela s'explique par l'augmentation de la production en 2017.

Section 03 : Apports et limites de l'analyse de la performance financière par les ratios

L'analyse des ratios est un outil analytique très utile pour mesurer la performance d'une organisation. Les ratios financiers peuvent être utilisés comme des symptômes tels que la pression sanguine, le pouls, la température corporelle, etc. Le médecin analyse ces informations pour identifier les causes de la maladie. De même, l'analyste financier doit également analyser les ratios financiers pour diagnostiquer la santé financière d'une entreprise.

Malgré leur utilité et leur utilisation fréquente, les ratios ne sont pas infaillibles. Par conséquent, dans cette section, nous examinons en détail leurs avantages et leurs inconvénients comme outil d'analyse de la performance financière d'une société.

1 Apports des ratios

L'analyse des ratios est largement utilisée comme un outil important d'analyse des états financiers. Elle établit la relation numérique ou quantitative entre deux chiffres d'un état financier afin de déterminer les forces et les faiblesses d'une entreprise ainsi que sa situation financière actuelle et sa performance historique. Il aide les diverses parties prenantes à évaluer certains aspects de la performance d'une entreprise. Les principaux avantages de l'analyse des ratios sont les suivants :

1.1 Aide dans la planification et prévision

La fluctuation des coûts, des ventes, des bénéfices et autres éléments peut être connue en calculant les ratios des chiffres comptables pertinents des dernières années. Cette analyse des tendances à l'aide de ratios peut être utile pour prévoir et planifier les activités futures de l'entreprise. Par exemple, le budget des ventes peut être préparé à l'aide de l'analyse des ventes du passé.

1.2 Mesure de l'efficacité de l'exploitation : (ou mesure les compétences des gestionnaires)

L'analyse des ratios indique le niveau d'efficacité dans la gestion et l'utilisation de ses actifs. Différents ratios d'activité indiquent l'efficacité opérationnelle. En fait, la solvabilité d'une entreprise dépend des revenus de ventes générés par l'utilisation de ses actifs.

1.3 La communication

Les ratios sont des moyens de communication efficaces et jouent un rôle essentiel pour informer les propriétaires ou d'autres parties prenantes de la situation et du progrès de l'entreprise.

1.4 Contrôle de la performance et des coûts

Les ratios peuvent également être utilisés pour le contrôle de la performance des différentes divisions ou départements d'une entreprise ainsi que pour le contrôle des coûts.

1.5 Comparaison inter-entreprises

La comparaison de la performance de deux ou plusieurs entreprises révèle les entreprises efficaces et inefficaces, permettant ainsi aux entreprises inefficaces d'adopter des mesures appropriées pour améliorer leur efficacité. La meilleure façon de procéder à une comparaison inter-entreprises est de comparer les ratios pertinents de la société avec les ratios moyens du secteur.

1.6 Indication de la position de liquidité

L'analyse des ratios permet d'évaluer la position de liquidité, c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à court terme. Les ratios de liquidité indiquent la capacité de l'entreprise à payer et aident les banques, les créanciers et autres fournisseurs de prêts à court terme à analyser le risque de crédit.

1.7 Indication de la solvabilité à long terme

L'analyse des ratios est également utilisée pour évaluer la capacité de remboursement des dettes à long terme d'une entreprise. La solvabilité à long terme d'un emprunteur est une considération primordiale pour les créanciers à long terme, les analystes financiers et les propriétaires actuels et potentiels d'une entreprise. Elle est mesurée par les ratios de structure et de rentabilité qui indiquent la capacité de rentabilité et l'efficacité opérationnelle. L'analyse des ratios montre les forces et les faiblesses d'une entreprise à cet égard.

1.8 Indication de la rentabilité globale

Le management est toujours préoccupé par la rentabilité globale de l'entreprise. Ils veulent savoir si l'entreprise a la capacité de faire face à ses obligations à court et à long terme envers ses créanciers, d'assurer un rendement raisonnable à ses propriétaires et de garantir une utilisation optimale des actifs de l'entreprise. Cela est possible si tous les ratios sont considérés conjointement.

1.9 Indicateur de l'entreprise en difficulté

Une entreprise est en difficulté lorsqu'elle ne génère pas de bénéfices de façon constante et connaît une grave crise de liquidités. Une analyse de ratio appropriée peut donner un signal de maladie de l'entreprise à l'avance, de sorte que des mesures opportunes peuvent être prises pour prévenir l'apparition d'une telle maladie.

1.10 Aide à la prise de décision

L'analyse des ratios permet de prendre des décisions telles que la fourniture de biens à crédit à une entreprise, la mise à la disposition de crédits bancaires, etc.

1.11 Simplification des états financiers

L'analyse des ratios permet de comprendre facilement la relation entre différents éléments et aide à la compréhension des états financiers.

2 Limites des ratios

La technique de l'analyse des ratios est un outil très utile pour étudier la santé financière d'une entreprise. Mais elle présente certaines limites qu'il ne faut pas ignorer avant de procéder à une telle analyse. Ces limitations sont notamment les suivantes :

2.1 Les limites liées aux états financiers

Les ratios sont calculés à partir des informations comptabilisées dans les états financiers. Mais les états financiers connaissent un certain nombre de limites et peuvent, par conséquent, affecter la qualité de l'analyse des ratios

2.2 Ne donnent pas des solutions

Les ratios ayant des écarts importants par rapport à la norme n'indiquent que les symptômes d'un problème. Il est essentiel de toujours effectuer une analyse supplémentaire basée sur des données internes pour identifier les causes du problème. L'analyse des ratios ne

fait qu'attirer l'attention sur les points faibles potentiels. Elle ne fournit pas de preuves irréfutables et ne fait que démontrer l'existence d'un problème.

2.3 La subjectivité

Il y a une subjectivité considérable, car il n'y a pas de chiffre "correct" pour les différents ratios. En effet, il est difficile de parvenir à une conclusion définitive lorsque certains ratios sont favorables et d'autres défavorables.

2.4 Informations historiques

Les états financiers fournissent des informations historiques. Ils ne reflètent pas les conditions courantes. Les ratios sont basés sur ses états financiers qui reflètent le passé et non l'avenir. Si les ratios ne sont pas stables, il peut être difficile de faire des projections raisonnables sur les tendances futures. En outre, les états financiers tels que le bilan donnent une image à un moment donné et ne sont donc pas nécessairement représentatifs de périodes plus longues ;

2.5 Politiques comptables différentes

Des politiques comptables différentes concernant l'évaluation des stocks, la comptabilisation des amortissements, etc. rendent les données comptables et les ratios financiers de deux entreprises non comparables.

2.6 Difficulté de comparaison entre les entreprises du secteur

Les ratios peuvent ne pas être strictement comparables d'une entreprise à l'autre en raison de divers facteurs tels que des pratiques comptables différentes ou des périodes d'exercice différentes. En outre, si une entreprise est engagée dans diverses lignes de produits, il peut être difficile d'identifier la catégorie d'industrie à laquelle l'entreprise appartient. Enfin, le fait qu'un ratio spécifique soit supérieur à la moyenne ne signifie pas nécessairement que l'entreprise se porte bien ; il est tout à fait possible que le reste du secteur se porte très mal ;

2.7 L'analyse quantitative

Les ratios sont des outils d'analyse quantitative seulement et les facteurs qualitatifs sont ignorés lors du calcul des ratios. Par exemple, un ratio de liquidité générale élevée ne signifie pas nécessairement une position de liquidité saine lorsque l'actif à court terme comprend un stock important composé principalement d'articles obsolètes.

2.8 Le window dressing

Le terme "window-dressing" signifie que l'on présente les états financiers de façon à donner une meilleure image de la position de l'entreprise que la réalité. Par exemple, si le taux d'amortissement est faible, un élément du produit est traité comme une dépense en capital, etc., la situation de l'entreprise peut apparaître dans le bilan bien meilleure que sa réalité. Les ratios calculés à partir d'un tel bilan ne peuvent pas être utilisés pour analyser la situation financière de l'entreprise.

2.9 Variations d'évaluation des actifs

Les états financiers fournissent une évaluation des coûts et non de la valeur. Par exemple, les actifs fixes sont généralement présentés dans le bilan comme le coût des actifs moins leur amortissement cumulé, ce qui peut ne pas refléter la valeur marchande actuelle réelle de ces actifs ; Les actifs fixes ne figurent dans le bilan qu'à leur coût. Par conséquent, il ne reflète pas les variations du niveau des prix. Cela rend donc la comparaison difficile.

2.10 La relation de causalité doit exister

Il faut prendre soin de ne considérer que les chiffres qui ont une relation de cause à effet, sinon les ratios ne seront que trompeurs.

2.11 Les facteurs saisonniers affectent les données financières

Il faut faire attention à l'interprétation des ratios financiers calculés pour des activités saisonnières. Par exemple, une entreprise de parapluies maintient un stock élevé pendant la saison des pluies et, le reste de l'année, son niveau de stock représente 25 % du niveau de stock saisonnier. Par conséquent, les ratios de liquidité et le ratio de rotation des stocks donneront une image trompeuse.

2.12 Les états financiers ne comprennent pas la totalité des éléments

Par exemple, il est difficile d'attribuer une valeur au capital humain (comme l'expertise en gestion). Puisque les ratios ne tiennent compte que d'une seule variable, ils ne peuvent pas toujours donner une image juste car d'autres variables telles que la politique gouvernementale, les conditions économiques, la disponibilité des ressources, etc. doivent être prises en compte lors de l'interprétation des ratios.

2.13 Difficulté de déterminer la base de comparaison appropriée

Le problème des normes de comparaison est généralement un cas important. Il est également impossible de compiler des taux ou des ratios, à l'échelle de l'industrie, qui servent comme une référence utile pour mesurer toutes les entreprises.

Conclusion du chapitre

Au terme de ce chapitre dans lequel nous avons procédé à l'analyse de la performance financière de la SPA Laiterie de DBK en utilisons spécifiquement les ratios financiers, nous ont permis de suivre l'activité de cette entreprise de la période allant de 2015 à 2017 et nous ont permis aussi de mettre en application toutes les notions théoriques abordées dans le chapitre précédent.

La pratique dans le réel nous a aidé à mieux comprendre le concept de performance, qui est un élément très important pour toute entreprise afin de savoir si elle dote d'une stratégie de développement ou pas, on se basant sur des outils d'analyse et d'étudier les différents indicateurs qui détermine la notion de la performance financière, qui est notre objet de recherche.

A travers cette approche nous avons constaté que la SPA Laiterie de DBK est plus performante financièrement en 2017 qu'en 2016 et 2015. Cela est clairement exprimé par plusieurs ratios positifs en rapport de réalisations, par des ratios aboutissants à des rapports relatifs satisfaisant. Par ailleurs, l'exploitation des différentes données en termes de mouvement des résultats à moyen terme nous apprend qu'elle essaie d'améliorer de plus en plus son niveau de performance.

Conclusion générale

Au bout de notre travail de recherche, il importe de faire la revue des grandes lignes qui le composent et de présenter brièvement les résultats, auquel il a abouti.

Nous avons rédigé ce travail à partir d'une problématique qu'on a citée à l'introduction générale, pour répondre à cette dernière nous avons essayé de proposer des objectifs qui nous ont aidés à apporter des éléments de réponses. Afin d'atteindre ces objectifs nous avons divisé le travail en trois chapitres.

Pour revenir à notre problématique « **Dans quelle mesure les ratios permettent une analyse suffisante de la performance financière de l'entreprise ?** » nous avons, grâce aux résultats obtenus, pu tirer les conclusions suivantes :

Nous pouvons affirmer avec certitude que l'analyse par les ratios est un outil indispensable dans l'analyse de la performance financière. Cependant qu'elle ne doit pas être appliquée isolément, elle présente des limites inhérentes qui peuvent être réduites si elle est combinée avec d'autres outils. L'analyse par les ratios ne fournit pas de preuves irréfutables et ne fait que démontrer l'existence d'un problème.

Et par conséquent, nous recommandons l'utilisation du tableau de bord de gestion au lieu d'utiliser isolément les ratios pour analyser la performance financière. Le tableau de bord de gestion fournit ainsi aux gestionnaires une image complète du degré d'atteinte des objectifs de l'entreprise et, par le fait même, de la performance globale de celle-ci. Il tient compte de différents objectifs et analyse la performance financière à l'aide de ratios spécialisés.

D'après notre recherche nous avons vu que l'étude de la notion de la performance financière a permis à l'entreprise de concevoir des stratégies de développement au niveau interne. Nous avons constaté l'existence de nombreux ratios, tous différents en termes de formules et d'objectifs. Il nous a fallu choisir et présenter uniquement ceux qui nous ont paru nécessaires pour notre cas particulier.

A l'issue de l'analyse effectuée tout au long du volet pratique, nous sommes arrivées à déterminer que la SPA Laiterie de DBK est assez performante financièrement et ça en se référant aux ratios financiers durant la période 2015-2017 :

En termes de liquidités : malgré la diminution de la trésorerie de 40.16% au cours des trois exercices, la situation des liquidités est satisfaisante, comme le montre le ratio de liquidité

générale. Une portion importante de l'actif circulant est composée des stocks qui pourraient être difficiles à liquider si l'entreprise devait avoir besoin de fonds.

Par apport à la structure financière : les ratios nous ont permis de conclure que la Laiterie est plus endettée. Cette situation représente un risque important pour les actionnaires et les prêteurs. Mais en même temps, la société profite de l'effet de levier financier que procure l'endettement.

Concernant l'exploitation de l'actif de l'entreprise : à l'aide des ratios de gestion, il y a une utilisation optimale des immobilisations, un niveau de stock trop élevé et une perception problématique des sommes à recevoir des clients. La longueur du délai de paiement des sommes dues aux fournisseurs pourrait mettre à mal les relations avec ceux-ci.

En matière de la rentabilité : on constate que la diminution des ventes, combinée par l'augmentation de certaines charges d'exploitation, a une incidence importante sur le résultat net de l'entreprise. La principale cause de la détérioration du ratio de rendement du capital est la baisse du résultat net, essentiellement due à la diminution des charges d'exploitation moins importante que celle des ventes.

Nous ne saurions terminer ce travail sans émettre quelques suggestions et recommandations à l'endroit des autorités de la SPA Laiterie de DBK. En vue des ratios de notre étude. Vu certaines faiblesses rencontrées au cours de notre analyse, nous suggérons ce qui suit à l'entreprise, si elle veut améliorer et pérenniser ses activités :

Pour réduire le niveau du stock, l'entreprise pourrait diminuer temporairement ses prix ou faire une campagne de publicité. Elle pourrait aussi analyser les stratégies commerciales des concurrents et leur effet sur la diminution de ses propres ventes. Y-a-t-il du stock désuet que l'on devrait radier ?

Pour augmenter ses ventes, l'entreprise pourrait accroître ses efforts en matière de marketing. Si le marché local est saturé, on peut envisager de percer d'autres segments de marché, sur des marchés en expansion, ou encore, envisager la possibilité de faire de la vente en ligne. Finalement, la société devrait prendre des mesures pour tenter de réduire ses charges d'exploitation.

Comme pour tout travail de recherche, nous avons rencontrés un certain nombre de difficultés concernant la phase de recherche documentaire, dont le problème majeur est le manque d'information, nous avons consultés assez d'ouvrages mais nous n'avons pas pu arracher les informations nécessaires concernant notre sujet de recherche.

Bibliographie

Les ouvrages

- ◆ ALAZARD.C et SEPARI. S, « **Contrôle de gestion : Manuel et application** », édition Dunod, 2ème édition, Paris, 2010.
- ◆ BERLAND. Nicolas et De RONGÉ. Yves, « **Contrôle de gestion perspective stratégique et managériale** », édition Pearson, Paris, 2008.
- ◆ BERNARD. Martory, « **contrôle de gestion social** », librairie Vuibert, Paris, 1999.
- ◆ BOUQUIN. Henri, « **La maîtrise des budgets dans l'entreprise** », édition EDICEF, Paris, 1992.
- ◆ BOURGUIGNON. Annick, « **Performance et contrôle de gestion** », Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Edition Economica, 2000.
- ◆ BRIEN. Robert et Autres, « **Analyse financière et gestion budgétaire** », Chenelière Éducation, Canada, 2017.
- ◆ BRUSLERIE. Hubert, « **Analyse financière** », 4ème édition, Paris, 2010.
- ◆ CABY Jérôme et HIRIGOYEN, « **La création de valeur de l'entreprise** » 2ème édition : Economica, 2001.
- ◆ CONSO. Pierre et HEMICI. Farouk, « **Gestion financière de l'entreprise** », 11ème édition Dunod, Paris, 2005.
- ◆ DOUCET. Christian, « **La qualité pourquoi, comment ?** », éditeur : puf - Presses Universitaires de France, 4ème édition, 2013.
- ◆ ENGEL. François et KLETZ. Frédéric, « **Cours de comptabilité générale** », Edition : Mines paris, Paristech, 2015.
- ◆ FABRE. Pascal, et Autres, « **Management et contrôle de gestion DSCG3 : Manuel et applications** », édition Dunod, 2007.
- ◆ FERNANDEZ. Alain, « **Les nouveaux tableaux de bord des managers** », Edition d'organisation. Le tout en poche, Campus Presse, 2007.
- ◆ FORGET. Jack, « **Gestion budgétaire : Prévoir et contrôler les activités de l'entreprise** », édition d'Organisation, Paris, 2005.
- ◆ GERVAIS. Michel, « **Contrôle de gestion et planification de l'entreprise** », Edition Economica, 1990.
- ◆ GRANDGUILLOT. Francis et Béatrice, « **Analyse financière** », 4ème édition ; Gualino. Paris, 2006.
- ◆ HOARAU. Christian, « **Maitriser le diagnostic financier** », 3ème édition, Revue fiduciaire, 2008.

- ◆ IRIBARIN Patrick, « **Les tableaux de bord de la performance** », Edition Dunod, Paris, 2006.
- ◆ ISSOR. Zineb, « **La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions** », Edition : Boeck supérieur, 2017.
- ◆ LE MAUX. Julien et SMAILI. Nadia, « **Analyse financière** », Chenelière Éducation, Canada, 2014.
- ◆ LECLERE. Didier, « **Gestion budgétaire** », édition Eyrolles université, Paris, France, 1994
- ◆ LEGROS. Georges, « **Mini-manuel de finance d'entreprise** », 3^{ème} Edition, Dunod, Paris, 1970.
- ◆ LOCHARD. Jean, « **Les ratios qui compte** », 2^{ème} édition d'Organisation, Eyrolles, Paris, 2008, P.31
- ◆ MARION. Alain, « **Analyse financière : concepts et méthodes** », 3^{ème} édition : Dunod, Paris, 2004.
- ◆ MEIER. Olivier, « **Dico du manager** », édition Dunod, Paris, 2009.
- ◆ MELYON. Gérard, « **Gestion financière** », 4^{ème} édition : BREAL, France ,2007.
- ◆ POLONIATO. Bruno et VOYENNE. Didier, « **Nouvelle trésorerie d'entreprise** », 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 1977.
- ◆ SAINT-ONGE Sylvie et HAINES Victor, « **Gestion des performances au travail : Bilan de connaissance** », Revue. Edition : Boeck supérieur, 2007.
- ◆ SAUVIN. Thierry, « **La compétitivité de l'entreprise : L'obsession de la firme allégée** », édition Ellipses, Paris, 2005.
- ◆ SÉDZRO. Komlan et Autres, « **Fondements de la gestion financière** », Chenelière Éducation, Canada, 2019.
- ◆ VIZZAVONA. Patrice, « **Gestion Financière** », 9^{ème} édition : ATOL, Paris, 2004.
- ◆ VOYER. Pierre, « **Tableaux de bord de gestion et indicateur de performance** », 2^{ème} édition, Ste-Foy : Presses de l'Université du Québec, 2002.
- ◆ ZAMBOTTO. Christian et Corinne, « **Gestion financière** », 8^{ème} édition : Dunod, Paris, 2009.

Articles et revues

- ◆ BOURGUIGNON. Annick, « **Peut-on définir la performance** », revue française de comptabilité, n°269, juillet-août, France, 1995.
- ◆ CAUVIN. Eric et BESCOS. Pierre-Laurent, « **L'évaluation des performances dans les entreprises françaises : une étude empirique** », Revue de littérature, 2004.

- ◆ LEBAS. M, « **Oui il faut définir la performance** », revue française de comptabilité, n°269, juillet-août, France, 1995.
- ◆ PECASSIOH Venance Ouattara, « **Diagnostic financier et performance d'une entreprise en Côte d'Ivoire** », École supérieur de gestion de Paris- MBA finance d'entreprise, 2007.
- ◆ QUINTART Aimable : « **Planification financière, Encyclopédie de gestion** », Articles 120, 2ème Edition, 1997.
- ◆ SANNI. Y, « **La problématique de la performance organisationnelle, ses déterminants et les moyens de sa mesure : une perspective holistique et multicritérielle** », Edition : faculté des sciences de l'administration de l'université Laval, direction de la recherche, 2003.
- ◆ SOGOBOSSI Bertrand, « **Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afriques** », La revue des sciences de gestion, Université CAME, FASEG. Edition : direction et gestion.

Thèses de doctorat et mémoires

- ◆ GUEOUN M., « **Le management de la performance publique locale : Étude de l'utilisation de gestion dans deux organisations internationales** », thèse de doctorat en science de gestion, l'université Paul Cézanne, France, 2009.
- ◆ SADAOUI Siham, « **Évaluation et pilotage de la performance financière d'une entreprise à travers le tableau de bord Cas : GENERAL EMBALLAGE** », mémoire de fin d'étude, master 2 en Finance et Comptabilité, 2020

Sites web

- ◆ Corporate Finance Institute : <https://corporatefinanceinstitute.com>
- ◆ Cours gestion budgétaire : www.gb-ehec.jimdo.com
- ◆ ISO 9000 : <http://www.iso.org>
- ◆ Les experts ooreka : <https://grh.ooreka.fr>
- ◆ Sabbar: <http://sabbar.fr/management/la-performancede-lentreprise/>

TABLES DES MATIERES

REMERCIEMENTS	I
DEDICACES	II
LISTE DES ABREVIATIONS	IV
LISTE DES TABLEAUX.....	V
LISTE DES FIGURES	VI
SOMMAIRE.....	VII
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE 1 : LA CONCEPTUALISATION DE LA PERFORMANCE FINANCIERE	4
INTRODUCTION DU CHAPITRE.....	5
SECTION 1 : LE CONCEPT DE PERFORMANCE	5
1 DEFINITIONS DE LA PERFORMANCE	5
1.1 ORIGINE ET EVOLUTION DE LA PERFORMANCE	5
1.2 DEFINITIONS FONDAMENTALES.....	6
2 LES NIVEAUX DE LA PERFORMANCE.....	7
2.1 LES SOURCES DE LA PERFORMANCE	7
2.2 LES TYPES DE PERFORMANCE.....	8
2.2.1 <i>La performance stratégique</i>	8
2.2.2 <i>La performance concurrentielle</i>	9
2.2.3 <i>La performance socio-économique</i>	9
2.3 DIMENSIONS DE LA PERFORMANCE	10
3 LA PERFORMANCE ET LE CONTROLE DE GESTION.....	11
3.1 LA MISE EN PLACE DU SYSTEME DE PILOTAGE.....	11
3.2 LE ROLE DE CONTROLE DE GESTION DANS L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE 12	
3.2.1 <i>Le pilotage de la performance</i>	12
3.2.2 <i>L'amélioration permanente de l'organisation</i>	12
3.2.3 <i>La prise en compte des risques</i>	13
SECTION 2 : LA PERFORMANCE FINANCIERE.....	13
1 LA NOTION DE LA PERFORMANCE FINANCIERE.....	13
1.1 DEFINITION	13
1.2 LES DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE FINANCIERE	14
1.2.1 <i>La politique financière</i>	14
1.2.2 <i>La compétitivité</i>	14
2 LES CRITERES DE LA PERFORMANCE FINANCIERE.....	15
2.1 L'EFFICACITE	15
2.2 L'EFFICIENCE.....	16
2.3 L'ECONOMIE DES RESSOURCES	16
2.4 LA QUALITE	17

3	LES INDICATEURS DE LA PERFORMANCE FINANCIERE.....	17
3.1	DEFINITIONS D'UN INDICATEUR	17
3.1.1	<i>Les caractéristiques d'un bon indicateur :</i>	18
3.2	L'UTILITE DES INDICATEURS DE LA PERFORMANCE FINANCIERE	19
3.3	CATEGORIES D'INDICATEURS DE LA PERFORMANCE FINANCIERE	20
3.3.1	<i>Les indicateurs de moyens</i>	20
3.3.2	<i>Les indicateurs de résultats</i>	20
3.3.3	<i>Les indicateurs du contexte</i>	20
3.4	TYPES D'INDICATEURS CLES DE PERFORMANCE (KPI)	21
3.4.1	<i>La rentabilité</i>	21
3.4.2	<i>La profitabilité</i>	22
3.4.3	<i>L'autofinancement</i>	23
SECTION 3 : LES OUTILS D'ANALYSE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE .		23
1	LE BUDGET	23
1.1	DEFINITION D'UN BUDGET	24
1.2	TYPLOGIE DE BUDGETS	24
1.2.1	<i>Le Budget opérationnel</i>	24
1.2.2	<i>Le budget d'investissement</i>	25
1.2.3	<i>Le budget de synthèse</i>	25
1.3	LE CONTROLE BUDGETAIRE	25
2	LES ETATS FINANCIERS	26
2.1	ANALYSE DE LA PERFORMANCE PAR LES INDICATEURS D'EQUILIBRE FINANCIER DU BILAN.....	27
2.1.1	<i>Fonds de roulement (FR)</i>	27
2.1.2	<i>Le besoin en fonds de roulement (BFR)</i>	28
2.1.3	<i>La trésorerie nette (TN)</i>	29
2.2	ANALYSE DE LA PERFORMANCE PAR LES INDICATEURS DU COMPTE DE RESULTAT 30	
2.2.1	<i>Le tableau des soldes intermédiaires de gestion (SIG)</i>	30
2.2.2	<i>La capacité d'autofinancement (CAF)</i>	32
3	LES RATIOS.....	32
CONCLUSION DU CHAPITRE.....		32
CHAPITRE 2 : LES RATIOS COMME OUTIL D'ANALYSE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE.....		34
INTRODUCTION DU CHAPITRE.....		35
SECTION 1 : LES GENERALITES SUR LES RATIOS.....		35
1	DEFINITIONS ET ORIGINE DES RATIOS.....	35
1.1	ORIGINE ET HISTORIQUE DES RATIOS	36
1.2	DEFINITIONS DE RATIO.....	36
2	INTERET DES RATIOS	37
3	LES OBJECTIFS DES RATIOS.....	39
SECTION 2 : LE CHOIX DES RATIOS		39
1	CRITERE DE CHOIX	39

1.1	LES CRITERES DE CHOIX	40
1.2	L'ETUDE COMPARATIVE DES RATIOS	40
2	UTILISATION DES RATIOS.....	40
2.1	ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE	42
2.2	LES INDICATEURS DE PERFORMANCE	42
2.3	ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE D'UNE ENTREPRISE	42
SECTION 3 : PRESENTATION DES DIFFERENTS TYPES DE RATIOS.....		43
1	LES RATIOS D'ÉQUILIBRE OU DE STRUCTURE FINANCIERE	43
1.1	LE RATIO D'INDEPENDANCE FINANCIERE	44
1.2	LE RATIO D'AUTONOMIE FINANCIERE (DETTE-EQUITE)	44
1.3	LE RATIO D'EFFET DE LEVIER	45
1.4	LE RATIO DE D'ENDETTEMENT	45
1.5	RATIO DE FINANCEMENT DES IMMOBILISATIONS.....	45
1.6	LA STABILITE DE FINANCEMENT	46
1.6.1	<i>Financement à court terme de l'actif</i>	46
1.6.2	<i>Financement à long terme de l'actif</i>	46
1.7	COUVERTURE DE LA DETTE.....	46
2	LES RATIOS DE LIQUIDITE OU DE TRESORERIE.....	47
2.1	RATIO DE LIQUIDITE GENERALE	47
2.2	RATIO DE LIQUIDITE REDUITE	48
2.3	RATIO DE LIQUIDITE IMMEDIATE.....	48
3	RATIOS D'ACTIVITES OU DE GESTION	49
3.1	LE RATIO DE ROTATION DE L'ACTIF TOTAL	50
3.2	LE RATIO DE ROTATION DES IMMOBILISATIONS.....	50
3.3	LE RATIO DE ROTATION DES STOCKS	51
3.4	LE DELAI MOYEN D'ÉCOULEMENT DES STOCKS	52
3.5	LE DELAI MOYEN DE RECOUVREMENT DES COMPTES CLIENTS.....	53
3.6	LE DELAI MOYEN DE PAIEMENT DES COMPTES FOURNISSEURS	53
3.7	LE CYCLE DE LA TRESORERIE	54
4	LES RATIOS DE RENTABILITE	55
4.1	LES RATIOS DE RENDEMENT DU CAPITAL	55
4.1.1	<i>Le ratio de rendement des capitaux propres</i>	56
4.1.2	<i>Le rendement des capitaux engagés</i>	56
4.2	LE RATIO DE RENDEMENT DE L'ACTIF TOTAL	56
4.3	LE RATIO DE LA MARGE BENEFICIAIRE BRUTE.....	57
4.4	LE RATIO DU RESULTAT NET	57
4.5	LE RATIO DE MARGE D'EXPLOITATION	58
4.6	LE TAUX DE VALEUR AJOUTEE	58
CONCLUSION DU CHAPITRE.....		59
CHAPITRE 3 : ANALYSE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE PAR LES RATIOS : CAS DE LA « SPA LAITERIE DE DRAA-BEN-KHEDDA »		60
INTRODUCTION DU CHAPITRE.....		61
SECTION 1 : LA PRESENTATION GENERALE DE LA LAITERIE DE DRAA-BEN-KHEDDA		61

1	HISTORIQUE DE LA LAITERIE DE DBK.....	61
1.1	MISSIONS	62
1.2	LES OBJECTIFS	62
2	L'ORGANISATION DE LA LAITERIE DE DRAA-BEN-KHEDDA	62
2.1	LA DIRECTION GENERALE	63
	□ <i>Le Service de sécurité</i>	63
	□ <i>Le Bureau d'audit et de contrôle interne (BDCI)</i>	63
	□ <i>Le Laboratoire</i>	63
	□ <i>Le Bureau d'ordre général (B.O.G)</i>	63
	□ <i>Le Secrétariat</i>	63
2.2	LA DIRECTION ADMINISTRATIVE ET FINANCE	63
2.2.1	<i>Le département administration générale</i>	64
2.2.2	<i>Le département finance et comptabilité</i>	64
2.3	LA DIRECTION TECHNIQUE	64
	□ <i>Le département de production</i>	65
	□ <i>Le département maintenance</i>	65
2.4	LA DIRECTION COMMERCIALE.....	65
	□ <i>Le département approvisionnement</i>	66
2.5	LA PART DE MARCHÉ ET LE CIRCUIT DE DISTRIBUTION	66
2.6	LA STRATEGIE DE FIXATION DES PRIX	67
2.7	LES CONTRAINTES AFFRONTÉES.....	67
3	ORGANIGRAMME GENERALE DE LA LAITERIE DE DRAA-BEN-KHEDDA	68
4	PRESENTATION DU DEPARTEMENT FINANCE ET COMPTABILITE	69
	□ SERVICE FACTURATION.....	69
	□ SERVICE DE COMPTABILITE GENERALE	69
	□ LE SERVICE BUDGET ET COMPTABILITE ANALYTIQUE	69
	□ LE SERVICE DE TRESORERIE	69
SECTION 2 : ANALYSE CRITIQUE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE PAR LES RATIOS DE L'ENTREPRISE « SPA LAITERIE DE DRAA BEN KHEDA » POUR LES ANNEES « 2015, 2016 ET 2017 »		
1	LA PRESENTATION DES ETATS FINANCIERS.....	70
1.1	LES BILANS DU 2015 A 2017	70
1.2	LE TABLEAU DE COMPTES DE RESULTAT DE 2015 A 2017	71
2	L'ANALYSE DE LA PERFORMANCE FINANCIERES PAR LES RATIOS	73
2.1	LES RATIOS DE STRUCTURE.....	73
2.1.1	<i>Le ratio d'indépendance financière</i>	73
2.1.2	<i>Le ratio d'autonomie financière</i>	73
2.1.3	<i>Le ratio de l'effet de levier</i>	74
2.1.4	<i>Le ratio d'endettement</i>	75
2.1.5	<i>Le ratio de financement des immobilisations</i>	75
2.1.6	<i>Le ratio de stabilité de financement</i>	76
2.1.7	<i>Le ratio de couverture de la dette</i>	77

2.2	LES RATIOS DE LIQUIDITES	78
2.2.1	<i>Le ratio de liquidité générale</i>	78
2.2.2	<i>Le ratio de liquidité réduite</i>	79
2.2.3	<i>Le ratio de liquidité immédiate</i>	79
2.3	LES RATIOS D'ACTIVITE	80
2.3.1	<i>Le ratio de rotation de l'actif total</i>	80
2.3.2	<i>Le ratio de rotation des immobilisations</i>	80
2.3.3	<i>Le ratio de rotation des stocks</i>	81
2.3.4	<i>Le délai moyen d'écoulement des stocks</i>	82
2.3.5	<i>Le délai moyen de recouvrement des comptes clients</i>	82
2.3.6	<i>Le délai moyen de paiement des comptes clients</i>	83
2.3.7	<i>Le cycle de la trésorerie</i>	83
2.4	LES RATIOS DE RENTABILITES	84
2.4.1	<i>Les ratios du rendement des capitaux propres</i>	84
2.4.2	<i>Le rendement de l'actif total (ROA)</i>	86
2.4.3	<i>Le ratio de marge bénéficiaire brute (GPM)</i>	86
2.4.4	<i>Le ratio de résultat net (NPM)</i>	87
2.4.5	<i>Le ratio de marge d'exploitation (OPM)</i>	88
2.4.6	<i>Le taux de valeur ajoutée</i>	88

SECTION 03 : APPORTS ET LIMITES DE L'ANALYSE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE PAR LES RATIOS89

1 APPORTS DES RATIOS.....89

1.1	AIDE DANS LA PLANIFICATION ET PREVISION	89
1.2	MESURE DE L'EFFICACITE DE L'EXPLOITATION :(OU MESURE LES COMPETENCES DES GESTIONNAIRES).....	90
1.3	LA COMMUNICATION	90
1.4	CONTROLE DE LA PERFORMANCE ET DES COUTS	90
1.5	COMPARAISON INTER-ENTREPRISES	90
1.6	INDICATION DE LA POSITION DE LIQUIDITE.....	90
1.7	INDICATION DE LA SOLVABILITE A LONG TERME	90
1.8	INDICATION DE LA RENTABILITE GLOBALE.....	91
1.9	INDICATEUR DE L'ENTREPRISE EN DIFFICULTE.....	91
1.10	AIDE A LA PRISE DE DECISION	91
1.11	SIMPLIFICATION DES ETATS FINANCIERS	91

2 LIMITES DES RATIOS91

2.1	LES LIMITES LIEES AUX ETATS FINANCIERS	91
2.2	NE DONNENT PAS DES SOLUTIONS	91
2.3	LA SUBJECTIVITE	92
2.4	INFORMATIONS HISTORIQUES.....	92
2.5	POLITIQUES COMPTABLES DIFFERENTES	92
2.6	DIFFICULTE DE COMPARAISON ENTRE LES ENTREPRISES DU SECTEUR.....	92
2.7	L'ANALYSE QUANTITATIVE	92
2.8	LE WINDOW DRESSING	93
2.9	VARIATIONS D'EVALUATION DES ACTIFS	93
2.10	LA RELATION DE CAUSALITE DOIT EXISTER.....	93
2.11	LES FACTEURS SAISONNIERS AFFECTENT LES DONNEES FINANCIERES	93
2.12	LES ETATS FINANCIERS NE COMPRENNENT PAS LA TOTALITE DES ELEMENTS	93
2.13	DIFFICULTE DE DETERMINER LA BASE DE COMPARAISON APPROPRIEE	94

CONCLUSION DU CHAPITRE.....	94
CONCLUSION GENERALE.....	95
BIBLIOGRAPHIE.....	97

ANNEXES

Les actifs du bilan à la fin de l'exercice du 2017

N° Comptes	Actifs	Mt Brut	Am./Pv.	Exercice	Exercice - 1
2	ACTIFS NON COURANT				
207	Écart d'acquisition – « goodwill »	0	0	0	0
20	Immobilisations incorporelles				
21	Immobilisations corporelles	0	0	0	0
211	Terrains				
2131	Bâtiments	340 563 499,04	335 437 258,72	5 126 240,32	7 419 103,72
215	Installation technique matériel et outillage industriels				
218	Autres immobilisations corporelles	476 303 712,45	288 618 009,63	187 685 702,82	197 234 277,84
23	Immobilisations en cours				
26+	Immobilisations financières	0	0	0	0
265	Titres de participation évalués par équivalence (Titre mis en équivalence-entreprise associée)				
26	Autres participations et créances rattachées	510 000	0	510 000	510 000
271+	Autres titres immobilisés				
274+	Prêts et autres actifs financiers non courants	0	0	0	70 459,69
133	Impôts différés actif				
188	Comptes de liaison	0	0	0	0
TOTAL ACTIF NON COURANT					
3+	ACTIFS COURANT	0	0	0	0
3	Stocks en cours				
4	Créances et emplois assimilés	0	0	0	0
41	Clients				
409+	Autres débiteurs	20 628 680,66	0	20 628 680,66	34 321 499,78
44+	Impôts et assimilés				
AAC	Autres actifs courants	2 983 989,35	0	2 983 989,35	180 000
5	Disponibilités et assimilés				
50-	Placements et autres actifs financiers courants	0	0	0	0
51+	Trésorerie				
TOTAL ACTIF COURANT		521 459 710,21	8 807 666,39	512 652 043,82	435 992 037,22
TOTAL GENERAL ACTIF					

Les actifs du bilan à la fin de l'exercice du 2016

N° Comptes	Actifs	Mt Brut	Am./Pv.	Exercice	Exercice - 1
2	ACTIFS NON COURANT				
207	Écart d'acquisition – « goodwill »	0	0	0	0
20	Immobilisations incorporelles				
21	Immobilisations corporelles	0	0	0	0
211	Terrains				
2131	Bâtiments	340 563 499,04	333 144 395,32	7 419 103,72	10 984 599,57
215	Installation technique matériel et outillage industriels				
218	Autres immobilisations corporelles	452 276 836,56	255 042 558,72	197 234 277,84	224 458 047,19
23	Immobilisations en cours				
26+	Immobilisations financières	0	0	0	0
265	Titres de participation évalués par équivalence (Titre mis en équivalence-entreprise associée)				
26	Autres participations et créances rattachées	510 505	0	510 000	510 000
271+	Autres titres immobilisés				
274+	Prêts et autres actifs financiers non courants	70 459,69	0	70 459,69	492 875,29
133	Impôts différés actif				
188	Comptes de liaison	0	0	0	0
TOTAL ACTIF NON COURANT					
3+	ACTIFS COURANT	0	0	0	0
3	Stocks en cours				
4	Créances et emplois assimilés	0	0	0	0
41	Clients				
409+	Autres débiteurs	34 321 499,78	0	34 321 499,78	30 632 594,84
44+	Impôts et assimilés				
AAC	Autres actifs courants	180 000	0	180 000	276 943,33
5	Disponibilités et assimilés				
50-	Placements et autres actifs financiers courants	0	0	0	0
51+	Trésorerie				
TOTAL ACTIF COURANT		439 456 436,01	3 464 398,79	435 992 037,22	516 576 506,75
TOTAL GENERAL ACTIF					

Les actifs du bilan à la fin de l'exercice du 2015

N° Comptes	Actifs	Mt Brut	Am./Pv.	Exercice	Exercice - 1
2	ACTIFS NON COURANT				
207	Écart d'acquisition – « goodwill »	0	0	0	0
20	Immobilisations incorporelles				
21	Immobilisations corporelles	0	0	0	0
211	Terrains				
2131	Bâtiments	340 563 499,04	329 578 899,47	10 984 599,57	14 650 537,74
215	Installation technique matériel et outillage industriels				
218	Autres immobilisations corporelles	465 279 090,57	240 821 043,38	224 458 047,19	102 226 072,26
23	Immobilisations en cours				
26+	Immobilisations financières	0	0	0	0
265	Titres de participation évalués par équivalence (Titre mis en équivalence-entreprise associée)				
26	Autres participations et créances rattachées	0	0	0	0
271+	Autres titres immobilisés				
274+	Prêts et autres actifs financiers non courants	492 875,29	0	492 875,29	692 131,69
133	Impôts différés actif				
188	Comptes de liaison	0	0	0	0
TOTAL ACTIF NON COURANT					
3+	ACTIFS COURANT	0	0	0	0
3	Stocks en cours				
4	Créances et emplois assimilés	0	0	0	0
41	Clients				
409+	Autres débiteurs	30 632 594,84	0	30 632 594,84	35 548 723,5
44+	Impôts et assimilés				
48	Autres actifs courants (Autres créances et emplois assimilés)	276 943,33	0	276 943,33	150 000
5	Disponibilités et assimilés				
50-	Placements et autres actifs financiers courants	0	0	0	0
51+	Trésorerie				
TOTAL ACTIF COURANT		522 455 595,24	5 879 088,49	516 576 506,75	454 605 832,87
TOTAL GENERAL ACTIF					

Les passifs du bilan à la fin de l'exercice du 2017

N° Comptes	Passifs	Exercice	Exercice - 1
1	CAPITAUX PROPRES		
101	Capital émis (capital social ou fonds de dotation, ou fonds d'exploitation)	200 000 000	200 000 000
109	Capital non appelé		
104+	Primes et réserves	0	0
105	Écarts de réévaluation		
107	Écart d'équivalence	0	0
12	Résultats net – part du groupe		
11	Autres capitaux propres (Report à nouveau)	83 905 438,69	102 627 385,87
PSC	Part de la société consolidant		
PM	Part des minoritaires	0	0
TOTAL1			
1+	PASSIFS NON COURANTS	0	0
16+	Emprunts et dettes financières		
134+	Impôts (différés et provisionnés)	0	0
229	Autres dettes non courantes (Droits du concédant)		
15+	Provisions et produits comptabilisés d'avance	55 559 165,45	48 685 539,76
TOTAL2 (TOTAL PASSIFS NON COURANTS)			
4+	PASSIF COURANTS (CAPITAUX COURANT)	0	0
40	Fournisseurs et comptes rattachés		
444+	Impôts	0	0
42+	Autres dettes		
52+	Trésorerie Passif	0	0
TOTAL3(Total Passif Courant)			
TOTAL GENERAL PASSIF		1 299 596 627,12	1 266 788 173,7

Les passifs du bilan à la fin de l'exercice du 2016

N° Comptes	Passifs	Exercice	Exercice - 1
1	CAPITAUX PROPRES		
101	Capital émis (capital social ou fonds de dotation, ou fonds d'exploitation)	200 000 000	200 000 000
109	Capital non appelé		
104+	Primes et réserves	20 000 000	20 000 000
105	Écarts de réévaluation		
107	Écart d'équivalence	0	0
12	Résultats net – part du groupe		
11	Autres capitaux propres (Report à nouveau)	85 104 996,93	0
PSC	Part de la société consolidant		
PM	Part des minoritaires	0	0
TOTAL1			
1+	PASSIFS NON COURANTS	0	0
16+	Emprunts et dettes financières		
134+	Impôts (différés et provisionnés)	0	0
229	Autres dettes non courantes (Droits du concédant)		
15+	Provisions et produits comptabilisés d'avance	48 685 539,76	66 393 296,46
TOTAL2 (TOTAL PASSIFS NON COURANTS)			
4+	PASSIF COURANTS (CAPITAUX COURANT)	0	0
40	Fournisseurs et comptes rattachés		
444+	Impôts	0	9 650 635,41
42+	Autres dettes		
52+	Trésorerie Passif	0	0
TOTAL3(Total Passif Courant)			
TOTAL GENERAL PASSIF		1 266 788 173,7	1 398 650 428,52

Le tableau de comptes de résultat à la fin de l'exercice de 2017

N° Comptes	Désignation des Comptes	Exercice	Exercice - 1
70	Ventes et produit annexes (Chiffre d'affaires)		
72	Productions stockée et déstockée (Variation stocks produits finis et en cours)	28 022 664,5	-14 696 276
73	Production immobilisée		
74	Subventions d'exploitation	0	0
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE			
60	Achats consommés	2 596 708 324,62	2 590 281 201,69
61/62	Services extérieurs et autre consommations		
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		2 649 583 015,88	2 637 860 929,99
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (1-2)			
63	Charges du personnel	249 299 627,23	230 327 578,5
64	Impôts, taxes versements assimilés		
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		231 261 737,3	222 172 564,34
75	Autres produits opérationnels		
65	Autres charges opérationnelles	6 526 899,74	8 378 672,01
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		
78	Reprises sur pertes de valeur de provisions	0	35 829 596,67
V-RESULTAT OPERATIONNEL			
76	Produits financiers	2 952 159,34	2 050 813,97
66	Charges financières		
VI-RESULTAT FINANCIER		-22 482 453,75	-26 720 765,48
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (5+6)			
695+	Impôts exigibles sur résultats ordinaires	20 905 895	20 553 471
692+	Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		3 172 685 747,37	3 153 740 836,99
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES			
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		83 905 438,69	102 627 385,87
77	Éléments extraordinaires (produits)		
67	Éléments extraordinaires (charges)	0	0
IX-RESULTATS EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		83 905 438,69	102 627 385,87

Le tableau de comptes de résultat à la fin de l'exercice de 2016

N° Comptes	Désignation des Comptes	Exercice	Exercice - 1
70	Ventes et produit annexes (Chiffre d'affaires)		
72	Productions stockée et déstockée (Variation stocks produits finis et en cours)	-14 696 276	5 960 033,97
73	Production immobilisée		
74	Subventions d'exploitation	4 184 864	15 660 362,36
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE			
60	Achats consommés	2 590 281 201,69	2 719 969 573,93
61/62	Services extérieurs et autre consommations		
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		2 637 860 929,99	2 765 303 440,58
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (1-2)			
63	Charges du personnel	230 327 578,5	223 483 828,78
64	Impôts, taxes versements assimilés		
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		222 172 564,34	257 163 986,71
75	Autres produits opérationnels		
65	Autres charges opérationnelles	9 378 672,01	4 193 043,98
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		
78	Reprises sur pertes de valeur de provisions	35 829 596,67	26 097 777,9
V-RESULTAT OPERATIONNEL			
76	Produits financiers	2 050 813,97	3 478 619,45
66	Charges financières		
VI-RESULTAT FINANCIER		-26 720 765,48	-25 589 602,74
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (5+6)			
695+	Impôts exigibles sur résultats ordinaires	20 553 471	27 304 716
692+	Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		3 153 740 836,99	3 300 365 967,24
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES			
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		102 627 385,87	121 578 567,04
77	Éléments extraordinaires (produits)		
67	Éléments extraordinaires (charges)	0	0
IX-RESULTATS EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		102 627 385,87	121 578 567,04