



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE  
UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DES SCIENCES DE GESTION  
DEPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIERES ET COMPTABILITE

Mémoire de fin de cycle  
En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences financières et comptabilité

Option : Finance d'entreprise

**Thème :**

**L'évaluation dans une entreprise industrielle et son impact sur la prise de décision.**

**Illustration par cas de l'Entreprise National des Industries de l'Electroménager (ENIEM).**

Réalisé et présente par :

*KHOUS Thiziri*  
*BOUKELA Tiziri*

Encadré par :

Mme : *FERNANE Djamila*

Membres du jury :

Président: *REDJOUANI Yacine.*

Examinatrice : *BELBACHIR Gouraya.*

Encadrante : *FERNANE Djamila.*

**2024-2025**



---

## **Remerciement**

*Nous exprimons notre gratitude envers « Dieu », pour avoir accordé la force et le courage nécessaire pour mener ce travail à terme.*

*Tout travail de recherche ne peut jamais être attribué exclusivement à une seule personne, a cet égard, nous désirons exprimer nos profondes reconnaissances et nos chaleureux remerciements envers tous ceux qui ont participé de près ou de loin à la cour de la réalisation de ce mémoire.*

*Nous exprimons nos remerciements à **M<sup>me</sup> : FERNANE Djamila**, notre promotrice de mémoire, ainsi qu'à **M<sup>me</sup> : KOUDACHE Lynda**, pour avoir accepté de superviser ce mémoire, nous avoir guidés et orientés tout au long de notre travail, leur gentillesse, leur précieuse assistance et le temps qu'elles nous accordé ont été essentiels, ce travail n'aurait jamais pu être achevé sans leur soutien constant.*

*Nous tenons aussi à remercier les membres de la commission de jury : **Mr : REDJOUANI Yacine** et **M<sup>me</sup> : BELBACHIR Gouraya**, Pour avoir accepté de consacrer de leur temps afin d'évaluer ce travail, c'est un honneur pour nous de pouvoir bénéficier de leur regard éclairé et de leur expertise.*

*Nous désirons également remercier à l'ensemble d'équipe de l'entreprise ENIEM (l'entreprise national des industrie des électroménagers) tout particulièrement à nos encadrants, **Mr : LARABI Amirouche**, et **M<sup>me</sup> : ZERRAF Sadia**, pour leur disponibilité leur écoute et la qualité de leur accompagnement tout au long de notre stage, leurs conseils pertinents, les explications répétées et leur encadrement bienveillant*

*On vous remercie infiniment.*

---



# *Dédicace*

*A l'aide de dieu le plus puissant ce travail est achevé*

*Je dédie ce modeste travail :*

*A mon cher père : Toute ma gratitude va à mon père, aucune dédicace ne saurait exprimer ma gratitude un grand merci pour ton soutien et pour tes encouragements tout au long de ce parcours universitaire, pour ta patience infinie et ton amour inconditionnel et surtout tes conseils.*

*Je te dédie ce mémoire, comme fruits de ton dévouement et l'expression de mon profond amour.*

*A la mémoire de ma chère maman : « Que dieu t'accorde la paix éternelle t'accueille dans son vaste paradis », J'aurais souhaité ta présence en ce moment pour partager ce merveilleux événement marquant de ma vie, je te dédie ce mémoire avec tout mon amour.*

*A mon frère Ayache : merci pour ton humour, et merci d'avoir trouvé 100000 excuses pour ne pas m'aider, mais toujours avec un grand sourire et une blague.*

*A ma chère binôme Tiziri boukela (Madame), ce travail est le fruit d'une collaboration et n'aurait pas été le même sans toi, merci pour ton humour et les fous rires, et un grand merci pour ton sérieux, et ton écoute, et d'avoir gardé ton calme, un autre merci pour les messages stressés et de t'avoir bien plus qu'un binôme*

*A mes meilleures amis : Melissa, Roumaïssa, Nesrine, Tiziri, Sabrina merci pour votre amour, votre écoute et vos conseils.*

*A tous mes professeurs, de l'école primaire à l'université, qui n'ont pas lésiné sur leurs efforts intellectuels pour nous éclairer par la connaissance.*

***KHOUS THIZIRI***

## *Dédicace*

*Avant tout, je rends grâce à Dieu, lui qui m'a donné la force quand je n'en avais plus. Je dédie ce modeste travail :*

***A mes chers parents,** Mais aucune dédicace ne serait témoin de mon profond amour, mon immense gratitude, même loin de vos bras, je ne me suis jamais sentie seule, vous avez été mes piliers invisibles, ma force tranquille et mes repère dans la vie. Merci d'e m'avoir tout donné pour que je puisse avancer, chaque réussite, chaque pas vers l'avenir porte la trace de vos sacrifices et de votre confiance en moi. Vous rendre fier signifie le monde pour moi.*

***A mon cher frère Juba,** Merci pour ta tendresse, ta présence discrète mais précieuse, et ton amour inconditionnel. Je suis fière et infiniment reconnaissante de t'avoir dans ma vie. Tu ne le sais peut-être pas mais ta simple existence m'a souvent donné la force de continuer*

***A mes chers grands parents,** Vous m'avez accueillie les bras ouverts, le cœur grand et la porte toujours entrouverte, dans vos regards j'ai trouvé la douceur, la tendresse et l'amour et si aujourd'hui je termine ce chapitre de ma vie, c'est aussi grâce à vous.*

*Merci .. un mot si petit face à tout ce que vous m'avez offert.*

***A mes oncles (Meziane, Farid, Mouloud, Samir, Hakim, et Mohamed) et mes tantes (Ouzna et Linda),** Merci pour votre présence, vos paroles réconfortantes chacun de vous à sa manière, Contribué à m'entourer d'un amour familial qui ma portée bien plus que vous ne pouvez l'imaginer.*

***A La mémoire de mon cher oncle Ali** « Que dieu t'accorde la paix éternelle et t'accueille dans son vaste paradis », j'aurais aimé que tu sois la pour partager ce moment, et te dire Merci pour tout ce que tu as été pour moi. Tu resteras a jamais dans nos cœurs.*

***A ma chère binôme Thiziri KHOUAS,** à celle avec qui j'ai partagé bien plus qu'un simple sujet de mémoire a l'une des plus belle rencontre, Merci pour ta bienveillance, et ton soutien. Merci Pour ces moments de stress que tu as rendus plus légers, pour les éclats de rire et les bons souvenirs.*

***A ma chère cousine Kenza** A toi avec qui j'ai partagé bien plus qu'un lien de famille, une enfance pleine de rires, de secrets, de bêtises. Merci d'être présente.*

***A mes meilleur amis :** Kenza, Melissa, Kenza, Nesrine, Thiziri, Ahcene et Sofiane Merci pour votre amour, et votre présence.*

**BOUKELA Tiziri**



*Liste des abréviations*

## **Liste des abréviations :**

**Ve** : Valeur de l'Entreprise.

**SWOT** : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

**DAS** : Domaines d'Activités Stratégiques.

**ANC** : L'actif Net Comptable.

**ANCC** : L'actif Net Comptable corrigé.

**GW** : Good Will.

**VR** : Valeur de Rentabilité

**B** : Bénéfice.

**K** : Taux de Rentabilité.

**VF** : Valeur Financière.

**D** : Dividendes Distribués

**t** : Taux de Capitalisation / Taux Sans Risque / cout des Capitaux Propres

**g** : Taux de Croissance du Dividende.

**i** : Taux d'Actualisation / Cout Moyen Pondérée des Capitaux Propres.

**n** : Durée d'Actualisation.

**RCE** : Résultat Courant de l'Exercice.

**VP** : Valeur Patrimoniale.

**VS** : Valeur Substantielle Brute.

**CPNE** : Capitaux Permanents Nécessaires à l'Exploitation.

**CB** : Capacité Bénéficiaire.

**CA** : Chiffre d'Affaire.

**DAP** : Dotation aux Amortissements et aux Provisions.

**L'EBIT** : Earnings Before Interest and Taxes.

**EBITDA** : Earnings Before Interest Taxes, Depreciation, and Amortization.

**VS** : Valeur de la Société.

**PSR** : Price Sales Ratio.

**PER** : Price Earnings Ratio.

**AI** : l'Actif Immobilisé.

*AC : l'Actif Circulant.*

*VMP : Valeur Mobilière de Placement*

*PNC : Passif Non Courants.*

*TCR : Tableaux de Compte de Résultat*

*SIG : Soldes Intermédiaires de Gestion*

*MC : Marge Commerciale.*

*PE : Production de l'Exercice.*

*VA : Valeur Ajoutée.*

*EBE : l'Excédent Brut d'Exploitation.*

*RE : Résultat d'Exploitation.*

*RCAI : Résultat Courant Avant Impôt.*

*IBS : l'Impôt Sur les Bénéfices des Sociétés*

*VE : Valeurs d'Exploitations.*

*VR : Valeurs Réalisables*

*VD : Valeurs Disponibles*

*CP : Capitaux Propres.*

*DLMT : Dettes à Long et Moyen Terme.*

*DCT : Dettes à Court Terme.*

*FP : Fonds Permanent.*

*FR : Fond de Roulement.*

*FRN : Fond de Roulement Net.*

*FRP : Fond de Roulement Propre.*

*FRG : Fond de Roulement Global.*

*BFR : Besoin de Fond de Roulement.*

*BFRE : Besoin de Fond de Roulement d'Exploitation.*

*TN : Trésorerie Nette.*

*CAF : Capacité d'Auto Financement.*

*CF : Cash-flows.*

*SPA : Société Par Action.*

*CMPC : Coût Moyen Pondéré du Capital.*

*D : Le Décideur.*

*HE : L'homme d'étude.*

*T : Le Personnel qui Bénéficient et Technique du Système.*



*Liste des schémas*

## ***La liste des schémas :***

<i>Schéma n° 01 : Les objectifs d'évaluation financière d'une entreprise.....</i>	<i>11</i>
<i>Schéma n° 02 : Les acteurs d'une opération d'évaluation.....</i>	<i>15</i>
<i>Schéma n° 03 : Les compétences-Clés de l'évaluateur. ....</i>	<i>16</i>
<i>Schéma n° 04 : Présentation schématique de la notion prix et valeur.....</i>	<i>20</i>
<i>Schéma n° 05 : Les étapes clés de processus d'évaluation d'entreprise 23</i>	
<i>Schéma n° 06 : Le diagnostic financier .....</i>	<i>26</i>
<i>Schéma n° 07 : Le diagnostic stratégique .....</i>	<i>27</i>
<i>Schéma n° 08 : Le diagnostic stratégique.....</i>	<i>43</i>
<i>Schéma n° 09 : Présentation des différentes méthodes d'évaluation d'entreprise. .48</i>	
<i>Schéma n° 10 : Les méthodes de l'analyse financière .....</i>	<i>49</i>
<i>Schéma n° 11 : Le processus(les étapes) de l'analyse financière.....</i>	<i>53</i>
<i>Schéma n° 12 : Les éléments du bilan comptable.....</i>	<i>56</i>
<i>Schéma n° 13 : Présentation schématique du bilan.....</i>	<i>59</i>
<i>Schéma n° 14 : Présentation schématique du Comptes de résultat.....</i>	<i>62</i>
<i>Schéma n° 15 : Présentation schématique des soldes intermédiaires de gestion... .65</i>	
<i>Schéma n° 16 : Présentation schématique du résultat de SIG70.</i>	
<i>Schéma n° 17 : Les étapes pour l'obtention du bilan financière.73</i>	
<i>Schéma n° 18 : La structure du bilan financier .....</i>	<i>76</i>
<i>Schéma n° 19 : Détermination du FRN par le haut du bilan77.</i>	
<i>Schéma n° 20 : Détermination du FRN par le bas du bilan79.</i>	
<i>Schéma n° 21 : Détermination du BFR .....</i>	<i>81</i>
<i>Schéma n° 22 : Détermination du TN.....</i>	<i>83</i>
<i>Schéma n° 23 : Classement des produits et charges selon leur conséquence sur la trésorerie93.</i>	
<i>Schéma n° 24 : Les types des décisions. ....</i>	<i>96</i>
<i>Schéma n° 25 : La classification des décisions.....</i>	<i>99</i>
<i>Schéma n° 26 : Le processus (les étapes) de prise de décision.....</i>	<i>101</i>
<i>Schéma n° 27 : Les acteurs impliqués dans le processus de décision....</i>	
<i>Schéma n° 28 : Les sources de la prise de décision .....</i>	<i>107</i>

<i>Schéma n° 29 : Présentation des unités de l'entreprise. ....</i>	<i>119</i>
<i>Schéma n°30 : L'organigramme général de l'ENIEM. ....</i>	<i>121</i>



*Liste des tableaux*

## ***La liste des tableaux :***

<b><i>Tableau n°01 : Représentation des avantages et inconvénients de la méthode patrimoniale ..</i></b>	<b><i>31</i></b>
<b><i>Tableau n°02 : Représentation des avantages et inconvénients de la méthode dynamique .....</i></b>	<b><i>33</i></b>
<b><i>Tableau n°03 : Représentation des avantages et inconvénients de l'approche mixte .....</i></b>	<b><i>38</i></b>
<b><i>Tableau n°04 : Représentation des avantages et inconvénients de l'approche comparative ...</i></b>	<b><i>42</i></b>
<b><i>Tableau n°05 : Les utilisateurs de l'analyse financière et leurs objectifs .....</i></b>	<b><i>51</i></b>
<b><i>Tableau n°06 : Actif d'un bilan comptable .....</i></b>	<b><i>57</i></b>
<b><i>Tableau n°07 : Passif d'un bilan comptable .....</i></b>	<b><i>58</i></b>
<b><i>Tableau n° 08 : Compte de résultat (par nature) .....</i></b>	<b><i>66</i></b>
<b><i>Tableau n°09 : Compte de résultat (par fonction).....</i></b>	<b><i>68</i></b>
<b><i>Tableau n°10 : Bilan financier grande masse .....</i></b>	<b><i>74</i></b>
<b><i>Tableau n°11 : Calcul de la CAF par la méthode soustractive.....</i></b>	<b><i>84</i></b>
<b><i>Tableau n°12 : Calcul de la CAF par la méthode additive .....</i></b>	<b><i>85</i></b>
<b><i>Tableau n°13 : Représentation des ratios de structure financière .....</i></b>	<b><i>87</i></b>
<b><i>Tableau n°14 : Représentation des ratios de liquidité.....</i></b>	<b><i>90</i></b>
<b><i>Tableau n°15 : Représentation des ratios de solvabilité .....</i></b>	<b><i>91</i></b>
<b><i>Tableau n°16 : Les niveaux de la décision .....</i></b>	<b><i>97</i></b>
<b><i>Tableau n°17 : Rôles du décideur et de l'analyste .....</i></b>	<b><i>102</i></b>
<b><i>Tableau n°18 : Différents types de produits de l'ENIEM .....</i></b>	<b><i>122</i></b>
<b><i>Tableau n°19 : Evolution de chiffre d'affaire .....</i></b>	<b><i>126</i></b>
<b><i>Tableau n° 20 : Actif ENIEM (Société mère).....</i></b>	<b><i>128</i></b>
<b><i>Tableau n°21 : Passif ENIEM (Société mère).....</i></b>	<b><i>129</i></b>

<i>Tableau n°22 : Bilan financier condensé de l'année 2018</i> .....	130
<i>Tableau n°23 : Bilan financier condensé de l'année 2019</i> .....	130
<i>Tableau n°24 : Bilan financier condensé de l'année 2020</i> .....	131
<i>Tableau n°25 : Fond de roulement net par le haut de bilan</i> .....	135
<i>Tableau n°26 : Fond de roulement net par le haut de bilan</i> .....	135
<i>Tableau n°27 : Fond de roulement propre</i> .....	136
<i>Tableau n°28 : Fond de roulement global</i> .....	137
<i>Tableau n°29 : Besoin de fond de roulement</i> .....	139
<i>Tableau n°30 : trésorerie nette</i> .....	140
<i>Tableau n°31 : Le ratio d'autonomie financière</i> .....	141
<i>Tableau n°32 : Le ratio de financement des immobilisations par les fonds propres</i> .....	141
<i>Tableau n°33 : Le ratio de liquidité générale</i> .....	142
<i>Tableau n°34 : Le ratio de liquidité réduite</i> .....	142
<i>Tableau n°35 : Le ratio de liquidité immédiate</i> .....	143
<i>Tableau n°36 : Le ratio de solvabilité</i> .....	143
<i>Tableau n°37 : Le ratio de l'endettement</i> .....	144
<i>Tableau n°38 : Les soldes intermédiaires de gestion</i> .....	145
<i>Tableau n°39 : Capacité d'autofinancement à partir de l'EBE</i> .....	148
<i>Tableau n°40 : Capacité d'autofinancement à partir de résultat de l'exercice</i> .....	149
<i>Tableau n°41 : Bilan comptable 2018</i> .....	152
<i>Tableau n°42 : Bilan comptable 2019</i> .....	152
<i>Tableau n°43 : Bilan comptable 2020</i> .....	152
<i>Tableau n°44 : Actif net comptable 2018, 2019,2020</i> .....	153

<i>Tableau n°45 : Actif net comptable corrigé 2018, 2019,2020.....</i>	<i>154</i>
<i>Tableau n°46 : Présentation de la valeur de l'entreprise .....</i>	<i>154</i>
<i>Tableau n°47 : Le chiffre d'affaire des exercices 2018, 2019,2020.....</i>	<i>155</i>



*Liste des Graphes*

### **Liste des graphes :**

<b>Graphe n°01 :</b> Présentation graphique des emplois de l'entreprise ENIEM .....	132
<b>Graphe n°02 :</b> Présentation graphiques des ressources de l'entreprise ENIEM.....	132
<b>Graphe n°03 :</b> Présentation graphique de FRN des exercices 2018,2019 et 2020.....	136
<b>Graphe n°04 :</b> Présentation graphique des Fonds de roulement propres.....	137
<b>Graphe n°05 :</b> Présentation graphique des Fonds de roulement globale. ....	138
<b>Graphe n°06 :</b> Présentation graphique de besoin en Fond de roulement. ....	139
<b>Graphe n°07 :</b> Présentation graphique de la trésorerie nette. ....	140
<b>Graphe n° 08 :</b> Présentation graphique des résultats nets des exercices 2018,2019et 2020 en solde intermédiaire de gestion. ....	147
<b>Graphe n° 09 :</b> Présentation graphique de la capacité d'autofinancement des trois exercices 2018,2019 et 2020. ....	150
<b>Graphe n°10 :</b> Présentation de l'actif net comptable durant : 2018,2019 et 2020. ....	153
<b>Graphe n°11 :</b> Présentation de l'actif net comptable corrigé durant : 2018, 2019,2020 .....	155
<b>Graphe n°12 :</b> Présentation du chiffre durant les années 2018,2019et 2020. ....	156



*Sommaire*

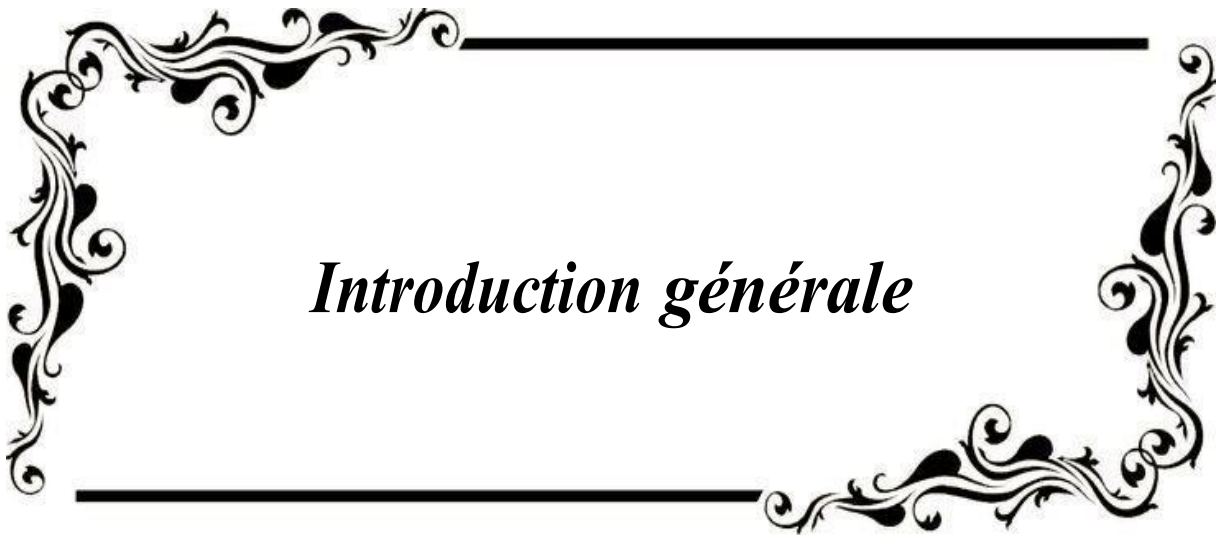
## **Sommaire :**

<b>Introduction générale</b> :.....	01
<b>Chapitre 01</b> : Le cadre théorique de l'évaluation et de la prise de décision .....	05
<b>Section 01</b> : Le cadre générale de l'évaluation d'entreprise. ....	06
<b>Section 02</b> : Le diagnostic financier et l'analyse financière. ....	45
<b>Section 03</b> : Le processus décisionnelle au sien de l'entreprise.....	92
<b>Chapitre 02</b> : Le Cadre méthodologique et présentation de cas d'étude. ....	110
<b>Section 01</b> : Présentation de la démarche méthodologique. ....	111
<b>Section 02</b> : Présentation de l'entreprise ENIEM. ....	115
<b>Section 03</b> : Evaluation de l'entreprise et les décisions prises. ....	124
<b>Conclusion générale</b> :.....	160

**Bibliographie.**

**Table des matières.**

**Annexe.**



*Introduction générale*

L'entreprise est une entité en perpétuel changement, ce changement vient du degré de développement de son activité et des décisions prises par la direction, en générale, le gestionnaire et le conseil d'administration de l'entreprise veillent sur les intérêts des actions et ils cherchent à augmenter la richesse de l'entreprise, cette richesse vient des résultats d'une bonne gestion et la bonne gouvernance des biens et des ressources ,et sur tout d'une évaluation.

Évaluer une entreprise est un acte très fréquent dans la vie économique contemporaine, cette évaluation de l'entreprise est une tache dextrement importante et constitue la variable clé de toute politique financière ,nous évaluons au regard d'un projet de cession , d'une augmentation du capital, d'une fusion, d'une offre publique ,d'achat ou d'échange ,d'un apport d'actif .....Etc., le but de la valorisation n'est pas d'arriver au prix de l'entreprise, qui n'est fixé qu'une fois les négociations achevées, mais de fixer une fourchette de prix dans laquelle la transaction peut être considérée comme raisonnable.

Donc l'acheteur considéré que le prix est fonction des profits futurs, l'entreprise vaut par ce qu'elle est susceptible de rapporter, la vision est utilitariste, l'actif vaut par ce que je peux attendre, par l'intérêt que j'y associe. Cependant l'acheteur ne souhaite payer qu'une partie de ce futur, la partie issue de la notoriété acquise, des efforts consentis par le passé et non des fruits de ses nouvelles initiatives, les flux futurs sont la conséquence des inerties, delà bonne renommée, des positions acquises, mais aussi de l'énergie des nouvelles équipes.

Le vendeur souhaite valoriser au mieux le passé de l'entreprise comme l'artisan d'un futur anticipé.

Les méthodes d'évaluation sont multiples et variées telle que :patrimoniaire, mixte dynamique et comparative , elle se basent sur des hypothèse différents et utilisent divers outils mathématique, elles essayent de prendre en compte tous les éléments qui peuvent influencer, de façons directe ou indirecte, positive ou négative pour répondre à ce besoin, elles ne sont pas toutes utilisées en toutes circonstances et leur utilisation dépend de l'entreprise sujette à l'évaluation ,le choix d'une méthodes est lié à l'optique dans laquelle on se place :

- Soit celle d'un investisseur qui cherche à rentabiliser ou à contrôler son entreprise.
- Soit celle d'un liquidateur qui cherche à évaluer le poids économique des actifs.
- Soit celle d'un administrateur fiscal qui cherche à déterminer la valeur qui sert d'assiette à l'impôt sur les sociétés.

Cette évaluation constitue une étape préalable essentielle, pour fournir une base chiffrée, dans laquelle s'appuyer les décideurs, en effet, c'est à partir des résultats de cette évaluation que les orientations stratégiques sont définies qui est la prise de décision, autrement dit les résultats de l'évaluation orientent et justifient les choix opérés par les dirigeants et les parties prenantes. Donc une décision bien fondée repose toujours sur une connaissance précise de la valeur de l'entreprise.

## **Problématique :**

L'évaluation est une opération qui consiste à estimer, à apprécier, à porter, un jugement de valeur ou à accorder une importance à une personne, un événement, une situation ou tout objet à partir d'information qualitatives, quantitatives, de critères précis en vue d'une prise de décisions, évaluer c'est comprendre, éclairer, l'action de façon à pouvoir décider avec justesse de la suite des événements. Dans ce contexte, nous soulevons la problématique suivante : « Comment l'évaluation financière d'une entreprise influence-t-elle les procédures décisionnelles au sein de l'organisation ? ».

Afin de cerner et de répondre à notre problématique, nous sommes amenés également à répondre aux questions suivantes :

- Dans quel contexte évaluer l'entreprise et quelle sont les étapes préalables à suivre ?
- Quelles sont les méthodes d'évaluation d'entreprise ?
- C'est quoi le diagnostic financier et son importance dans l'évaluation d'entreprise ?
- Quels sont les outils utilisés pour analyser la situation financière d'une entreprise ?
- Comment les organisations gèrent-elles le processus de prise de décision au sein de leurs structures ?

## **Hypothèses de travail :**

Afin d'apporter des éléments de réponse et un éclairage à ces questions, nous avons élaboré les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 01 :** Un diagnostic financier approfondi constitue une étape indispensable pour garantir la fiabilité de l'évaluation financière de l'entreprise ENIEM.

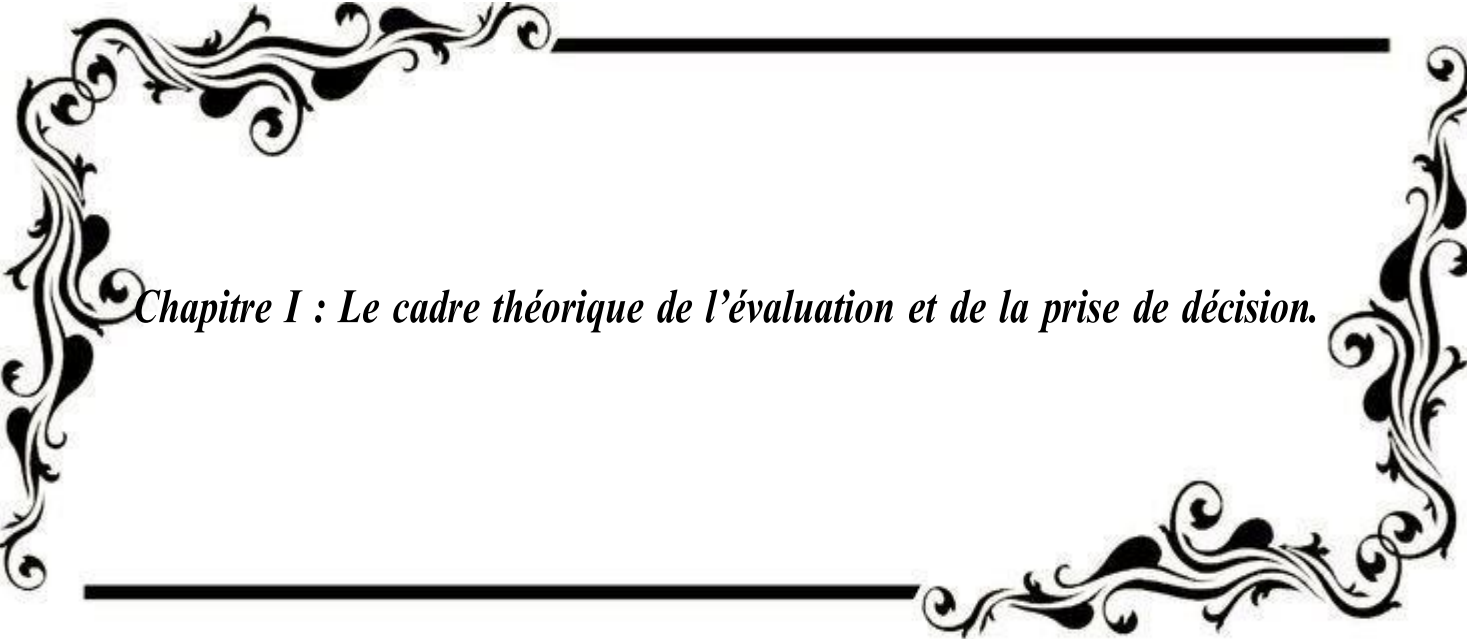
**Hypothèse 02 :** l'évaluation financière est considérée comme l'unique outil influençant la prise de décision au sein de l'entreprise ENIEM.

En ce qui concerne la méthodologie de travail, nous avons suivi l'approche mixte dans les premiers chapitres théoriques, en présentant les différents concepts liés au sujet à partir de différentes références bibliographiques et divers ouvrages, dans le deuxième chapitre, nous avons suivi l'approche patrimoniale à travers le stage pratique que nous avons effectué à l'entreprise « ENIEM », ce qui nous a permis de vérifier nos hypothèses.

Pour mieux répondre à notre problématique principale et confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons choisi un plan d'étude comportant deux (02) chapitres, dans le premier chapitre nous avons traité les concepts généraux sur l'évaluation financière de l'entreprise à travers lesquels nous avons essayé de donner les concepts de l'entreprise en ce qui concerne sa fonction financière, dans le deuxième chapitre, nous avons essayé de projeter ce qui a été étudié dans l'approche théorique à l'entreprise nationale ENIEM ou nous avons donné une image générale sur cette entreprise en termes de sa mise en place et sa définition et les moyens qui s'offrent à elle. Puis on procédera à l'application de l'approche patrimoniale sur l'ENIEM afin de déterminer sa valeur et les décisions prises après les résultats obtenus dans le cas pratique.

## **L'objectif de la recherche :**

L'objectif principal de ce mémoire est de comprendre dans quelle mesure l'évaluation financière influence la prise de décision au sein de l'entreprise. En effet, la prise de décision stratégique, opérationnelle ou financière repose souvent sur la connaissance précise de la valeur réelle de l'entreprise. C'est pourquoi il est essentiel d'examiner non seulement l'impact de cette évaluation sur les choix des dirigeants, mais aussi les méthodes utilisées pour estimer cette valeur. Nous chercherons ainsi à identifier les différentes techniques d'évaluation financière appliquées, leurs avantages et leurs limites, afin de mieux appréhender leur fiabilité et leur pertinence dans le contexte spécifique de l'entreprise étudiée. Ce travail permettra de vérifier nos hypothèses concernant le rôle central de l'évaluation dans le processus décisionnel et de mesurer dans quelle mesure une estimation précise de la valeur de l'entreprise contribue à améliorer la qualité des décisions prises.



*Chapitre I : Le cadre théorique de l'évaluation et de la prise de décision.*

## Introduction du chapitre :

L'évaluation d'entreprise a connu un très fort développement au cours des trente dernières années, dans un environnement économique et financier en constante évolution.

Évaluer une entreprise est un acte très fréquent dans la vie économique contemporaine. En effet, dans une société de plus en plus soumise aux lois du marché aujourd'hui mondialisé, tout s'achète et se vend, à un rythme rapide. L'évaluation des entreprises est un inépuisable sujet de réflexion et constitue un problème fondamental de l'analyse financière. Elle est au cœur de la finance, elle consiste en la détermination d'une valeur pour l'entreprise. Quel que soit le contexte d'évaluation et en dépit de la pluralité des objectifs, la formulation de cette valeur est l'aboutissement d'un long processus qui nécessite une démarche d'évaluation cohérente. En principe, le lancement de nouvelles activités d'extension, d'introduction en bourse, de transaction, de fusion et de transmission d'une entreprise, quel que soit son domaine d'activité, exige au préalable une évaluation.

L'analyse financière constitue une étape fondamentale dans l'évaluation de la performance d'une entreprise. Elle permet de porter un diagnostic structuré sur la situation économique, la rentabilité, la liquidité, la solvabilité et la structure financière de l'organisation. À travers l'étude des états financiers, cette démarche vise à identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise, en mettant en évidence les tendances significatives qui peuvent influencer les décisions stratégiques.

L'analyse et l'évaluation financières ne sont pas de simples exercices comptables, mais des instruments d'aide à la décision. Ces outils offrent ainsi un cadre structuré pour orienter les choix stratégiques, en s'appuyant sur des données fiables, des indicateurs pertinents et des méthodes d'interprétation rigoureuses. Leur bonne maîtrise constitue un atout fondamental pour les dirigeants, notamment dans un environnement économique de plus en plus incertain, où chaque décision peut avoir des répercussions significatives sur la pérennité et la performance de l'entreprise.

L'objectif de ce chapitre est de mettre en lumière une vision globale des notions élémentaires sur l'évaluation d'une entreprise. La première section est consacrée à **l'évaluation financière**, en tant que démarche visant à estimer la valeur économique d'une entreprise à un moment donné, à travers différentes méthodes (patrimoniales, comparative, mixte ...etc.). La deuxième section traite de **l'analyse financière**, qui repose sur l'étude des états financiers à l'aide d'outils tels que les SIG, la CAF, l'analyse des ratios et de l'équilibre financier. Enfin, la troisième section examine **le lien entre les résultats de ces analyses et leur impact sur le processus de prise de décision**, en insistant sur la manière dont les données financières influencent les choix stratégiques des dirigeants et des parties prenantes.

## **Section I : Le cadre générale de l'évaluation d'entreprise.**

### **1.1. Définition de la notion évaluation d'entreprise :**

L'évaluation de l'entreprise, c'est la détermination de la valeur de l'entreprise, cette détermination peut être faite à l'aide de l'actif net comptable réévalué ou d'après le montant de résultat. Evaluer une entreprise consiste à proposer une valeur ou fourchette de valeur aux actifs d'une entreprise ou à ses titres. L'évaluation d'entreprise est l'estimation, à partir de critères qui se veulent objectifs, de la valeur de marché potentielle ou sa valeur patrimoniale. L'évaluation d'une entreprise est donc une étape délicate et important d'avoir une vue globale de l'entité, afin de faire des prévisions réalistes.

Selon : Renald LEGENDRE « L'évaluation est une opération qui consiste à estimer, à apprécier, à porter un jugement de valeur ou à accorder une importance à une personne, un processus, un événement, une institution ou à tout objet à partir d'informations qualitatives, quantitatives, de critères précis en vue d'une prise de décision. Evaluer c'est comprendre, éclairer l'action de façon à pouvoir décider avec justesse de la suite des événements ». *(LEGENDRE, Année: 2008, page : 11).*

Selon S. PARIENTE « Evaluer une entreprise consiste à déterminer un prix, acceptable par les parties pour la totalité des actifs et à déduire ensuite l'endettement, afin d'obtenir la valeur résiduelle des capitaux propres » *(S.PARIENTE, Année:2013, page:217).*

Selon HONIGMAN.C. N et TUBIANA.M « l'Evaluation de l'entreprise, c'est la détermination de la valeur de l'entreprise. Cette détermination peut être faite à l'aide de l'actif net comptable réévalué ou d'après le montant du résultat. » *(TUBIANA(A.M), Année:1992, Page:320).*

Pour GEORGES.LEGROS « une évaluation n'est qu'une estimation ou une approche de la valeur d'un bien elle peut varier en fonction :

- Des conditions économiques et de l'état du marché concerné (marché en plein boom ou marché en crise), et donc de l'offre et de la demande sur ce marché ;
- De qui achète :( un concurrent, un financier ou investisseur, un majoritaire, un minoritaire... ) ;
- Des valorisations des éventuelles synergies que peut réaliser l'acquéreur ;
- Du risque et donc du taux d'actualisation sélectionné pour actualiser les flux. » *(LEGROS.GEORGES, Année:2011, Page:293)*

D'une manière générale, et d'après les définitions des plusieurs auteurs, l'évaluation d'entreprise est le processus et une démarche qui consiste à estimer la valeur d'une société en tenant compte des plusieurs critères : financières, économiques et parfois aussi stratégiques, elle permet de déterminer un prix de référence dans plusieurs situation, et d'obtenir la valeur juste possible, pour à la fin de répondre à divers objectifs.

## **1.2. L'approche historique de l'évaluation de l'entreprise :**

Depuis 1950, l'évaluation de l'entreprise est traitée par plusieurs auteurs, plusieurs chercheurs se sont intéressés dans ce domaine, nous pouvons citer : Franco Modigliani et Merton Miller. En 1958, ils ont publié un article en montrant que la valeur de l'entreprise est indépendante de sa structure de financement à « cash-flow » et à classe de risque donné autrement dit la valeur totale de marché de l'entreprise est indépendante de sa structure de capital.

L'article de M&M de 1958, « Le coût du capital, finance d'entreprise et la théorie de l'investissement » pour mettre la base d'une théorie solide de l'effet de la structure du capital sur la valeur de l'entreprise, afin d'établir ensuite les principes du choix rationnel d'investissement et de la politique financière, dans un monde d'incertitude. (*Modigliani, 1956*).

Modigliani et Miller ont pris deux lignes principales d'attaque, comme tentative d'extrapoler le monde de l'incertitude de chacun de ces deux critères. La maximisation de profit et la maximisation de la valeur marchande. Ces travaux ont permis de reformuler de façon plus précise les hypothèses sous-jacentes aux recherches sur la structure financière optimale.

En 1963, même si plusieurs auteurs ont critiqué leurs travaux les deux auteurs sont revenus à ce résultat, d'ailleurs, la plupart des travaux effectués depuis montrent que cette structure de financement n'est pas neutre, autrement dit il n'existe pas de structure optimale. Les financements sont donc sans conséquence sur la valeur de l'entreprise et le coût moyen pondéré du capital. La valeur d'une entreprise est déterminée par l'aptitude de ses actifs à générer des flux de liquidité d'exploitation et ceci quelle que soit la façon dont elle se finance. L'absence d'impôt est également un postulat critiquable. Ces travaux ont permis de lever l'hypothèse du non existence de l'impôt pour aboutir à des conclusions plus réalistes qui ont été généralisées par le modèle du M.E.D.A.F.

Après les travaux de Modigliani et Miller, Sharpe et Linter ont intégré le facteur risque dans les décisions stratégiques pour une meilleure évaluation de projets. C'est dans les années soixante que Linter et Mossin, ont fait un progrès dans la théorie financière, leurs travaux ont permis l'élaboration de modèles et outils dans le domaine de la finance et qui sont utilisés quotidiennement par les évaluateurs.

En 1973, Les travaux de Fisher Black, Myron Scholes ont démontré que les décisions d'investissement et de financement avec les conditions du marché contribuent réellement à la création de valeur, et portent aussi sur la façon de couvrir une option grâce à la détention du sous-jacent et du cash, afin de construire un portefeuille sans risque, tout en donnant une formule d'évaluation des options.

Après les années 90, plusieurs auteurs ont élaboré et publié leurs travaux dans le domaine de la Finance, touchant plusieurs aspects notamment dans l'évaluation des entreprises. L'évaluation des entreprises présente encore de nos jours un grand intérêt pour l'activité

Économique et le fonctionnement du marché financier. Cette dernière est devenue une opération dite « normale » et indispensable.

La valeur d'une entreprise, comme celle de tout autre actif économique ou titre financier, correspond à la somme actualisée des flux de trésorerie générés par cet actif ou cette entreprise.

### **1.3. Les objectifs de l'évaluation des entreprises :**

L'évaluation d'entreprise peut se faire à tout moment de la vie de celle-ci. D'une part cette démarche est un préalable à une meilleure gestion de l'entreprise, puisque le processus d'évaluation va mettre la lumière sur ces forces et faiblesses, ce qui aura pour conséquence l'orientation de sa stratégie. Aussi, cela permettra de situer l'entreprise dans le marché.

D'autre part, cela place le dirigeant en position de réactivité voir même de pro -activité face aux nombreuses opportunités et menaces qui peuvent se présenter.

L'évaluation d'entreprise est essentielle dans toutes les opérations comportant une transaction, puisqu'elle contribue à la fixation du prix, condition indispensable à la réalisation de la transaction, mais aussi est nécessaire pour déterminer équitablement les actifs de l'entreprise en fonction des termes énoncés dans les documents juridiques. Nous allons aborder certaines de ces raisons ci-dessous :

#### **1.3.1. L'augmentation de capital :**

Lorsqu'une entreprise a besoin de financement, elle peut recourir à une augmentation de capital qui peut se faire par la création de nouvelles actions. L'évaluation de l'entreprise permet de déterminer le prix des actions ainsi que le nombre d'actions à émettre et leur valeur d'émission. Les investisseurs se baseront sur le prix des actions pour décider d'investir ou non dans une entreprise donnée. L'entreprise peut augmenter son capital en passant par l'opération d'introduction en bourse.

#### **1.3.2. Cession de l'entreprise/succession :**

Il y a cession d'entreprise lorsque le propriétaire vend la société à un repreneur soit en vendant la totalité de l'entreprise soit en cédant seulement une partie de l'entreprise (en cédant une minorité du capital tout en restant dirigeant majoritaire ou à l'inverse, en cédant la majorité du capital en devenant ainsi associé minoritaire). Le prix de cession de l'entreprise est le point central de cette opération, et c'est par le jeu de négociation entre le vendeur et l'acquéreur qu'il sera fixé. Pour obtenir une idée d'un prix raisonnable, il convient de procéder à l'évaluation de l'entreprise en employant les différentes méthodes d'évaluation. La succession est le passage de la propriété familiale sans procéder à une cession et qui nécessite l'évaluation pour le calcul de droit de succession.

« Contrairement à la fusion, la scission peut avoir lieu lors de la séparation des différentes filiales d'un groupe en entités indépendantes. Dans ce cas, il convient de procéder à

Une évaluation afin de fixer la parité de valeur entre la valeur du groupe et la valeur de la société qui quitte le groupe par scission ». (*Vernimmen, Année:2022*)

### **1.3.3. Fusion d'une entreprise :**

La fusion en général est une union d'intérêts entre deux ou plusieurs sociétés qui aboutit à l'émergence d'une nouvelle entité ou à la création de l'une des sociétés existante, mais son entité juridique change et la fusion ne doit pas nécessairement être entre sociétés de même nature, il est donc loisible à une société de fusionner avec une autre d'une autre nature, que la différence soit d'objet ou de personnalité juridique.

Elle peut également prendre la forme d'un échange d'actions (dans ce cas, une société cède des actions à une autre qui en échange lui remet un certain nombre de ses siennes), selon un rapport découlant des valeurs par actions des deux sociétés dit parité d'échange. Ainsi, l'évaluation permettra de déterminer les poids relatifs des titres échangés.

### **1.3.4. Réaliser un investissement :**

Tout investissement dans une entreprise existante nécessite une évaluation préalable. L'investissement peut être un placement d'argent dans une banque, un achat d'obligations, un achat d'actions, un investissement dans la création ou l'acquisition d'une entreprise. Qu'il soit industriel, commercial ou financier, l'investisseur fait tout pour minimiser les risques et maximiser la rentabilité de son investissement. Pour y parvenir, l'investisseur évalue l'entreprise dans laquelle il compte placer ses capitaux et tente de prévoir ses revenus futurs sur une période de visibilité.

#### **A. À caractère industriel :**

C'est le cas le plus classique d'acquisition et d'évaluation d'entreprise. Un investisseur procède à un investissement de longue durée dans une entreprise dont il achète la majorité ou un pourcentage du capital tout à fait significatif. La proportion de titres acquis lui permettra d'intervenir plus ou moins librement dans la gestion de la société, objet de la transaction. Dans ce contexte, un tel investissement justifie des méthodes d'évaluation approfondies. L'ampleur des travaux est fonction de la dimension de la transaction (importance de la firme et du pourcentage de titres à acquérir).

#### **B. À caractère financier :**

Un investissement à caractère financier se distingue en général du cas précédent par le niveau plus restreint de la part acquise. L'acquéreur cherche à obtenir un rendement ou une plus-value sur la portion d'entreprise achetée. Il ne vise donc pas en principe, une immobilisation à long terme de son « placement ».

Un investissement financier peut être la simple acquisition d'actions en Bourse par un particulier ou un institutionnel. Ce peut être aussi un faible pourcentage acquis en direct, hors marché financier. Naturellement, ce dernier procédé est toujours utilisé dans le cas d'une entreprise non cotée. En tout état de cause, un tel investissement, très minoritaire, nécessite des moyens d'évaluation moins développés que dans le cas précédent.

### **1.3.5. Désinvestissement :**

Le désinvestissement est l'opération par laquelle un agent économique met fin à l'exploitation ou renonce à la détention d'un élément de son potentiel d'activité, en vue d'une allocation de ressources qu'il juge préférable à l'avenir compte tenu de ses aspirations, de ses critères d'efficacité et des contraintes qui lui impose son environnement. (*Niyubahwe, Année:2007, Page:25*)

Plus généralement, les logiques d'évaluation dépendent souvent de la situation des acheteurs par rapport aux vendeurs. Ainsi l'évaluation ne prendra pas la même importance selon qu'il y a un vendeur et plusieurs acheteurs ou, dans le cas extrême inverse, un acheteur ayant le choix face à de nombreux vendeurs plus ou moins en concurrence (c'est le cas des secteurs en restructuration dans lesquels les petits entrepreneurs souhaitent s'adosser à un groupe plus important, au même moment).

Toutefois, si le résultat de l'évaluation peut différer d'une situation à l'autre, la méthode reste peu ou prou similaire. Seul le rapport de forces entre les négociateurs influencera le chiffrage de cette évaluation.

### **1.3.6. La privatisation :**

La privatisation des entreprises peut être comprise comme la vente d'organisations nationales à des parties privées, ce qui nécessite l'évaluation de ces dernières. Afin de déterminer le prix d'introduction de leurs actions dans le cadre de l'offre publique de vente à prix fixe, et de déterminer le prix minimum représentant le seuil en dessous duquel il ne faut pas descendre dans le cas d'un appel d'offre par adjudication, une évaluation est nécessaire. Dans le cas d'un appel d'offres, l'évaluation est secondaire car le prix sera déterminé directement par les futurs acheteurs. Cependant, il est indispensable de justifier le prix.

### **1.3.7. La connaissance de la valeur de l'entreprise sur le marché :**

L'entreprise, comme tout actif, peut faire l'objet d'une transaction commerciale (achat, vente, partage). Il est donc nécessaire d'avoir une idée précise de la valeur qu'elle représente afin de mieux se positionner sur le marché des affaires d'où la nécessité d'une évaluation.

### **1.3.8. Mesure de la performance sur une période donnée :**

Dans une entreprise, L'évaluation des performances est la caractéristique formelle ou officielle qui exprime les domaines forts et faibles des contributions que les individus apportent aux tâches qu'ils sont chargés d'accomplir - en d'autres termes, mesurer la productivité de l'individu pendant une certaine période et indiquer l'étendue de sa contribution à atteindre les objectifs de l'unité administrative. Et l'évaluation des performances précède l'évaluation des performances, et l'inverse n'est pas vrai, car à la lumière des résultats de l'évaluation des performances, il est possible de connaître les moyens appropriés d'évaluer les performances dans l'entreprise.

*Schéma n° 01* : les objectifs d'évaluation financière d'une entreprise.



**Source :** réalisé par nous-mêmes, en mobilisant l'ensemble des connaissances acquises à partir de l'article : « L'importance de l'évaluation d'entreprise ».

Le schéma que nous avons élaboré présente les principaux objectifs de l'évaluation financière d'une entreprise, structurés autour de quelques axes fondamentaux : la cession, la succession, l'investissement, le désinvestissement, la fusion, la privatisation, la mesure de la performance sur une période donnée et l'augmentation du capital. Ces objectifs reflètent les préoccupations des parties prenantes internes et externes, telles que les dirigeants, les investisseurs, les créanciers et les actionnaires, qui cherchent à comprendre la santé financière de l'entreprise, sa capacité à générer des profits, à honorer ses engagements et à créer de la valeur à long terme.

#### **1.4. Les critères d'évaluation :**

Les critères qui peuvent influencé la décision d'achat et de vent d'une entreprise se divise en deux, Des critères objectifs et des critères subjectifs:

**1.4.1. Les critères subjectifs :** Sont basés sur les éléments psychologiques et les éléments économiques :

- Eléments psychologique
- La notoriété dont jouit l'entreprise ;
- Il y a un surplus correspondant à la valeur économique plus un surpris à payer ;
- L'attitude favorable au banquier ;
- La bonne réputation auprès du fisc ;
- Elément économique

#### **1.4.2. Les critères objectifs :**

Ces critères déterminant toutes les méthodes de calcul permettant de définir la Just valeur de l'entreprise cette dernière est en fonction de deux estimations. D'une part, celle portant sur les biens tangibles (corporels) tels que les immobilisations, titres, créances, dettes. D'autre part, celle portant sur les biens incorporels tels que le fond commercial, le droit au bail...etc.

##### ✓ **Les éléments corporels**

Les critères des biens corporels sont multiples. On peut distinguer sept concepts des valeurs : la valeur liquidative,

- la valeur de liquidation
- la valeur à la caisse,
- la valeur à neuf
- la valeur vénale
- la valeur d'utilisation.

##### ✓ **Les éléments incorporels**

Dans le cadre d'une évaluation des biens corporels sont multiples. Ceux-ci peuvent être classés en deux catégories :

D'une part les éléments incorporels ayant une valeur propre indépendante de l'entreprise (le droit au bail, les marques, les brevets et licences),

D'autre part, ceux dont la valeur est directement liée à l'exploitation d'une affaire (Fonds commercial).

## **1.5. Les acteurs de l'évaluation des entreprises :**

L'évaluation de l'entreprise est un objet d'intérêt pour la quasi-totalité de ses parties prenantes, Cependant, parmi ces parties prenantes, nous avons celles qui ont une influence directe sur l'évaluation de l'entreprise, que l'on peut appeler les parties prenantes passives.

### **1.5.1. Les parties prenantes actives :**

Comprennent les individus, groupes ou organisations qui jouent un rôle actif et /ou exercent une influence sur l'objet de l'évaluation (par exemple, les sponsors de l'objet de l'évaluation, ainsi que les individus responsable de la gestion ou de la mise en œuvre de l'objet de l'évaluation (par exemple, les employés).

### **1.5.2. Les parties prenantes passives :**

Comprennent les individus qui ont peu ou pas d'influence sur l'objet de l'évaluation. On les trouve souvent parmi les groupes cibles et parmi ceux qui sont exclus de l'objet de l'évaluation ou qui sont affectés négativement par celle-ci, parfois sans en connaître l'existence. Les personnes qui ont un intérêt informationnel pour l'évaluation sont appelés « utilisateurs potentiels » de l'évaluation et de ses résultats. Ceux à qui les évaluateurs ont l'intention de rendre compte conformément au plan d'évaluation sont appelés les « destinataires » ou « utilisateurs prévus » de l'évaluation.

Il est souvent utile d'impliquer ou de prendre en considération les parties prenantes actives et passives dans le processus d'évaluation. C'est l'idée de base des approches participatives et orientées vers l'utilisation. L'un des principaux arguments en faveur de l'implication des parties prenantes est que l'on espère que leur participation permettra au processus d'évaluation de se dérouler sans difficultés, de fournir une couverture thématique bien fondée, de donner des conseils utiles pour la mise en œuvre pratique et d'apporter un soutien solide lorsque les résultats de l'évaluation doivent être utilisés. Il convient de décider au cas par cas s'il faut inclure des parties prenantes actives et passives et dans l'affirmative, dans quelle mesure et à quelles étapes de l'évaluation spécifique.

Chaque contexte ou objective d'évaluation détermine les acteurs ou parties qui vont y participer, nous examinerons les acteurs principaux dans le cas la plus fréquent qui est celui de cession.

### **1.5.3. Les acteurs principaux**

Les deux acteurs majeurs sont, bien entendu, l'acheteur et le vendeur. En termes juridiques, ces deux acteurs sont nommés respectivement le « cessionnaire » et le « cédant ». Leur situation diffère selon qu'il s'agit d'une petite transaction portant sur une minorité de titres ou d'une opération de cession sur une majorité.

**a) Le vendeur :** Il existe tout un éventail de vendeurs :

- l'entrepreneur personne physique, propriétaire direct de tout ou partie de l'entreprise à céder (cas du patron de PME partant à la retraite). Dans ce cas, l'évaluation pourra

Présenter un aspect affectif, le patron étant souvent le fondateur de la firme ou un descendant proche du fondateur.

- Les héritiers (veuve, enfants ou petits-enfants du propriétaire défunt). Ces personnages, parfois un peu balzaciens, n'auront pas toujours conscience de la réalité de l'entreprise dont ils héritent. S'ils sont plusieurs, ils peuvent ne pas poursuivre les mêmes objectifs.
- les « managers » salariés ou mandataires d'un groupe, pour lesquels la cession n'est qu'une opération parmi d'autres. Ils doivent ou souhaitent la réaliser pour des raisons de rentabilité financière, le plus souvent. Cette catégorie de vendeurs est souvent au fait des techniques d'évaluation, au moins de manière schématique. Cependant, ils savent que le chiffre qu'ils dégageront sera le fruit d'un compromis. Sauf mauvaise foi, ces protagonistes seront donc plus souples dans la fixation du prix, leur implication n'étant pas totale ni accompagnée de considérations affectives même s'ils peuvent être financièrement intéressés au résultat de la cession.
- Enfin, les « petits actionnaires », vendeurs de titres cotés en Bourse, constituent une catégorie à part entière et bien spécifique, qui sera étudiée par la suite.

### **b) L'acheteur**

Dans le contexte d'évaluation d'une entreprise, le terme acheteur signifie toute personne physique ou morale qui souhaite acquérir tout ou partie d'une entreprise, ou qui veut augmenter son investissement. C'est pourquoi l'évaluation l'intéresse particulièrement afin d'avoir toutes les informations nécessaires à la prise de décision.

L'acheteur est motivé par des multiples raisons qui sont : l'acquisition d'une entreprise pas ou peu rentabilisée par le vendeur et potentiellement rentabilisable par l'acquéreur ; profiter d'une expertise disponible pour créer des synergies ; complémentarité avec d'autres activités ou produits de l'acquéreur ; existences de patrimoine valorisable à terme ; contrôler un segment du marché ou un marché d'approvisionnement.

#### **1.5.4. Les acteurs auxiliaires :**

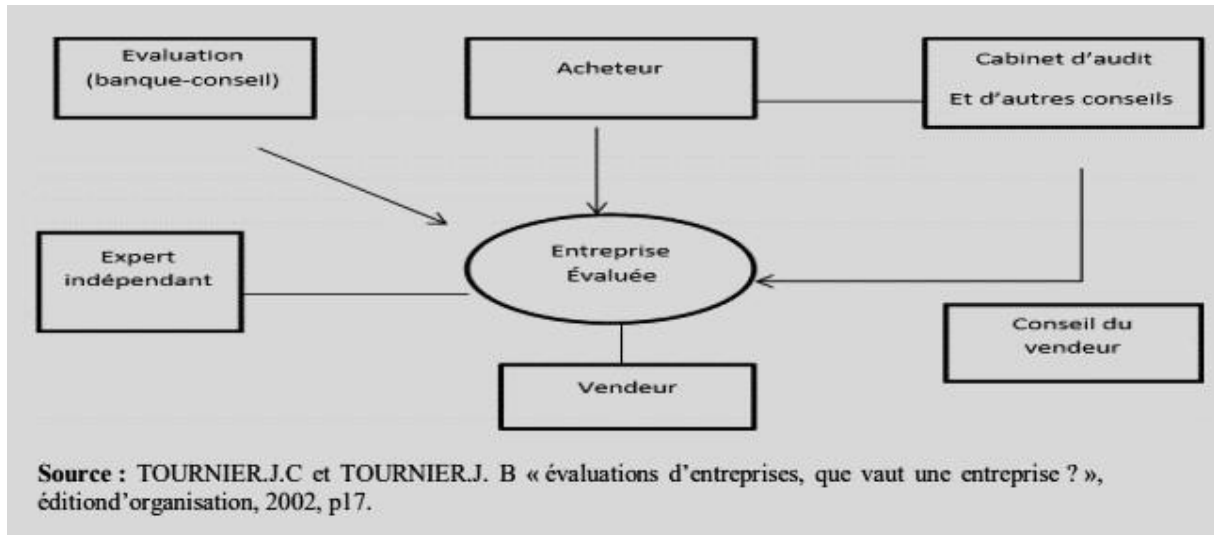
Comme nous avons vu, les acteurs principaux constitué des acheteurs et des vendeurs. Nous pouvons distinguer aussi les acteurs dit auxiliaires qui :

- \* **L'organisme d'audit** : Généralement sollicité, avant l'évaluation, par l'acheteur potentiel pour vérifier la crédibilité des comptes présentés et qui peut même suggérer un prix.
- \* **Le cabinet d'évaluation** : Un autre acteur auxiliaire dans une transaction importante est le cabinet d'évaluation. Une banque conseil peut également être sollicitée pour cette tâche.
- \* **L'expert indépendant** : Nouvel acteur, le rôle est d'analyser et de commenter les valeurs proposées par l'évaluateur. Cet expert est généralement un cabinet d'audit, des experts financiers ou une banque conseil.
- \* **Les cabinets d'avocats** : Les évaluations ne pouvant être réalisées sans prendre en compte les aspects juridiques et fiscaux de l'opération, la présence de cabinets

D'affaires qui participent aux opérations en tant que sous-traitants des banques conseils ou des cabinets d'audit est nécessaire.

- \* **Les analystes financiers :** Les analystes financiers de la bourse qui sont à l'origine de nombreuses valorisations en comparant le prix des actions au sein d'une économie.

**Schéma n °02:** Les acteurs d'une opération d'évaluation



**1.5.5. L'arbitrage :**

Dans une transaction classique, les divergences entre vendeur et acheteur ne peuvent être aplanies que par un accord mutuel. Il n'y a pas d'arbitre. Toutefois, cet accord peut être facilité lorsque les acteurs auxiliaires, par définition rompus à ce type d'opérations, participent de façon active à l'évaluation.

Encore, le prix proposé par le vendeur et l'acheteur c'est le marché (arbitre naturelle) qui ratifie ou refuse ce prix (la bourse).

**1.5.6. L'évaluateur :**

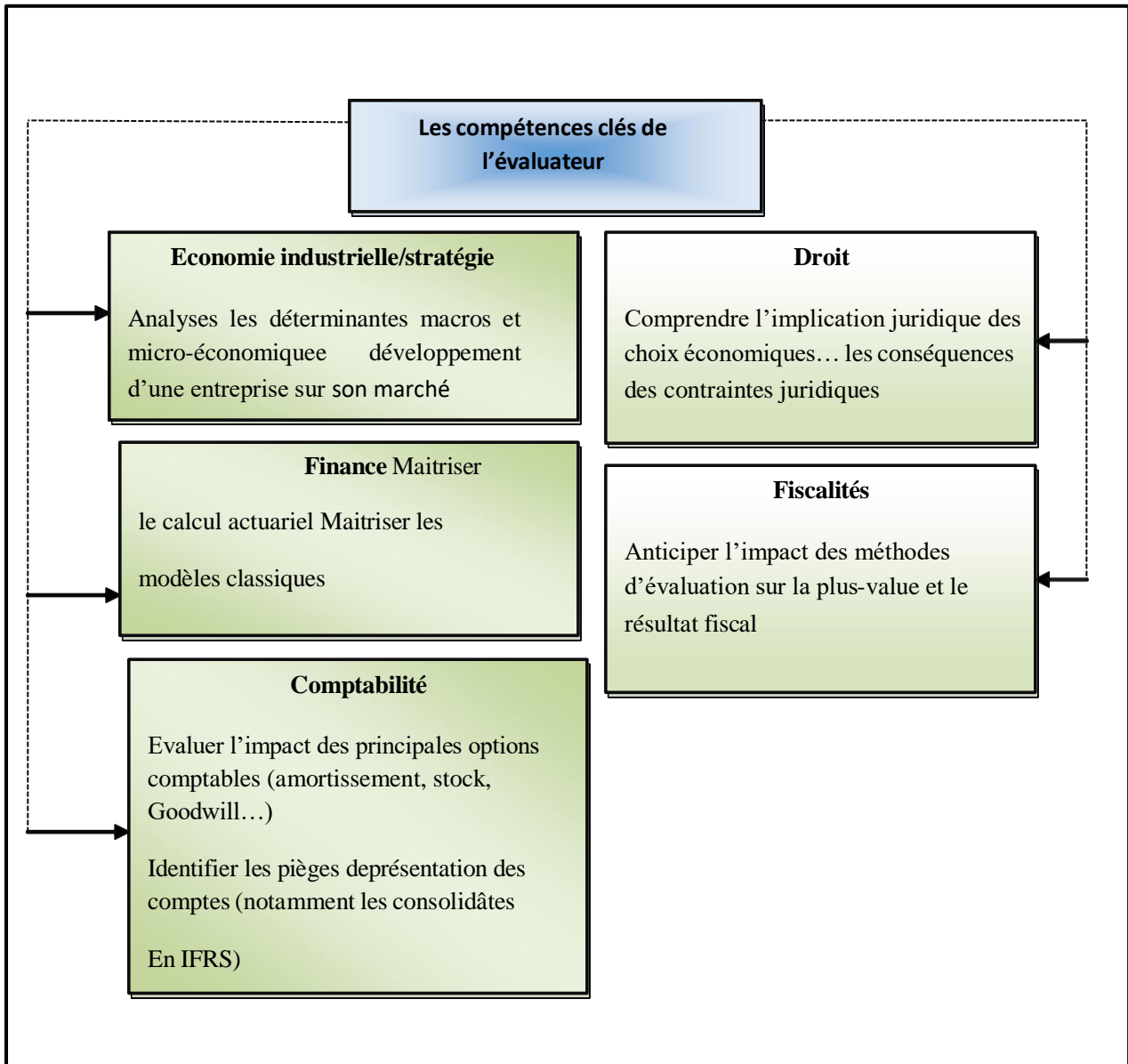
L'évaluateur porte un regard extérieur sur l'entreprise, mais il ne participe pas à l'activité de cette dernière. Il est un tiers qui l'observe, tente de comprendre son marché, sa stratégie, son évolution, et retranscrit cette compréhension dans le langage financier qui lui est propre. Puisque évaluer c'est donner son opinion sur la valeur d'une entité, il s'agit donc de prendre position, d'argumenter, de convaincre. Pour ce faire, l'évaluateur doit posséder certaines compétences.

L'évaluateur doit avoir les connaissances et les formations nécessaires pour évaluer l'activité en question et comprendre les exigences du volet du prix il doit également :

-Aider le participant à se fixer des objectifs stimulants et atteignables et à développer un plan pour atteindre.

- Etre disponible pour rencontrer le participant régulièrement et lui offrir le soutien nécessaire.
- Confirmer et commenter la participation du participant à l'activité en remplissant l'évaluation.

**Schéma n°03:** Les compétences-Clés de l'évaluateur.



Source:(*Franck, Année:2013, Page:33*).

## **1.6. Concept : entreprise, prix et valeur:**

### **1.6.1 : Définition des éléments principale :**

Avant d'aborder une évaluation pour une entreprise, il est nécessaire de présenter les principaux éléments liés à cette dernière qui consiste à proposer une valeur et un prix qui est présenté comme suite :

#### **a) Définition de l'entreprise :**

L'entreprise est née par le déploiement de ressources matérielles, ressources financiers et humain, et ce pour produire un bien ou un service pour le vendre sur le marché pour dégager un maximum de profit , c'est à dire une organisation mettant en œuvres différents moyens dans le but de produire et commercialiser des biens et services .

Selon François Perroux : « L'entreprise est une combinaison productive dotée d'une autonomie de décision dans un univers de relations contractuelles » (*Perroux, Année:1961*).

Selon Gilles Bressay et Christian Konkuyt : « L'entreprise est un centre de décision économique autonome(une entité),disposant de ressources humaines, matérielles et financières qu'elle gère en vue de produire des biens et des services destinés à la vente » (*Konkuyt, Année:2006,Page:12*).

Cette dernière elle classifie selon la nature économique et cette classification se faire selon trois aspects :

- ☞ Classification par secteur : primaire, secondaire, tertiaire
- ☞ Classification par type d'opérations accomplies : agricoles, industrielles, commerciales, prestation de services, financières...
- ☞ Classification par la branche d'activité.

#### **b) Définition du prix :**

Le prix d'une entreprise correspond au montant qu'un investisseur ou un agent économique est susceptible de payer pour en faire l'acquisition, il représente le fruit d'un processus de négociation entre un acheteur et un vendeur, qui est une réalité et une donnée réelle).

Autrement dit « le montant(en argent)qu'il est nécessaire de déboursier pour obtenir une certaine combinaison de produits et de services aptes à satisfaire un besoin exprimé par un groupe de consommateur, situés dans un cadre physique et psychique donné » (*M, Année:2002,Page:346*).

Ce dernier à une double signification suivant sa place :

La première signification pour le vendeur: est la seule variable du marketing mix génératrice de recettes et de profits par la vente des biens et services.

La deuxième signification pour le consommateur (l'acheteur) : est une dépense à supporter pour obtenir un bien, c'est un critère essentiel de choix, c'est à dire un élément de positionnement du produit dans son segment de marché par rapport à la concurrence.

### c) Définition de la valeur :

Peut définie comme le résultat d'application de certaines méthodes d'évaluation, qui est une opération complexe, qui intègre ca réalité (un faut tangible une donnée réel) : son chiffre d'affaire, ces résultats, son fonctionnement, les données des ressources humaines.... Donc le recours à une référence existant et véritable.

Selon **BRILMAN.J et MAIRE.C** : « cette qualité conventionnelle de l'objet qui est attribuée à la suite de calculs ou d'une expertise, la valeur n'est pas un fait mais une opinion ». (*MAIRE.C, Année: 1990, Page:19*).C'est-à-dire la valeur est une opinion, une possibilité et non pas un fait.

On peut distinguer plusieurs valeurs qui sont présenté comme suite :

- \* **La valeur subjectif** : est la valeur d'un bien ou d'une entreprise dans une économie de marche, cette valeur est perçue différemment par chaque investisseur, selon ses priorités personnelles, ses objectifs financiers, sa vision pour le risque ainsi que sa vision à long terme donc elle dépende des attentes individuelles et des motivations de chaque investisseur.
- \* **La valeur d'usage** : est définie comme la valeur économique d'un bien (les matières premiers, les équipements les machines..) qui sont utilisé et consommés dans la production et le fonctionnement ou améliorer la productivité de l'entreprise et son utilisé dans des conditions d'exploitation effectives : (la pratique doit être générale, doit être constante et doit être fixe).
- \* **La valeur de liquidation** : qui est la valeur nette ou le montant total qu'on pourrait récupérer si l'entreprise cesse son activité ou bien dans la vente forcée ou elle est obligée de vendre rapidement d'un ou de plusieurs actifs , qui englobe ses biens immobiliers, ses machines et meubles, stocks..., « la valeur marchande des biens de l'entreprise sur le marché secondaire elle est plus grande que la procédure dans la même mesure où il n'y a ni des frais à soustraire ni des impôts a payé »(*DUBOIS.F, Année:1996,Page:76*).
- \* **La valeur sentimentale** : ou bien la valeur intime et émotionnelle qu'une personne accorde à un bien en raison des sentiments personnels, qui ne peut s'explique d'une manière logique ou rationnelle.

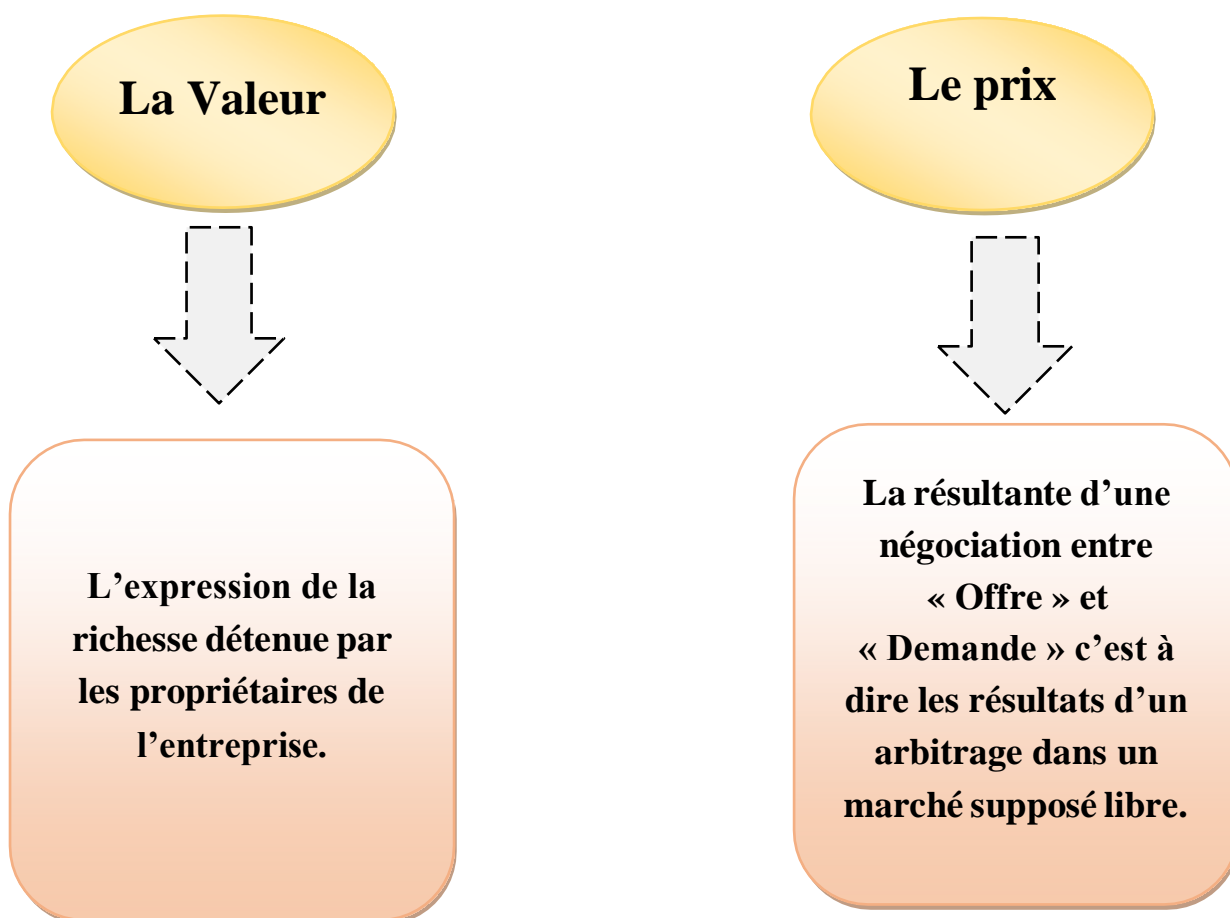
- \* **La valeur de rendement** : cette méthode elle aussi comparative, est fondée sur le dividende et le rendement qu'il procure pour l'actionnaire, elle fait donc, là aussi le lien entre valeur de marché et rentabilité pour l'actionnaire.
- \* **La valeur de remplacement** : c'est le montant pour acheter un objet identique ou équivalent qui possédant les mêmes capacités et des caractéristiques similaires (le même potentiel de production ou de services).
- \* **La valeur intrinsèque** : est la valeur estimée d'une entreprise en basant uniquement sur ses éléments internes (ses actifs, ses bénéfiques..), hors de toute influence de l'environnement immédiat (comme les tendances du marché ou les événements économique..), « valeur hypothétique basé sur le taux de rendement requis pour les investisseurs ». (*VERNIMEN.P, Année:2001, Page:234*).
- \* **La valeur d'exploitation** : c'est la valeur d'une entreprise en tenant compte de sa capacité à générer des revenus durable en supposant qu'elle continue son activité normal et à long terme qui est l'ensemble des stocks de matières, de produits ou d'emballages ....., sans interruption ou liquidation .
- \* **La valeur du marché** : la valeur de marché d'un actif c'est une valeur qui dépend de marché elle est sous mise à la loi de l'offre et de la demande.

### **1.6.2 : La différence entre la valeur et le prix :**

Il est important de distinguer entre la valeur de l'entreprise et le prix, car ces deux éléments ne signifient pas la même chose il peut avoir un grand écart, donc on peut dire que la valeur est une estimation théorique, contre le prix est réalité de marché.

Selon **BRIMAN.J et MAIRE.C**: « le prix payé effectivement lors d'une transaction, ou contraire de la valeur, est un fait tangible une donnée réelle, il peut arriver que le prix payé soit considéré comme une pure folie par rapport à une valeur dit raisonnable ».

*Schéma n°04* : Présentation schématique de la notion prix et valeur.



Source : réalisé par nous-mêmes partir des informations de l’ouvrage finance d’entreprise de Vernimmen.

### **1.7. Les données ou les outils clé d’évaluation :**

Pour faire une évaluation d’une entreprise, il est essentiel de s’appuyer sur des données fiables et d’utiliser des outils adaptés, qui sont des données du passé et de futurs (prévisionnels) parmi ces données et outils :

#### **1.7.1 : Données relatives au passé de l’entreprise :**

##### **◆ Données documentaires :**

➤ **Etats financiers des trois ou cinq dernières années** : (le bilan, tableau des comptes résultats, le tableau des flux de trésorerie, l’annexe comptable.)

-Copies des déclarations fiscales :( déclaration de l’impôt sur la société, déclaration de la taxe sur la valeur ajoutée, déclaration de la contribution économique territoriale, déclaration de l’impôt sur le revenu....).

-Les documents techniques : les plans des terrains et des bâtiments permettent d'avoir une vue sur l'installation de l'entreprise, qui montre les limites et accès des terrain, puis les dimensions et aménagements des bâtiments.

-Dernières expertises d'assurances : qui permettant estimer les pertes, les incendie, les dégâts, vol., et d'estimer la valeur des biens assurer ou encire de statuer sur les responsabilités. et ces dernières expertises permettant de réajuster les contrats en fonction des risques réels. Parmi les documents d'expertises : ordre de mission émis par l'assureur, attestation ou déclaration de sinistre, devis et facture....etc.

-L'inventaire du matériel ou du moins des principaux matériel avec indication de l'âge : ce document permet de connaître la nature, la qualité, sa date d'acquisition et sa durée d'utilisation des différents matériels utilisés.

-La liste et valeur des participations qui permet d'identifier les sociétés ou les investissements dans lesquelles l'entreprise détient des parts ou actions suite d'attribue chaque auteur et partenaire (financières, matérielles ou humains) qui participe dans la réussite du projet.

◆ **Données réelles** :(La visite des établissements) :

Cette visite d'établissement permet au visiteur de se faire une idée précise de la situation réelle et les conditions réelles de fonctionnement du l'entreprise, cette dernier permet notamment d'observer :

-L'état générale des lieux (l'architecture et vétusté), la solidité des structure, la qualité des matériaux utilise...etc.

-Les moyens d'accès : l'existence d'une voie ferrée à proximité ou d'autres moyens de transport, et la qualité des routes environnantes.

-L'environnements immédiat d'entreprise ou bien usine qui sert à la présence des autres entreprises, de zones commerciales ou résidentielles peut avoir un impact direct ou indirect sur la productivité et l'activité de l'entreprise.

-L'état du parc machines et équipement utilise leur niveau d'usure, ainsi que les conditions de sécurité, ainsi que les besoins éventuels en entretien la réparation en cas d'une panne, et le renouvellement dans le cas d'une ancienne machine qui ralentir la production.

**1.7.2 : Donnes relative au futur de l'entreprise :**

Ces données permettent d'anticiper les évolutions possibles pour mieux comprendre et de prendre des décisions éclairées, et que ce soit dans la vie quotidienne, parmi ces donnes on peut citer :

#### ◆ **Les donnes prévisionnelles :**

-Les donnes prévisionnelles de ventes : l'estimation de vente future selon les calculs des tendances des ventes actuelle.

-les donnes prévisionnelles de la demande : l'estimation des demandes future selon les calculs des tendances des demandes actuelles des clients.

-Prévision sur le chiffre d'affaire : à partir de calcul des revenus attendus.

-Prévision de dépense : qui sert à estimer des couts futur tels que (les métiers premiers, les salaires, les frais des réparations et de renouvellement des équipements et des machines ...).

Suite à ces prévisions, on peut citer plusieurs types des données essentielles tels que : les prévisions des stocks, les prévisions budgétaires aident à planifier les dépenses, les prévisions du marches qui est une vision des tendances à venir, les prévisions de production qui facilitent la fabrication selon la demande attendue...etc.

#### ◆ **L'investissement a réalisé :**

-L'acquisition des nouvelles machines et de la technologie avancée dans le but d'améliorer la production et la réduction des couts.

-La création d'un nouveau produit pour répondre aux besoins du marché et d'attirer la nouvelle clientèle, suite à une amélioration d'un produit existant qui peut améliorer sa qualité pour fidéliser la clientèle, qui permette de garder une bonne position face aux autres entreprises concurrente de même secteur d'activité.

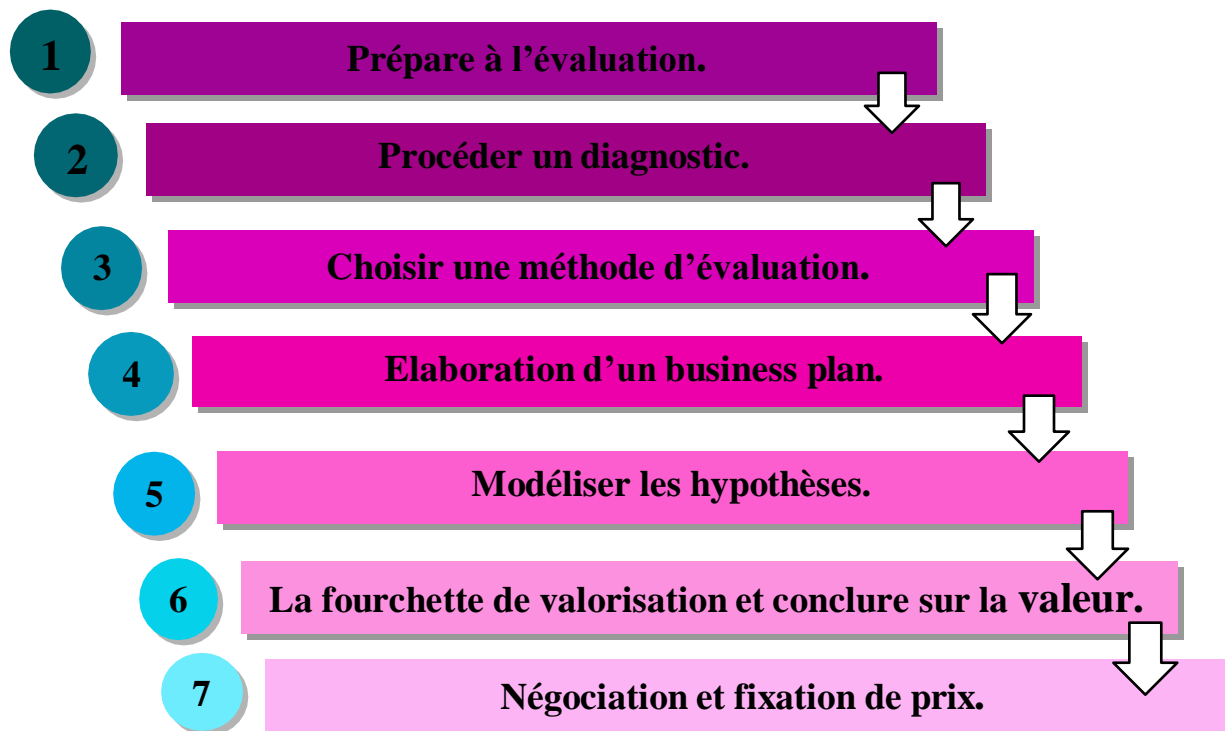
-L'investissement dans la formation du personnel dans l'amélioration des compétences des employés, et la transformation digitalisation pour moderniser le système et de faciliter les taches qui rend les processus d'activité de l'entreprise plus efficaces et efficiente.

-L'investissement dans des nouveaux projets et de la fusions avec d'autre entreprise, qui aide à renforcer la compétitivité de combinée et d'optimiser des ressources.

#### **1.8. Le processus d'évaluation(les étapes clés) :**

L'évaluation d'une entreprise se fait par nécessite un processus rigoureux et structuré, qui est toute un enchainement des étapes, qui vise à obtenir la valeur de cette dernière, pour cela il est essentiel de suivre les étapes suivantes :

*Schéma n°05* : les étapes clés de processus d'évaluation d'entreprise.



Source : réaliser par nous-mêmes à partir de sources académique en finance d'entreprise, l'ouvrage de Vernimmen.

**a. Préparation à l'évaluation** : Cette première étape préliminaire qui est une base solide vise à collecter, et réunir l'ensemble de toutes les informations disponibles dans l'entreprise des informations publiques et privées ou des informations chiffrées et qualitatives, qui sont : (des données documentaires, réelles, et prévisionnelles...), par suite identifier les parties prenantes : les acteurs principaux et les acteurs auxiliaires, après la collecte des informations arrive les traitements de ses informations qui permettent non seulement de mieux comprendre, mais aussi de poser des bases et une analyse approfondie qui est essentielle pour orienter et préparer à l'évaluation d'une manière correcte.

**b. procéder un diagnostic** : Après avoir traité et analysé les informations suit l'étape d'établir d'un diagnostic de l'entreprise qui permet de mieux comprendre le fonctionnement global de l'organisation à partir de l'examen de son modèle d'affaire qui s'appelle aussi « business model », pour évaluer d'un point économique, comptable et financier.

**c. Choisir une méthode d'évaluation :** cette étape sert à évaluer à travers les méthodes d'évaluation afin d'estimer la valeur de l'entreprise, et chacun reposant sur des logiques spécifiques liées à l'organisation, on peut distinguer quatre familles de méthodes :

- Les méthodes patrimoniales basées sur le bilan.
- Les méthodes dynamiques fondées sur la rentabilité.
- Les méthodes mixtes basées sur les deux précédentes méthodes.
- Les méthodes comparatives dites de marché.

**d. Elaboration d'un business plan :** Le plan d'affaires, ou plan de développement et de planification financière, selon Robert Papin : « Un business plan est un document structuré et synthétique qui permet de présenter son projet entrepreneurial sous tous les angles, il explique les choix de proposition de valeur et de business model, présenter les résultats obtenus à date, les objectifs visés et la feuille de route pour y parvenir ». (*Papin, Page:224*).

D'après cette définition de l'auteur Robert Papin, le business plan sert à présenter le projet en détail : sa gestion, sa stratégie, ses prévisions. Et démontrer la viabilité, il doit être claire et cohérent pour convaincre les partenaires financiers pour soutenir le projet.

**e. Modéliser les hypothèses :** L'évaluation obtenue n'a de sens que par rapport aux hypothèses retenues, d'où l'importance de tester les hypothèses en modifiant certains paramètres (analyses de scénarios) ou affectant des simulations (méthodes Monte-Carlo).

**-Analyse de scénarios :** qui est une technique d'aide à la décision qui se base sur une approche qualitative consiste à construire plusieurs représentations cohérentes, plausibles et contrastées de futurs possibles à partir de l'évolution de variables clés incertaines de différents environnements possibles (optimiste, pessimiste, Réaliste.), ses résultats sont présentés sous forme de scénarios distincts avec leurs impacts respectifs.

**-Méthodes Monte-Carlo :** est une technique probabiliste algorithmique qui se base sur une approche quantitative qui repose sur la simulation visant à calculer une valeur numérique par l'utilisation des échantillons aléatoires répétés pour obtenir plusieurs résultats possibles et la probabilité de chacun entre eux, ces derniers résultats sont présentés sous forme de distributions statistiques, sous forme de courbe ou sous forme d'un diagramme.

**f. La fourchette de valorisation et conclusion sur la valeur :** cette étape permet une prise de décision plus éclairée, en tenant compte des risques et variables, donc l'évaluateur et l'analyste doit chercher à construire une fourchette de valeurs en identifiant les valeurs minimales et maximales, Selon Pierre Vernimmen, il est essentiel de considérer cette variabilité pour refléter la réalité

Économique et stratégique de l'entreprise, et la valeur retenue au final est généralement choisie dans cette fourchette, selon le contexte de l'évaluation.

- g. La fixation et négociation de prix :** après la finalisation des six premières étapes cette phase de négociation et fixation de prix, peut être alors débutée, les deux parties vont s'appuyer sur les travaux d'évaluation et les conclusions des audits, selon Jean-Étienne et Palard Franck Imbert : « cette phase généralement intervenir les conseils (banquiers, avocats) qui vont aider vendeurs et acheteurs à fixer un prix de cession et à négocier les modalités et les clauses du contrat de cession ». (*Imbert, Année:2013, Page:78*).

### **1.9. Le diagnostic de l'entreprise :**

Un diagnostic d'entreprise, peut être effectué, ce diagnostic sert avant tout à comprendre le « Business model », ou modèle d'affaire de l'entreprise à évaluer d'un point de vue stratégique et financière.

#### **1.9.1. Le diagnostic financière :**

Faire un diagnostic financière, c'est examiner la situation d'une association, d'un établissement ou d'un service, en regardant ce qui s'est passé dans le passé, ce qui se passe actuellement, et ce qui pourrait arriver à l'avenir.

Ce diagnostic est un outil qui aide à mieux comprendre comment l'organisation fonctionne financièrement, et à préparer des documents pour prévoir les besoins en argent dans le futur, ce dernier il permet de voir ce qui influence les résultats économiques et financières sur le long terme, de comprendre comment l'organisation est financé, et de savoir si elle est en bonne santé financière.

Le diagnostic financier doit répondre à plusieurs questions telles que :

- Est-ce que l'organisation peut payer ses dettes?
- Est-ce qu'elle est performante ?
- Est-ce qu'elle peut se développer ?
- Quels sont les risques qu'elle pourrait rencontrer ?
- Comment financer ses projets à venir (emprunt, subvention, autofinancement...) ?

**Schéma n° 06** : Schéma présentatif de diagnostic financier.



www.tifawt.com

**Source** : Tifawt « cour d'analyse financiers », analyse financière : concepts, objectifs et approches.

### 1.9.2. Le diagnostic stratégique :

Ce diagnostic stratégique est pour analyser l'environnement extérieur d'une entreprise ainsi que les conditions dans lesquelles elle peut se développer sur son marché, s'appuyant sur son business model ou son modèle économique, ce type de diagnostic permet de mieux comprendre la position de l'entreprise face à ses concurrents, de repérer les opportunités à saisir et les menaces à éviter, tout en identifiant ses forces et faiblesses.

Pour réaliser cette analyse, on peut utiliser différents outils comme :

- L'analyse **SWOT** (forces, faiblesses, opportunités, menaces).
- La **Matrice BCG** (qui évalue les produits ou services selon leur part de marché et leur croissance).
- Le modèle des **Cinq Forces de Porter** (qui analyse la concurrence et les pressions du marché).

Ce diagnostic stratégique se fait en deux grandes étapes :

### 1.9.2.1. Le diagnostic externe :

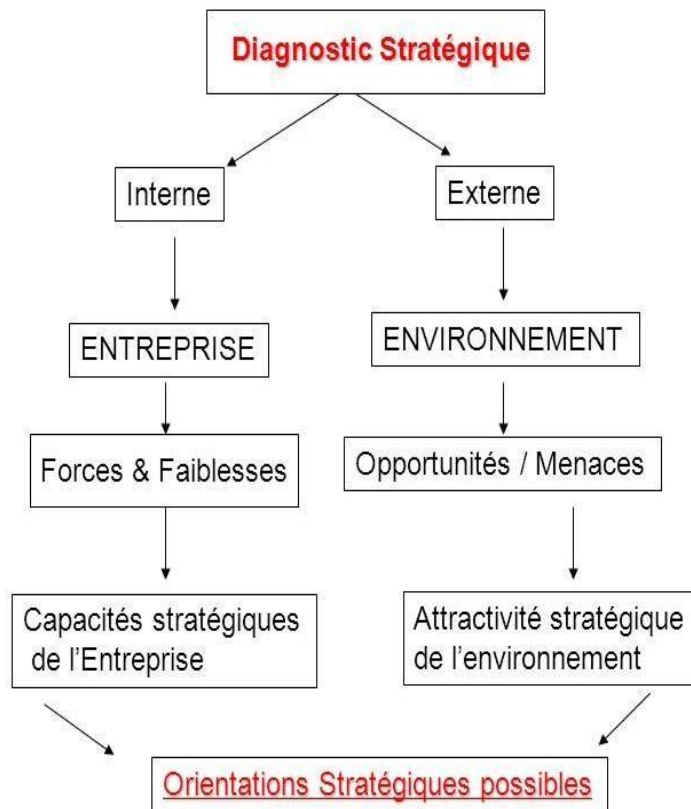
Il consiste à étudier le marché sur lequel l'entreprise évolue, à comprendre les tendances, les comportements des consommateurs, la concurrence, les évolutions technologiques ou encore les règles qui encadrent le secteur.

### 1.9.2.2. Le diagnostic interne :

Il vise à analyser les fonctionnements de l'entreprise, ses ressources, ses compétences, son organisation, il permet aussi d'identifier les domaines d'activité stratégiques (DAS) sur lesquels elle souhaite se développer, On s'intéresse ici à la production, aux investissements réalisés, et à la façon dont les produits ou services sont distribués.

*Schéma n°07*:schéma présentatif de diagnostic stratégique

## LE DIAGNOSTIC STRATEGIQUE (DS)



**Source** : Tifawt « cour d'analyse financiers », analyse financière : concepts, objectifs et approches.

### 1.9.3. Le diagnostic juridique :

L'évaluateur cherche à s'assurer de la viabilité sans contrainte juridique particulière, ce diagnostic consiste à vérifier et à évaluer tout impact de la législation pouvant avoir un effet

Sur la continuité d'exploitation ou même seulement, sur la rentabilité futur de l'entreprise à évaluer.

#### **1.9.4. Le diagnostic commercial :**

Ce diagnostic vise à s'assurer de la viabilité du produit (étude de la position du produit par rapport à sa courbe de vie), la fiabilité du marché, la relation avec les partenaires (clients et fournisseurs), le diagnostic vise à s'assurer de la continuité des conditions de cette relation et à évaluer, éventuellement, l'impact du changement du propriétaire de l'entreprise sur cette relation.

#### **1.9.5. Le diagnostic organisationnel :**

Le souci de l'évaluateur est de s'assurer de l'adéquation de la structure et des moyens, il s'agit de vérifier si la structure actuelle satisfait aux besoins d'une exploitation saine pouvant se perpétuer, ou au contraire, il faudrait évaluer l'impact d'une restructuration de l'entreprise à évaluer (licenciement de personnel, recrutement, formation...etc.).

#### **1.9.6. Le diagnostic technique :**

Le diagnostic technique permet l'analyse du processus de fabrication et l'appréciation de l'état de l'outil de production, il a pour objectif d'évaluer dans quelle mesure l'outil de production répond aux besoins actuels ou futurs de l'activité de l'entreprise.

Ce diagnostic porte notamment sur :

- L'analyse du processus de fabrication, de l'approvisionnement à la production et au stockage.
- L'évaluation de l'effort consacré par l'entreprise à la recherche et au développement.
- L'examen de l'état des moyens de production.

#### **1.9.7. Le diagnostic humain :**

Le diagnostic humain a pour objectif d'analyser des ressources humaines sur le plan juridique, financier, organisationnel et relationnel.

Sur le plan juridique, le diagnostic humain doit permettre principalement d'analyser les types de contrats de travail du personnel, les relations des dirigeants avec les représentants du personnel, le respect des normes d'hygiène et de sécurité ainsi que d'analyser les conditions de travail.

Sur le plan organisationnel, il doit permettre principalement de identifier les compétences présentes dans l'entreprise ainsi que les évolutions de l'organisation prévisionnelles et d'identifier la présence ou pas de l'homme « clés », pour le fonctionnement de l'entreprise.

Sur le plan financier, il doit permettre de évaluer le montant de la masse salariale, le montant des avantages en nature consentis ainsi que celui de l'intéressement des salariés afin de mesurer le poids des salaires et autres avantages dans le financement du fonctionnement de l'entreprise.

## **1.10. Les différentes méthodes d'évaluation :**

Il existe plusieurs méthodes d'évaluation pour déterminer la valeur de l'entreprise, dont les méthodes : patrimoniales, dynamique, mixte et comparative, qui sont présentées comme suite :

### **1.10.1 .L'approche patrimoniale :**

Selon TCHÉMENI, « l'approche patrimoniale regroupe l'ensemble des méthodes qui présentent un caractère historique et non prévisionnel, ces méthodes sont essentiellement basées sur le patrimoine de l'entreprise, c'est-à-dire le bilan et le compte de résultat et éventuellement les annexes, il s'agit d'une approche plutôt statique, par opposition aux approches prévisionnelles ou prospectives fondées sur l'estimation des flux futurs de bénéfices, de dividendes ou de cash-flows de l'entreprise ». (*Tchemeni, Page:08*)

Cette approche est fondée sur le patrimoine de l'entreprise (une méthode d'évaluation bilancielle), elle évalue l'entreprise à partir de la somme de ses actifs qu'elle possède, on retranche l'ensemble de ses dettes financières nettes, elle est fondée sur une approche statique, mettant en avant la valeur des éléments du bilan plutôt que la capacité future de l'entreprise à générer des revenus, elle repose sur le concept suivant :

$$\text{Valeur de l'entreprise} = \text{Actif Net Comptable Corrigé} + \text{Goodwill}$$

La valeur de l'entreprise ne dépasse pas la valeur de son patrimoine net que lorsque la continuité d'exploitation est assurée dans l'avenir, dans le cadre de l'intention future de l'acquéreur.

Le goodwill reflète ainsi la valeur de continuité de l'entreprise, en ce qu'il traduit sa capacité à générer des profits futurs au-delà de la valeur de ses actifs comptables.

Cette méthode patrimoniale est pour évaluer des entreprises qui évoluent dans le secteur fortement capitalistes (l'immobilier, la construction ou la métallurgie qui nécessitent un actif très important), c'est-à-dire cette approche à des limites ne peut pas évaluer une entreprise insuffisamment capitalisée, elle consiste à déterminer la valeur réelle du patrimoine, en partant de la notion d'actif net comptable ou la situation nette qui est déterminée :

- A partir du bilan après affectation des résultats.
- Après avoir effectué certains retraitements.

#### **1.10.1.1 /Actif Net Comptable(ANC) :**

Actif Net Comptable : est la valeur théorique de l'entreprise (la situation nette comptable autrement dit : les capitaux propres), est une méthode qui donne une image approximative de la valeur de l'entreprise, il représente les ressources de l'entreprise qui reviennent aux actionnaires elle est déterminée au départ du bilan de l'entreprise, donc sur la base de la valeur comptable des éléments du patrimoine, il s'obtient en déduisant des actifs réels : (les

Éléments de l'actif fictif doivent être diminuée tout en intégrant les économies d'impôts qu'ils génèrent, de l'actif totale du bilan), le montant des dettes : (financières, d'exploitation et hors exploitation) ainsi que les provisions et les dividendes a verses et les impôts différés.

#### La formule de l'ANC :

- **ANC = Actifs réels- Dettes réelles.**
- **ANC = (total de l'actif-actifs fictifs)-Total des dettes.**
- **ANC = (total de l'actif- total des dettes)- Actifs fictifs.**
- **ANC =  $\sum$ Capitaux propres après affectation du résultat - $\sum$ Actifs fictifs.**

#### 1.10.1.2 / Actif Net Comptable Corrigé (ANCC) :

L'actif net comptable corrigé appelé communément « valeur intrinsèque », est le montant du capital qu'il serait nécessaire d'investir pour reconstituer le patrimoine utilisé dans l'entreprise dans l'état ou il se trouve, le recours à cette méthode été indispensable afin d'attribuer à l'entreprise objet de l'évaluation une valeur plus compatible avec la réalité économique et financiers du faite que la précédente y fait défaut, on utilisant des valeurs historique.

Selon LEGROS .G « la méthode de l'actif net comptable corrige se fond sur les données comptable patrimoniales de l'entreprise à évaluer : la valeur de l'entreprise est égale à la somme des éléments qui constituent le patrimoine de l'entreprise, qu'ils soient comptabilisé ou non, exprimés en valeur actuelle au jour de l'évaluation ». (*Georges, Année:2011, Page:47*). L'actif net comptable corrigé est le résultat obtenu de l'application de plusieurs ajustements et retraitements liés à des éléments économiques et financiers sur l'actif net comptable, qui se présente comme suit :

- \* **Elimination de l'actif fictif** : frais d'établissement, frais préliminaires, frais d'augmentation du capital, frais de recherche et développement non valorisable, charge à répartir et prime de remboursement, pertes à reporter ou charges constatés d'avance sans contrepartie réelle.... Etc.
- \* **Traitement des écarts de conversion** : l'écart de conversion actif correspond à une perte (la diminution des créances et l'augmentation des dettes), par contre l'écart de conversion passif il s'agit un gain latent (la diminution des dettes et l'augmentation des créances).
- \* **Rectification de la valeur des autres postes de l'actif** : lorsqu'il existe un écart entre la valeur comptable d'un bien et sa valeur de marché, cette dernière qui est privilégiée pour refléter la juste valeur du bien, et plusieurs méthodes peuvent être utilisées pour estimer la valeur marchande, telles que l'expertise professionnelle, la comparaison avec des transactions similaires sur le marché, ou encore les méthodes de capitalisation des revenus.
- \* **Prise en compte de la fiscalité différée** : l'amortissement de certains éléments du bilan peut entraîner, peut être une charge fiscale différée (des impôts supplémentaires)

Sous forme des dettes fiscales, ou une réduction d'impôts future (économies d'impôts) traduite par des créances fiscales latentes, pour les prochains exercices.

- \* **Actifs non comptabilisé** : qui sont des marques, brevets, logiciels, développés en interne, les contrats avantageux ou droits de location.
- \* **Provisions complémentaires** : les charges pour les risques ou d'autres charges non Enregistrent.

**La formule de l'ANCC :**

- **ANCC=Actif Net Corrigé-Passif exigible corrigé.**
- **Actif Net Corrigé=Actif Réel –Dettes Réelles.**
- **Actif Réel=Total Actif-Actif Fictif+ plus-values latentes-Moins-values latentes.**
- **ANCC=ANC+ plus-values latentes-Moins-values latentes-impôt différé + économie d'impôt sur les non valeurs.**

**Tableau n°01** : représentation des différents avantages et inconvénients de la méthode patrimoniale :

Désignation	Les avantages	Les inconvénients
<b>L'approche Patrimoniale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Simple à utiliser en œuvre à partir des bilans comptables.</li> <li>-Adaptée aux entreprises évoluant dans des secteurs matures.</li> <li>- Adaptée aux holdings, aux sociétés foncières et aux entreprises évoluant dans des secteurs fortement capitalistiques dans une optique de continuité d'exploitation.</li> <li>-Adaptée aux entreprises en difficulté (valeur à la casse) dans une optique de liquidation.</li> <li>-Le goodwill relie les approches patrimoniales et actuarielles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Forte dépendance aux options comptables utilisées pour construire les états financiers.</li> <li>-Calcul d'une valeur d'usage et non d'une valeur d'utilité.</li> <li>-Inapplicable pour les sociétés de services avec un actif immobilisé peu élevé.</li> <li>-Ne tient pas compte de la rentabilité future.</li> <li>- Inapplicable pour les entreprises de nouvelle technologie en forte croissance.</li> </ul>

### 1.10.2 / *L'approche dynamique (fondé sur la rentabilité):*

Cette approche est contrairement de celle de patrimoniale elle permet de évaluer les perspectives d'avenir de la société et non pas uniquement son passé, donc l'approche dynamique consiste à estimer la valeur de l'entreprise en se basant sur ce qu'elle peut rapporter à l'avenir à partir de la valeur de rendement, financière, et aussi les méthodes fondées sur l'actualisation .

#### 1.10.2.1 / **La valeur de rendement (VR) :**

Elle consiste à estimer la valeur de l'entreprise en rapportant son bénéfice net courant à un taux de rentabilité exigé, donc on divise le bénéfice net actuel noté **B**, par un taux de rentabilité noté **K**, pour obtenir la valeur de l'entreprise.

Autrement dit : Ces méthodes tendent à être de plus en plus utilisées, car elles reposent sur le fait que la valeur d'une entreprise doit refléter ses rendements futurs.

Donc : La valeur de l'entreprise = le bénéfice net actuel sur un taux de rentabilité.

$$\rightarrow V = B / K$$

#### 1.10.2.2 / **La valeur financière (de rentabilité) :**

Dans cette valeur on actualise la valeur du dividende prévisionnel distribué en considérant une infinité de période futures, ce qui revient à capitaliser ce dividende sur un horizon illimité, le taux d'actualisation utilisé correspond généralement au taux du marché financier, tel que le taux des obligations, et selon le plan théorique, ce taux reflète le rendement exigé par les actionnaires en contrepartie de leur investissement dans l'entreprise.

Selon l'évolution des dividendes (constants et croissants), on distingue deux hypothèses :

- ❶ Dans le cas où les dividendes constants :

La valeur financière = Dividende distribue / Taux de capitalisation.

$$\rightarrow Vf = D/t$$

- ❷ Dans le cas où les dividendes croissants ;

Selon la formule de **Gordon-Shapiro** : Si  $g$  est le taux de croissance du dividende (et si on a  $g < t$ ) et si **D1** désigne le premier dividende on constate la formule suivante :

La valeur financière = le premier dividende sur le taux capitalisation moins le taux de croissance.

$$\rightarrow Vf = \frac{D}{t-g}$$

#### 1.10.2.3 / **Les méthodes fondées sur l'actualisation :**

Cette méthode implique une estimation préalable des bénéfices attendus afin de juger de la pertinence de l'investissement puis la valeur de l'entreprise est calculée comme suite :

$$\rightarrow V = \sum P_i (1+i)^{-n}$$

**V** : La valeur de l'entreprise.

**n** : La durée d'actualisation.

**P<sub>i</sub>** : Résultat courant de l'exercice en CAF (cash-flow).

**i** : Taux d'actualisation.

**Tableau n° 02** : représentation des différents avantages et inconvénients de la méthode dynamique :

Désignation	Les avantages	Les inconvénients
<b>L'approche Dynamique (actuarielle).</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Adaptée aux sociétés qui adoptent Une politique de dividendes stable.</li> <li>-Prend en compte les flux (rentabilité), une approche privilégiée des investisseurs.</li> <li>-Prise en compte du rendement des actions.</li> <li>-Evaluation de la valeur intrinsèque de l'entreprise.</li> <li>- Prise en compte des perspectives de croissance et de rentabilité.</li> <li>- Utilisation de paramètres objectifs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Inapplicable pour les sociétés qui ne versent pas de dividendes.</li> <li>- Inapplicable pour les sociétés qui ont une politique de dividendes erratique.</li> <li>-</li> <li>-Forte sensibilité de la valeur finale aux hypothèses et aux paramètres du modèle.</li> <li>- Forte sensibilité des paramètres du modèle aux conditions du marché.</li> <li>-Circularité de la méthode.</li> <li>-Basée sur des hypothèses souvent incertaines.</li> </ul>

### 1.10.3 / .L'approche mixte :

Cet approche est une combinaison à la fois entre l'approche patrimoniale qui est base sur les éléments interne de l'entreprise et l'approche dynamique qui tien des éléments extérieures, cette dernier est généralement utiliser et adoptée par les experts comptables, elle a l'avantage d'être à la fois accessibles sur les plan méthodologique et compréhensibles pour les clients, ce qui facile la communication des résultats de l'évaluation et la prise de décision qui en découle.

La valeur de l'entreprise selon cette approche :

$$V = \text{Valeur de base (ou bien ANCC)} + \text{survaleur} = VP + GW$$

VP : Valeur patrimoniale

GW : Goodwill.

V : La valeur de l'entreprise.

### 1.10.3.1 / Le Goodwill :

Le Goodwill (**GW**), ou survaleur, désigne un élément immatériel (il ne s'agit pas des éléments matériels ou quantifiables), il reflète la capacité d'une entreprise à générer de la valeur au-delà de ses actifs comptable, il s'agit de la différence entre la valeur réelle d'une entreprise et la valeur de ses actifs nets, cette survaleur provient principalement de l'exploitation efficace de l'entreprise, et donc du savoir-faire de l'entrepreneur ou de l'équipe dirigeante. Ce dernier est le résultat un ensemble d'avantage que possède l'entreprise, comme la capacité à produire, innover, vendre et se positionner sur le marché , grâce à des stratégies de marketing et de communication , il inclus aussi des éléments comme la réputation et la fidélité des clients .

Selon la BRUSLERIE : « Dans une logique d'évaluation d'entreprise, le Goodwill est une mesure de la valeur des actifs immatériels non évalué directement par l'ANNC ». (*Bruslerie, Année:2014, Page:132*).

Il s'agit de « l'excédent de la valeur global de l'entreprise sur la somme des valeurs des différents éléments corporels et incorporels qui la composent ».

Pour déterminer la valeur de l'entreprise en se basent sur la détermination GW par l'actualisation du superprofit, il Ya deux méthodes à envisager :

-La méthode des Anglo-Saxons (méthode directe).

-La méthode des praticiens (méthode indirecte).

Avant d'entamer les deux méthodes de GW (la méthode directe et indirecte) on déterminera la valeur substantielle brute (**VSB**) et les capitaux permanents nécessaires à l'exploitation(**CPNE**).

#### 1.10.3.1.1. / La valeur substantielle brute (VSB) :

La **VSB** est une valeur repose sur l'idée que le bénéfice de la société provient de l'ensemble des moyens mis à la disposition de l'entreprise, quelle qu'en soit l'origine, le concept de la VSB vise à obtenir une valeur de l'entreprise abstraction faite des modalités de

Financement, elle comprend donc la valeur d certains biens qui ne sont pas inscrits à l'actif du bilan.

Selon VIZZAVONA : « La valeur substantielle brute représente le totalité des emplois corporels de l'entreprise engagés et organisés pour en réaliser l'objet sans tenir compte du mode de financement de ces emplois ». (*Vizzavona, Année:2000, Page:15*).

Selon la **VS** y des éléments à ajouter et des autres a exclus qui sont présenter comme suite :

A ajouter :

+ La valeur d'utilité des éléments nécessaires à l'exploitation.

+La valeur d'utilité des biens l'exploitation faisant l'objet de crédit-bail ou location.

Sont exclus :

-Les éléments d'actif non nécessaires à l'exploitation(les éléments corporels ou incorporels).

-Les éléments d'actif fictif ainsi que les écarts de conversion actif.

-Le fonds de commerce (valeur implicitement contenue dans le GW).

**La formule de calcul de VS :**

$$\begin{aligned} \text{VS} = & \text{ANNC} + \text{Dette à court terme et moyen et long terme} \\ & + \text{Compléments de substances (biens de location, bien de crédit,} \\ & \text{effets escomptés non échus....)} + \text{Frais d'établissements} - \text{Frais de} \\ & \text{réparation à engager pour maintenir certains biens en état de} \\ & \text{fonctionnement} \end{aligned}$$

**1.10.3.1.2. /: les capitaux permanents nécessaires à l'exploitation(CPNE) :**

Cette méthode est une approche financière, en retenant les immobilisations nécessaires à l'exploitation, valorisées a un « cout d'usage », et du fonds de roulement normatifs(nécessaire à la mise en valeur de ces immobilisations) y compris celles faisant l'objet d'un contrat de crédit-bail ou de location de longue durée et du besoin en fonds de roulement d'exploitation normatif , et le principe de les calculer réside dans le fait que l'acquéreur va payer les actifs dont il a besoin pour continuer l'exploitation, pour afin avoir une idée d'une valeur d'entreprise en termes de moyens d'exploitation.

**Les formules de calculs de CPNE :**

D'une manière générale :

**CPNE= La valeur d'utilité des immobilisations nécessaires à l'exploitation acquises ou louées +BFRE (stocks +créances -DCT).**

Il existe aussi d'autres formules qui sont présentés comme suite :

❶ *A partir de décomposition du bilan :*

**CPNE=Actifs d'exploitation réévalués +compléments De substance (crédit-bail, EENE, biens mis à disposition)-dettes D'exploitation+ Fiscalité active-Fiscalité passive.**

❷ *A partir de la valeur substantielle brute (VSB) :*

**CPNE= VSB-dettes d'exploitation+ fiscalité active-fiscalité passive.**

❸ *A partir de l'ANNC :*

**CPNE= ANNC hors charges et éléments Assimilés -immobilisation Hors Exploitation Réévaluées +passif sur Plus-value hors Exploitation +dettes financiers +dettes hors Exploitation +compléments de substance.**

Donc pour déterminer la valeur de l'entreprise en se basant sur la détermination du Goodwill par l'actualisation du superprofit, il y a deux méthodes à envisager :

### **1.10.3.1.3. /Les méthodes directe et indirecte du Goodwill :**

La valeur de l'entreprise (V) par la méthode basée sur le GW s'obtient en additionnant la valeur de ce dernier à l'actif net comptable corrigé (ANCC).

$$\rightarrow V = ANNC + GW.$$

Pour évaluer le GW, on possède deux méthodes directe et indirecte, qui sont également présentées comme suit :

#### **A / : La méthode des anglo-saxons (la méthode directe) :**

Appelé aussi méthode de la rente directe, cette méthode considère que la rente de Goodwill a une durée de vie illimitée et que les superprofits sont constants, elle se calcule comme suit :

$$\rightarrow V = ANNC + (CB - t * ANNC) / i$$

V : La valeur de l'entreprise.

ANNC : Actif net comptable corrigé.

CB : Capacité bénéficiaire.

t : Taux sans risque ou bien le coût des capitaux propres.

i : CMPC (Coût moyen pondéré du capital).

Selon une durée d'existence de GW infinie on applique cette formule :

$$\rightarrow GW = (B - i VSB) / K$$

GW : Goodwill.

B : Bénéfice moyen future.

i : Taux d'actualisation.

K : Taux d'actualisation incorporant une prime de risque.

#### **B / : La méthode des praticiens (la méthode indirecte) :**

Selon cette méthode, la valeur de l'entreprise est définie comme étant la moyenne arithmétique de son actif net comptable corrigé et de sa valeur de rendement, à savoir le dernier bénéfice connu divisé par le taux de rémunération sans risque.

$$\rightarrow V = (ANCC + VR) / 2. \text{ Ou } : V = \frac{ANNC}{2} + \frac{VR}{2}$$

$$\rightarrow VR = B / K.$$

V : La valeur d'entreprise.

ANCC : Actif net comptable corrigé.

**VR** : Valeur de rendement.

**B** : Bénéfice net réel.

**K** : Taux de capitalisation.

**Tableau n°03** : représentation des différents avantages et inconvénients de l'approche mixte:

<b>Désignation</b>	<b>Les avantages</b>	<b>Les inconvénients</b>
<b>L'approche Mixte</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Combine la sécurité de l'approche Patrimoniale avec le réalisme de l'approche dynamique.</li><li>-Flexible elle permet de s'adapter à des situations différentes.</li><li>-Cette approche aide à trianguler les informations pour arriver à des conclusions plus robustes.</li><li>- Elle combine à la fois les avantages de l'approche et dynamique qui enrichir l'approche qui amélioration et valide les résultats.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Elle nécessite plus de temps pour collecte les informations, par ce qu'elle combine deux méthodes.</li><li>-Difficulté d'interprétation des résultats.</li><li>-Plus des inconvénients (les inconvénients de l'approche patrimoniale et mixte.</li></ul>

#### **1.10.4 / .L'approche comparative (par le marché) :**

Appelé aussi « approche analogique », est une approche qui consiste à évaluer une société en la comparant avec d'autres sociétés ayant des caractéristiques proches ou même identiques en termes d'activité, de performance et de perspectives d'évolution, mais son utilisation devient limitée , dans le cas d'entreprises n forte croissance.

Cette méthode est basée sur des multiples financiers spécifiques, en vue de calculer la valeur d'une entreprise par rapport à des autres, c'est-à-dire de calculer la valeur d'une entreprise en multipliant un facteur pertinent représentatif de la capacité bénéficiaire futur par un coefficient multiplicateur, cette la valeur de coefficient est estimée sur la base des dernières évaluations réalisées sur le marché pour des entreprises similaires.

La valeur de l'entreprise selon cette approche est déterminée par l'application de certains multiples qui sont présentés comme suite :

- Le chiffre d'affaire.
- L'EBIT : notion proche du résultat d'exploitation.
- L'EBITDA : notion proche de l'excédent brut d'exploitation.

- Par la suite la valeur de la société (VS) est :

→ **VS = multiple \* EBIT prévisionnel.**

Elle peut mesurer la performance soit par le chiffre d'affaire, par excédent brut d'exploitation, le résultat d'exploitation et le résultat net.

- Principe de la méthode :

→ **VE = Multiplicateur \* Paramètre prévisionnelle.**

Il existe deux types de comparaison :

- ☞ Comparisons boursière (cotée en bourse) : permet de calculer la valeur de l'entreprise en multipliant un élément représentatif de la capacité bénéficiaire future, par un multiple observé sur un échantillon de sociétés.  
Le rapport du cours d'une entreprise cotée par son bénéfice par action donne son multiple boursier encore appelé « Price Earning Ratio ».
- ☞ Comparisons par transaction (non cotée en bourse) : est le même principe avec la comparaison boursière, la seule différence réside dans le fait que la capitalisation boursière est remplacée par le montant de la transaction.

## Les différents multiples :

### 1.10.4.1. / Le multiple chiffre d'affaire, PSR : (Price Sales Ratio) :

Ce ratio correspond au rapport capitalisation sur chiffre d'affaire, il permet de mesurer combien de fois le chiffre d'affaire est intégré dans la valorisation finale de la société, c'est à dire d'évaluer l'entreprise à partir d'un multiple de ses ventes, ce ratio et son utilisation courante permettent d'établir une norme, et également souvent utilisé dans la mesure où le chiffre d'affaires est considéré comme une donnée plus faible et homogène que le bénéfice.

Le PSR permet de valoriser l'entreprise selon sa part de marché indépendamment de sa structure financière.

$$\rightarrow \text{PSR} = \frac{VE}{CA} \text{ Ou : } \frac{\text{capitalisation B} + \text{endettement nettes}}{CA}$$

VE : La valeur de marché de l'entreprise.

CA : Le chiffre d'affaire.

Pour déterminer la valeur d l'entreprise cible (la quelle que on veut évaluer), on procède comme suite :

$$\rightarrow Ve^{(cible)} = \frac{Ve}{CA} (\text{comparable}) * CA^{(prévisionnel cible)}.$$

$$\rightarrow Ve FP^{(cible)} = Ve^{(cible)} - \text{Dettes nettes}.$$

$$\rightarrow \text{Cours de l'action} = \frac{Ve FP^{(cible)}}{\text{Nombre d'action cible}}.$$

Le principe de calcul est le même pour le multiple : excédent brut d'exploitation (EBITDA), et résultat d'exploitation(EBIT).

#### **1.10.4.2. / Le multiple de EBE, (EBITDA):« Earting before Interest and Taxes Depreciation and Amortization »:**

Il signifie le bénéfice avant intérêts, amortissements (immobilisations corporelles) et amortissements (actifs immatériels) .L'EBITDA est une ressource produite par l'entreprise permettant de rémunérer les apporteurs de capitaux (banques et actionnaires) et de financer le développement de l'entreprise, il est utilisé à l'échelle internationale par les cabinets d'analyse pour effectuer des comparaisons entre des sociétés aux fiscalités et systèmes comptables différents.

$$\rightarrow \text{EBITDA} = \frac{Ve}{EBE} \text{ (le même principe avec la PSR, il se faite juste de remplacer le CA par le EBE).}$$

#### **1.10.4.3. / Le multiple de résultat de d'exploitation, (EBIT) : « Earting Before Interest and Taxes » :**

L'EBIT, abréviation anglaise pour Earnings Before Interest and taxes, correspond en française a l'acronyme BAI pour bénéfice avant intérêts et impôts , indice incontournable de la comptabilité des entreprises et il est utilisé pour comparer les performances financiers des entreprises d'un même secteur, ils peuvent notamment permettre de calculer la valorisation de ces entreprise , ce indicateur est scruté par analystes financiers car il donne une idée de la ressource dégagée par l'activité commerciale durant un exercice donné.

Ce dernier correspond donc au résultat d'exploitation d'une entreprise, et se différencie du bénéfice net par le fait que les impôts sur le bénéfice et les charges et produits financiers ne sont pas pris en compte, une entreprise peut afficher un EBIT positif mais un résultat net

Déficitaire, ce qui signifie que son activité est rentable malgré des charges financières lourdes ou des charges exceptionnelles.

$$\rightarrow \mathbf{EBIT} = \frac{Ve}{R.D'exp} \text{ (le même principe avec la PSR, il se fait juste de remplacer le CA par le R D'ex).}$$

#### **1.10.4.4. / Le multiple du résultat net, (PER) : « Price Earning Ratio » :**

Il s'agit le ratio le plus utilisé, il correspond au rapport cours bénéfice d'une société, on peut l'exprimer de deux façon, soit il est égal au rapport entre le cours d'une action et le bénéfice net par action, soit il est égale à la valorisation (capitalisation boursière pour une société cotée) sur le bénéfice net global. Le PER obtenu doit être comparé au PER sectoriel.

Donc le PER permet de valoriser l'entreprise selon sa capacité bénéficiaire du l'entreprise, des éléments non directement liées à l'exploitation (hors exploitation, financières) peuvent être la significativité du résultat net, dans ce cas, il faut procéder à des retraitements, suit il existe deux méthodes de calcul du multiple PER :

- Est égale au rapport entre capitalisation boursière et le résultat net, donc :

$$\rightarrow \mathbf{PER} = \frac{\mathbf{CapitalisationBoursiere}}{\mathbf{RésultatNet}}$$

- Est égale au rapport entre le cours de l'action et le bénéfice par action (résultat net par action), donc ;

$$\rightarrow \mathbf{PER} = \frac{\mathbf{Lecoursdel'action}}{\mathbf{Lebénéficeparaction}}$$

**Tableau n°04** : représentation des différents avantages et inconvénients de l'approche comparative :

<b>Désignation</b>	<b>Les avantages</b>	<b>Les inconvénients</b>
<p><b>L'approche Comparative</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Une approche rapide et elle a une mise en œuvre simple.</li> <li>-Utilise des données de marché reflété la réalité sectorielle.</li> <li>-Référence incontournable.</li> <li>-Résultats réels ou à court terme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Elle s'applique dans la nécessité des deux entreprises par une seule.</li> <li>- Les difficultés d'ordre pratique.</li> <li>- difficultés à approcher la rentabilité courante réelle.</li> <li>-Les difficultés relatives à la constitution de l'échantillon.</li> <li>-La difficulté d'obtention des informations relatives aux transactions.</li> </ul>

*Schéma n° 08* : Présentation des différentes méthodes d'évaluation d'entreprise.

### **L'approche Patrimoniale**

La valeur d'une entreprise est celle du patrimoine  
Qu'elle détient l'entreprise est alors un ensemble  
D'éléments d'actifs Corporels et incorporels évalués  
Séparément, cette approche repose sur un inventaire  
Précis et une valorisation de chaque bien, « **l'entreprise vaut ce qu'elle possède** ».

### **L'approche Dynamique**

La valeur d'une entreprise repose sur les revenus futurs  
Qu'elle génère, Approche prospective : recherches  
D'informations Prévisionnelles.  
« **L'entreprise vaut ce qu'elle va rapporter** ».

### **L'approche Mixte**

Sont des méthodes basées sur l'approche patrimoniale  
Statique et l'approche dynamique qui est fondée sur la  
Rentabilité.  
« **Donc elle est basées sur le patrimoine réel de  
L'entreprise et L'actualisation** ».

### **L'approche Comparative**

La valeur d'une entreprise repose sur une Comparaison  
Avec des opérations ou transactions comparables.  
« **L'entreprise vaut ce que des actifs comparables sont  
Effectivement payés par des opérateurs sur des marchés  
Organisés** ».

**Source** : module « évaluation des entreprises », Master « Finance d'entreprise », semestre 02, Responsable du module : Mme KOUDACHE, L.

Le schéma que nous avons élaboré propose une classification structurée des principales méthodes d'évaluation d'une entreprise, en les regroupant autour de quatre grandes approches fondamentales : **l'approche patrimoniale, l'approche dynamique, l'approche comparative**, et enfin **l'approche mixte**.

Cette classification permet non seulement de mieux comprendre les logiques économiques qui sous-tendent chaque méthode, mais aussi de saisir la diversité des perspectives d'analyse de la valeur d'une entreprise. En effet, chaque approche met l'accent sur un aspect spécifique de l'entreprise, ce qui reflète des visions différentes de ce que "vaut" réellement une entreprise.

## **Section II: le diagnostic financier et L'analyse financière.**

Afin de pouvoir réaliser une analyse financière pour une entreprise, l'analyse doit disposer d'un ensemble d'informations sur lesquelles va se baser, ainsi ces informations sont les comptes annuels qui constituent la matière première de l'analyse financière.

### **2.1. Le diagnostic financier :**

#### **2.1.1. Définition de la notion diagnostic financière :**

Il est mené pour s'assurer de l'équilibre financier de l'entreprise, à long, moyen et court terme. De même, il doit permettre de s'assurer que le coût des ressources reste supportable. Des outils comme le tableau de financement et le tableau de trésorerie prévisionnelle, aident dans la réalisation de ce diagnostic. L'évaluateur doit chercher à évaluer l'impact de chaque élément de ces tableaux sur l'exploitation future de l'entreprise.

Pour Elie COHEN, le diagnostic financier constitue « un ensemble de concepts, de méthodes et d'instruments qui permettent de formuler une appréciation relative à la situation financière d'une entreprise, aux risques qui l'affectent, au niveau et à la qualité des performances. *(COHEN.Elle, Année:1977, Page:04).*

Pour LORINI (1991), « le diagnostic correspond à une capacité d'analyse et de compréhension de la performance, etc. diagnostiquer c'est de se rattacher aux causes. Bref, il s'agit d'identifier les leviers d'actions les plus efficaces ». *(Philippe, Année:1991, Page:25).*

### **2.2. L'analyse financière :**

#### **2.2.1. Définition de l'analyse financière :**

L'analyse financière peut définir comme un ensemble des méthodes et d'outils permettant de formuler un jugement sur les différents aspects de la situation financier actuelle et future d'une entreprise, à travers un examen critique et une étude rigoureuse des informations comptables et en collection des nombreuses informations économiques, stratégiques, financiers et sociales.

Cette dernière permet de connaître la situation d'une entreprise (activité, performance réalisées, structure financier) de l'interpréter d'effectuer des comparaisons, et de faire un diagnostic sur sa santé pour avancer un pronostic sur son évolution, aux risque qui l'affectent, au niveau et à la qualité de ses performances, a fin de fournit toutes les informations nécessaires pour préserver l'équilibre financier de l'entreprise tant à long qu'à court terme et prendre les décisions qui influencent les valeurs de l'actif et du passif, les résultats et la valeur de l'entreprise.

Il existe plusieurs définitions de l'analyse financière et pour compenser cela, nous pensons qu'il convient d'en choisir 'trois, en particulier les plus avancées :

Selon **Jean-Pierre LAHILLE** : « *l'analyse financière peut être définie comme une démarche , qui s'appuie sur l'examen critique de l'information comptable et financière fournie par une entreprise à destination des tiers , ayant pour but d'apprécier le plus objectivement possible sa performance financière et économique ( rentabilité , pertinence des choix de gestion .....) sa solvabilité ( risque potentiel qu'elle présente pour les tiers , capacité à faire face à ses engagements ....) Et enfin son patrimoine ».* (LAHILLE, Année:2001, Page:01.).

Selon **Christian HOARAU** : « *La démarche de l'analyse financière est essentiellement logique et repose sur la collecte, le traitement et l'interprétation d'information nombreuses et de natures diverses. Dans le cadre d'une approche globale de l'entreprise, l'analyse met en œuvre des méthodes et des outils permettant de procéder à une étude rigoureuse des informations économiques, stratégiques, comptables, financières et sociale afin de formuler un jugement sur les différents aspects de la situation actuelle et future »* (HOARAU, Année:2008,Page:23.).

### **2.2.2. Evolution historique de l'analyse financière :**

Apparue à la fin du XIXe siècle, l'analyse financière s'est développée à partir du milieu du XXe , au cours des vingt dernières années , son champ d'application s'est élargi et sa productivité s'est accrue grâce aux progrès des techniques de l'information et de la communication , lui permettant d'utiliser des méthodes plus complexes et de traiter un plus grand volume de données de nature diverse dans un laps de temps plus court.

Dans l'évolution historique de l'analyse financière, on peut distinguer quatre grandes périodes :

- **La première période** : qui s'étend du début du XX<sup>e</sup> siècle jusqu'à 1945, dans cette période est l'optique du risque bancaire reste privilégiée , dans une économie où la concurrence est relativement réduite, les besoins des entreprises sont liés au financement ponctuels , l'actif est considéré comme une garantie pour le créancier , est analysé dans une optique liquidative, on se refuse à prévoir ce qui est inscrit dans le présent ( c'est à dire dans le bilan) , les concepts de fonds de roulement , de capacité d'autofinancement appréhendée comme capacité de remboursement et les ratios de liquidité et d'autonomie financière répondant à ces préoccupations.
- **La deuxième période** : va de la fin de la seconde guerre mondiale, début d'une longue période de croissance, jusqu'au milieu des années 1980 qui est caractérisées par des taux d'intérêt réels extrêmement faibles et par une croissance des entreprises élevée le risque de sous-investissement lié à l'effritement des positions concurrentielles prime sur le risque lié à l'endettement , la vision d'une entreprise faite de besoins et de ressources prime sur des concepts statiques d'actifs et de passif, on étudie l'entreprise en terme de flux et non plus selon une optique liquidative, les outils d'analyse tendent donc à mettre en valeur la croissance de l'entreprise : besoin en fonds de roulement , bilan fonctionnel centré sur le fonds de roulement et tableau des emplois-ressources , un nouveau concept se développe : l'excédent de trésorerie d'exploitation.
- **La troisième période** : qui est le début des années 1980, alors que les taux d'intérêt réels deviennent positifs et que le ralentissement de la croissance fait découvrir le risque conjoncturel, on assiste à la montée du financement par les marchés de

Capitaux, l'accent est alors mis sur l'analyse du compte de résultat, l'excédent brut d'exploitation, le résultat d'exploitation, l'actif économique et la rentabilité économique font leur apparition, les concepts de point mort et de levier financier priment.

- **La quatrième période :** durant les années 1990 ont mis l'accent sur l'illusion produite par les conventions comptables, plaçant la valeur actuelle des flux futur au centre des questions d'analyse financière, toutes les décisions financières sont désormais analysées en terme de valeur, le développement des outils informatique de simulation et la montée du rôle des actionnaires convergent d'ailleurs dans cette direction les outils d'analyse correspondant à ces préoccupations sont les flux de rentabilité exigé par les pourvoyeurs de fonds de l'entreprise, autrement dit le cout moyen pondéré du capital.

## **2.2.3 Les méthodes de l'analyse financière :**

### **2.2.3.1. La méthode statique :**

Cette méthode elle permet d'examiner et de corriger les documents relatifs à un seul exercice comptable (une période déterminer), des différentes analyses peuvent être réalisées à partir d'un seul bilan qui est :

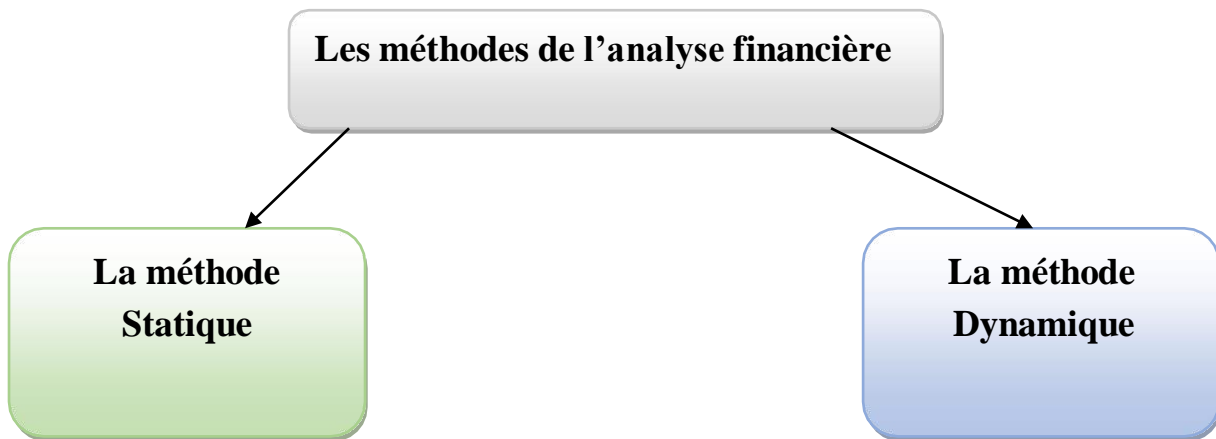
- Analyse fonctionnelle qui privilégie les notions de ressources ou d'emplois, qui distingue le cycle d'exploitation du cycle d'investissements, permet aussi le calcul de valeurs structurelles des ratios.
- Analyse financier qui privilégie les notions de liquidité et d'exigibilité permet l'évaluation du patrimoine de l'entreprise et le calcul des ratios.

### **2.2.3.2. La méthode dynamique :**

Cette méthode elle permet de faire la comparaison entre les différents bilans successifs, pour construire une politique financière et une stratégie future de l'entreprise, donc à partir de deux bilans ou plusieurs l'entreprise peut affiner son analyse :

- Construire un tableau de financement qui lui donnera une analyse détaillé de ses emplois et ses ressources au cours d'un exercice et la mesure de l'évaluation de son fond de roulement.
- Se projeter dans le futur en prévoyant son besoin en fonds roulement.
- Mesurer la trésorerie dégagée par l'exploitation.

*Schéma n°09* : Les méthodes de l'analyse financière



**Source** : réalisé par nous-mêmes à partir des méthodes d'analyse financière.

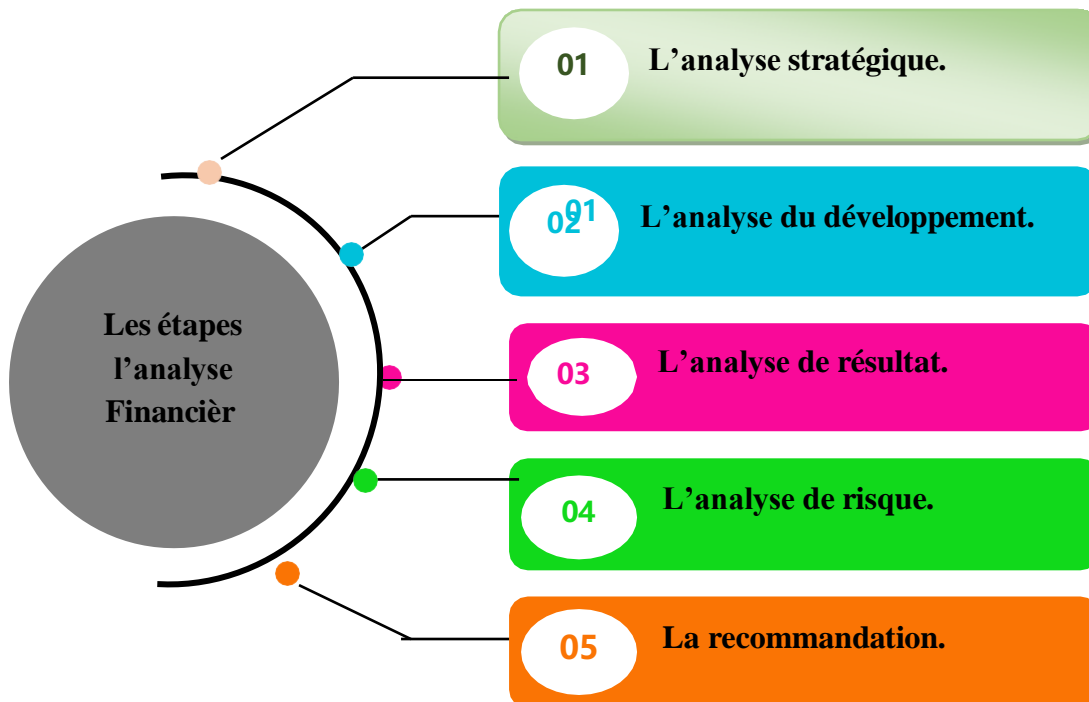
**2.2.4. : Les étapes de l'analyse financière :**

Selon THIBIERGE Christophe, (*THIBIERGE, Titre: «Analyse Financier". Année:2007, Page:166-120*). Il existe cinq étapes :

- **La première étape** : l'analyse stratégique qui sert à analyser la situation ou tous les éléments qui influencent l'activité de l'entreprise, il s'agit des factures externe et interne et identifier toutes les forces et faiblesses, menaces, et opportunités par l'utilisation de l'analyse SWOT.
- **La deuxième étape** : l'analyse du développement, il s'agit d'analyse de développement de la société (l'analyse de croissance) et les moyens de ce développement (investissement réalisés et moyens de financement mis en œuvre) en liaison avec l'environnement analysé dans la première étape.
- **La troisième étape** : l'analyse de résultat c'est une analyse de ce qui se produit à la suite et mesurer les conséquences de ces choix de développement, ce résultats peut être : un résultat à court terme ou extrants, à moyen terme ou effets, à long terme ou impact.
- **La quatrième étape** : l'analyse de risque qui est aussi un processus d'évaluation des risques est d'identifier des problèmes potentiels susceptibles d'avoir un impact négatif sur l'entreprise, tels que : le risque de liquidité et le risque d'insolvabilité.

- **La cinquième étape** : la recommandation qui est la dernière étape de chaque guide, après l'énoncée des points faibles et fortes de la société analysée ; un diagnostic financier se conclut par les énoncées de recommandations, qui doivent être réaliste, elles doivent être quantifiées, d'une part d'une quantification de son cout de mise en place et d'autre part, des économies prévisionnelles.

**Schéma n° 10** : Le processus(les étapes) de l'analyse financière



**Source** : réalisé par nous-mêmes. À partir de l'ouvrage « analyse financière », de THIBIERGE Christophe.

L'analyse financière d'une entreprise est une démarche structurée visant à évaluer sa santé financière, sa rentabilité, sa solvabilité, sa liquidité et sa performance stratégique. Elle repose sur une séquence d'étapes interconnectées : l'analyse stratégique, l'analyse du développement, l'analyse de résultat, l'analyse de risque et la recommandation. Chacune ayant un objectif précis et contribuant à une compréhension globale de la situation de l'entreprise.

### 2.2.5. L'importance de l'analyse financière :

L'analyse financière a pour une importance qu'on peut citer comme suite :

- Connaître la situation financière de l'entreprise à la fin du cycle d'exploitation en vue de dégager ses forces et ses faiblesses.
- Connaître le niveau des risques vis-vis de ses contraintes.
- Connaître l'importance de l'exploitation des ressources de l'entreprise.
- Effectuer des comparaisons entre le passé, présent et futur financier d'une entreprise et aussi avec les entreprises du même secteur d'activité.
- Recherche les conditions d'équilibre financier et mesurer la rentabilité de l'entreprise.
- Elle permet aussi de mener une évaluation de l'entreprise dans le but d'un achat ou d'une vente.
- Interpréter les informations financières de l'entreprise à partir du diagnostic financier.
- Elle permet aussi de mesurer la contribution des facteurs sensibles dans l'atteinte des objectifs financiers et de repérer des facteurs critiques explicatifs du niveau de performance et de risque.

Et on peut résumer les objectifs privilégiés par les acteurs en fonction des principaux axes du diagnostic financier : (*HOARAU, Titre: «Analyse et évaluation financières des entreprises et des groupes». Année:2008, Page:25-26.*)

- Les actionnaires souhaitent accroître la rentabilité de leurs capitaux et réduire autant que possible le risque.
- Les prêteurs partagent cet objectif de sécurité et préfèrent que l'entreprise minimise son risque.
- Les salariés privilégient l'amélioration des salaires et de développement de l'emploi, ce dernier objectif suppose la croissance de l'entreprise.
- Les dirigeants privilégient également la croissance mais sous contrainte de profit.

En théorie micro-économique, les gestionnaires ont pour fonction de maximiser la richesse des actionnaires, même si la vogue de la création de valeur, comme but ultime de l'activité de l'entreprise et standard d'évaluation de la performance des dirigeants, tend à inscrire cette mission dans les faits un souci de réalisme conduit toutefois à faire des hypothèses différentes sur les objectifs des gestionnaires, ces objectifs sont multiples sous contrainte de profit minimum, les managers professionnels auront tendance à privilégier la

Croissance et la taille de l'entreprise et à se poser comme arbitres entre les actionnaires et les autres parties prenantes de l'entreprise.

### **2.2.6. Les utilisateurs de l'analyse financière et leurs objectifs :**

L'analyse financière intéresse diverses parties prenantes financières et économiques qui ont des intérêts physiques ou morales et leurs objectifs et préoccupations sont différents suivant la politique menée par l'entreprise, les services financiers ou par les tiers, on peut donc les résumer comme suit :

#### **2.2.6.1. : Les partenaires internes :**

Dans la plupart des cas, c'est à l'initiative des responsables d'une entreprise qu'un diagnostic financier est engagé, il s'agit de préparer des décisions dont le contenu sera influencé par les conclusions de l'analyste, les dirigeants peuvent d'abord attendre du diagnostic l'identification et l'exploitation de difficultés effectives ou potentielles auxquelles ils souhaitent apporter des réponses curatives ou préventives, le diagnostic s'engage alors dans une perspective défensive, mais il peut s'agir également, dans une perspective offensive, d'apprécier les marges d'action de l'entreprise pour préparer des projets stratégiques (investissement, une acquisition d'entreprise, un rapprochement avec un partenaire) ou tactiques (la négociation avec un client ou un fournisseur).

#### **2.2.6.2. : Les partenaires externes :**

L'analyse financière est élaborée par un partenaire externe ou à sa demande et débouche sur une appréciation du risque lié à des relations d'affaires établies avec l'entreprise, donc la préparation de certains projets, des partenaires extérieurs à l'entreprise également, en de fréquentes occasions, s'appuient sur les indicateurs fournis par l'analyse financière pour arrêter des décisions, cette application est généralement appliquée par des procédures que les banques utilisent les méthodes de crédit dans l'objet de l'analyse concerne la mise en évidence des risques d'incidents susceptibles de perturber les activités futures de l'entreprise, ou de perdre la survie.

Donc les partenaires externes sont sensibles aux risques qui pourraient affecter la continuité de l'activité et empêcher l'entreprise d'honorer des engagements pris à leur égard : conduite à bonne fin de la production d'une commande importante pour un client ayant acquitté une avance, règlement d'une dette à l'égard d'un créancier, exécution de prestations convenues avec un partenaire dans le cas d'une opération conjointe .... C'est donc l'appréciation des

Garanties que l'entreprise peut offrir et surtout celle de la solvabilité qui se trouvent au centre des investigations de l'analyse.

**Tableau n°05:** Les utilisateurs de l'analyse financière et leurs objectifs.

<b>Utilisateurs</b>	<b>Objectifs</b>
<b>Gestionnaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Juger les différentes politiques de l'entreprise.</li> <li>-Orienter les décisions de gestion.</li> <li>-Assurer la rentabilité de l'entreprise.</li> </ul>
<b>Associés (propriétaire)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Assurer la rentabilité des capitaux.</li> <li>-Accroître la valeur de l'entreprise.</li> <li>- Réduire le risque.</li> </ul>
<b>Salariés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Assurer la croissance de l'entreprise.</li> <li>-Apprécier le partage de la richesse créée par l'entreprise et l'évolution des charges de personnel.</li> </ul>
<b>Prêteurs (établissement financier...)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Evaluation de l'entreprise.</li> </ul>
<b>Investisseurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Accroître la valeur de l'entreprise.</li> <li>-Accroître la rentabilité des capitaux.</li> </ul>
<b>Concurrents</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Connaitre les points forts et les points faibles de l'entreprise.</li> <li>-Apprécier la compétitivité.</li> </ul>

Source : (Heem.G, Année:2004, Page:30).

**2.2.7. Les sources d'information de l'analyse financières :** Afin de diagnostiquer la situation et les performances de l'entreprise, l'analyse financière s'appuie sur un ensemble d'outils, c'est-à-dire que la source d'information est constituée par les comptes annuels qui font partie intégrante de l'analyse financière. Il existe deux fichiers de base, à savoir :

- Le Bilan comptable
- compte de résultat

#### **2.2.7.1. Le bilan comptable :**

##### **2.2.7.1.1. Définition du bilan comptable :**

Toute entreprise qui réalise une activité et qui a des mouvements financiers (achat, vente..), doit constituer un document comptable qu'on appelle « bilan ». Selon le nouveau système financier et comptable Algérien de 2009 « le bilan est une représentation patrimoniale de l'entreprise (ses créances et ses dettes) à un moment donnée (à la clôture de l'exercice en général). Il s'agit donc d'une photographie de l'entreprise.

##### **2.2.7.1.2. Les éléments du bilan comptable :**

Il se compose sous forme d'un tableau compos deux parties :

- La partie gauche appelée «ACTIF».
- La partie droite appelée « PASSIF ».

*Schéma n° 11* : Les éléments du bilan comptable



**Source :** Réalisé par nous-mêmes.

### **A. Partie 01 : l'Actif du bilan (emplois) :**

Il comporte l'ensemble des biens matériels et immatériels nécessaire à l'exploitation de L'entreprise. Les éléments composants l'actif du bilan sont classés par ordre de liquidité croissante : ils se décomposent de deux rubriques principales :

#### ✓ **L'actif immobilisé (AI) :**

Il contient les biens possédés par l'entreprise qui sont destinés à être utilisés durablement, que l'on appelle également « immobilisations ».Les mobilisations sont divisées en trois catégories :

##### **a) Immobilisations incorporelles :**

Sont définis comme des actifs non monétaires, sans substance physique, par exemple les brevets, les marques commerciales acquises, les logiciels ne faisant pas partie intégrante d'un matériel, l'écart d'acquisition. (*HOARAU, Titre: «Analyse et évaluation financière des entreprises et des groupes'', Année: 2008, Page:55-56).*

##### **b) Immobilisations corporelles :**

Ce sont des biens matériels utilisés de manière durable : terrains, constructions, matériels de transport, informatique, mobiliers, rayonnages, présentoirs.... etc. (*Www. Les cours de gestion.fr, Année:2023).*

##### **c) Immobilisations financières :**

Se compose de comptes débiteurs et de titres détenus à l'avance dans un but à long terme ou dans le cadre de la stratégie de croissance globale d'une entreprise. On distingue : la participation, les immobilisations dans les activités de portefeuille, les autres titres immobilisés, les prêts et les autres immobilisations financières (*BRUSLERIE, Année:2002, Page:61).*

#### ✓ **Actif circulant (AC) :**

Ce sont des éléments appartenant à l'entreprise. Ces articles détenus sont appelés circulation car ils sont censés être temporairement détenus et « retourner et circuler » pendant le cycle d'exploitation de l'entreprise. Trois rubriques peuvent être distinguées :

##### **a) Les stocks :**

Représentent les biens achetés, transformés ou vendus à un moment donné. L'inventaire représente généralement tous les biens impliqués dans le cycle d'exploitation d'une entreprise ou disponibles à la vente. Tels que :

- Les matières et fournitures entrant dans le processus de fabrication.
- Les produits en cours : en cours de fabrication.
- Les produits finis qui sont destinés à être vendus et les marchandises.

##### **b) Les créances :**

Comprennent l'ensemble des droits acquis par l'entreprise par suite de ses relations avec les tiers. Tels que :

- Créance de stocks, créances sur clients, Créances d'investissements.
- Les avances (d'exploitation et pour compte).

**c) La trésorerie :**

Outre le texte comptable, le segment des titres de placement et divers éléments de trésorerie englobe également la liquidité de l'entreprise. Il s'agit de liquidités immédiatement disponibles ou presque disponibles d'un point de vue budgétaire. Les comptes entrant dans cette catégorie sont les suivants :

- Valeur mobilière de placement (VMP) : Lorsqu'une entreprise achète des titres dans le but de créer une liquidité durable et de générer des bénéfices à court terme, c'est une
- Les disponibilités : Sont des valeurs transformées rapidement en argent : Banque, Caisse et CCP.

**B. Partie 02 : Le passif du bilan (les ressources) :**

Le passif du bilan représente le moyen de financement d'une entreprise, c'est-à-dire tout ce qu'elle doit et peut financer ses actifs. Parfois appelés « ressources », les passifs comprennent :

✓ **Les capitaux propres (CP) :**

C'est l'ensemble des sommes mises à la disposition de l'entreprise, de manière permanente, par les propriétaires, ou associés. Ces apports sont effectués en espèces ou en nature. Les capitaux propres avant distributions décidées ou proposées après la date de clôture, on distingue : le capital émis, les réserves, le résultat net de l'exercice les provisions pour pertes et charges l'écart de réévaluation...etc.

✓ **Passifs non courants (PNC) :**

La structure de la composante globale de la dette doit relier ces différents éléments aux principaux cycles fonctionnels qui parcourent l'entreprise. En termes de passif, distinguer les ; cycles d'exploitation, les cycles hors exploitation, le développement d'un financement durable et certaines logiques financières spécifiques .On trouve :

**a) Dettes financières :**

La dette financière est à l'origine des contrats à long terme avec les prêteurs. L'objectif de l'entreprise est un financement durable. Les éléments impliqués dans la dette financière comprennent les prêts et engagements des établissements de crédit, les prêts sur obligations convertibles et autres prêts obligataires, les prêts et obligations financières diverses.

**b) Dettes d'exploitation :**

La dette d'exploitation comprend :

- Avances et acomptes reçus sur commande en cours.
- Dettes fournisseurs et comptes rattachés.
- Dettes fiscales et sociales d'exploitation.

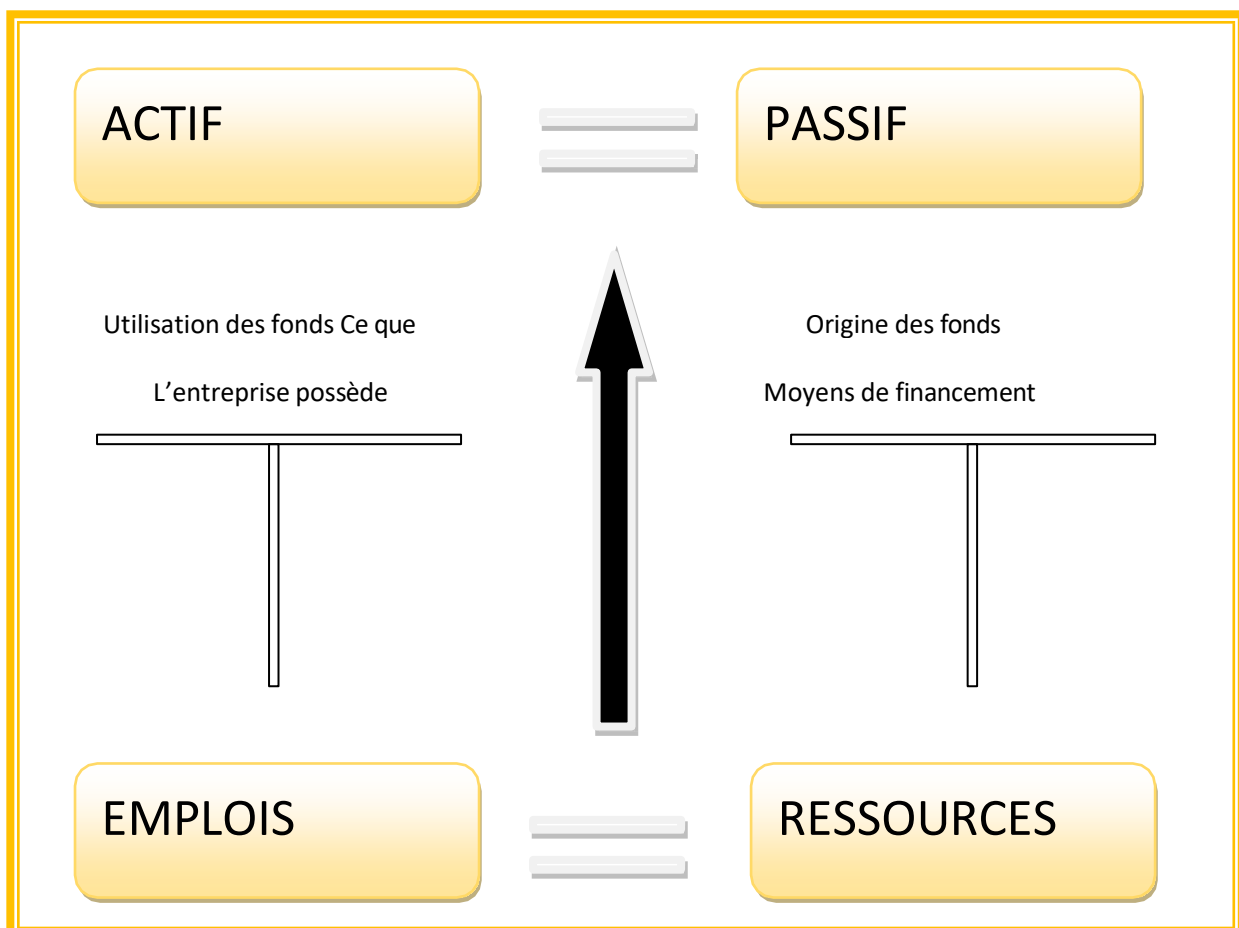
**c) Dettes diverses (hors exploitation) :**

La catégorie des dettes diverses est résiduelle, car elle regroupe les dettes qui ne relèvent ni des dettes financières, ni des dettes opérationnelles. Cela comprend les dettes liées aux immobilisations, l'impôt sur les bénéfices et autres dettes impayées.

✓ **Passif courant (PC):**

Un passif est défini comme une dette, une obligation ou une responsabilité d'un individu ou d'une entreprise. Les passifs courants (appelé aussi passifs circulant ou à court terme) sont des dettes échues dans un délai d'un an (12 mois). Il s'agit des dettes fournisseurs, personnels, fiscales..., (*Www.apprendre-gestion.com, Année:2023*).

*Schéma n° 12* : Présentation schématique du bilan.



Source :(*Khemisi, Année:2006, Page:11*).

Tableau n° 06 : Actif d'un bilan comptable.

<b>Bilan Actif</b>				
		31/12/N		
		Brut	Amort. Et provisions	Net
Capital souscrit non appelé (I)				
<b>ACTIF IMMOBILISE EMPLOIS PERMANENTS</b>	<b>Immobilisations Incorporelles</b>			
	Frais d'établissement			
	Frais de recherche et de développement			
	Concessions brevets droits similaires			
	Fonds commercial			
	Autres immobilisations incorporelles			
	Avances et acomptes			
	<b>Immobilisations Corporelles</b>			
	Terrains			
	Constructions			
Installations techniques, mat et outillage indus.				
Autres immobilisations corporelles				
Immobilisations en cours				
Avances et acomptes				
<b>Immobilisations Financieres</b>				
Participations évaluées selon mise en équivalence				
Autres participations				
Créances rattachées à des participations				
Autres titres immobilisés				
Prêts				
Autres immobilisations financières				
TOTAL (II)				
<b>ACTIF CIRCULANT EMPLOIS TEMPORAIRES</b>	<b>Stocks et en-cours</b>			
	Matières premières, approvisionnements			
	En-cours de production de biens			
	En-cours de production de services			
	Produits intermédiaires et finis			
Marchandises				
<b>Avances et Acomptes versés sur commandes</b>				
<b>Créances</b>				
Créances clients et comptes rattachés				
Autres créances				
Capital souscrit appelé, non versé				
Valeurs mobilières de placement				
Disponibilités				
Charges constatées d'avance				
TOTAL (III)				
<b>COMPTES DE REGULARISATION</b>	Frais d'émission d'emprunt à étaler (IV)			
	Primes et remboursement des obligations (V)			
	Ecart de conversion actif (VI)			
<b>TOTAL ACTIF</b>				

Source : (Patrick, Année:17 Mars 2019).

Tableau N°07: Passif d'un bilan comptable.

<b>Bilan Passif</b>			
		Net	
<b>CAPITAUX PROPRES RESSOURCES PERMANENTES</b>	Capital social ou individuel Primes d'émission, de fusion, d'apport ... Ecart de réévaluation  <b>RESERVES</b> Réserve légale Réserves statutaires ou contractuelles Réserves réglementées Autres réserves  Report à nouveau  <b>Résultat de l'exercice</b> Subventions d'investissement Provisions réglementées		<b>Ressources revenant aux associés à long terme</b>
	Total des capitaux propres		
<b>Autres Fonds Propres</b>	Produits des émissions de titres participatifs Avances conditionnées		
	Total des autres fonds propres		
<b>Provisions</b>	Provisions pour risques Provisions pour impôts Provisions pour charges à répartir Provisions pour charges		<b>Risques encourus</b>
	Total des provisions		
<b>DETTES RESSOURCES TEMPORAIRES</b>	<b>DETTES FINANCIERES</b> Emprunts obligataires convertibles Autres emprunts obligataires Emprunts dettes auprès des établissements de crédit Emprunts et dettes financières divers Avances et acomptes reçus sur commandes en cours  <b>DETTES D'EXPLOITATION</b> Dettes fournisseurs et comptes rattachés Dettes fiscales et sociales  <b>DETTES DIVERSES</b> Dettes sur immobilisations et comptes rattachés Autres dettes		<b>Ressources remboursables à moyen/court terme</b>
	Produits constatés d'avance		
	Total des dettes		
	Ecart de conversion passif		
<b>TOTAL PASSIF</b>			

Source : (Patrick, Titre: «Expert-comptable et cofondateur", Année: 17 mars 2019).

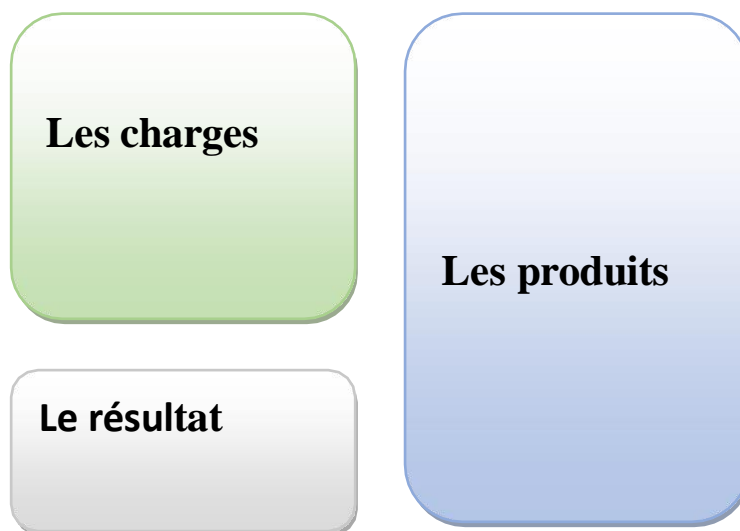
## 2.2.7.2. Le Comptes de résultat :

### 2.2.7.2.1. Définition de comptes de résultat :

Selon Beatrice, Franci et GRANDGUILLOT : Le compte de résultat fait partie des comptes annuels, il regroupe les produits et les charges de l'exercice indépendamment de leur date d'encaissement ou de paiement. Il est établi à partir des soldes des comptes de gestion qui sont :

- Classe 06 : compte des charges.
- Classe 07 : compte des produits.

**Schéma n° 13** : Présentation schématique du Comptes de résultat.



**Source** : Réalisé par nous-mêmes à partir de l'ouvrage de Beatrice, Franci et GRANDGUILLOT.

Le compte de résultat détermine le résultat de l'exercice (bénéfice ou perte) par la différence entre les produits et les charges. (*GRANDGUILLOT, Année:2014/2015, Page:13*) Et aussi « Le compte de résultat est un document de synthèse dans lequel sont regroupés les charges et les produits de l'exercice, leur différence exprimant le bénéfice (ou la perte) réalisé. » (*DELAHAYE.J, Année: 1955, Page:37*) L'état financier qui décrit les actions d'une entreprise sur une période donnée est appelé compte de résultat. Ce document clarifie les facteurs qui ont contribué aux gains ou pertes financiers de la société au cours de l'exercice.

Il est établi à la fin de l'exercice et permet de connaître :

- L'ensemble des coûts hors taxes engagés appelés charges, au cours d'un exercice pour les besoins de l'activité de l'entreprise.
- L'ensemble des revenus hors taxes, appelés produits, générés par son activité pour le même exercice.
- Le résultat de l'exercice par différence entre le total des produits et le total des charges.

### **2.2.7.2.2. La Structure de compte de résultat :**

Le compte de résultat comporte deux éléments principaux : les recettes (produits) et les dépenses (charges), qui sont présentés comme suite :

#### **A. Les produits :**

Sont la partie des résultats des opérations qui se traduit par une entrée d'argent dans l'entreprise. Lors de la vente d'une marchandise, l'entreprise reçoit le prix payé par le client, ce paiement représente un produit. Autrement dit, ce sont des recettes, revenus ou gains réalisés par l'entreprise sur la période. Les produits se répartissent en trois rubriques principales : (*Christophe, Année:2005, Page:09*).

##### **a. Les produits d'exploitation :**

Ils correspondent particulièrement aux ventes enregistrées sur l'exercice de la société,

- Les produits vendus.
- Le chiffre d'affaires.
- Les ventes de marchandises.
- Les subventions d'exploitation (des aides accordées par l'état aux entreprises pour compenser l'insuffisance de ventes pour certains produits ou compenser les prix d'achats et les coûts de reviens élevés).

##### **b. Les produits financiers :**

Ils correspondent aux produits issus essentiellement du placement de la trésorerie de l'entreprise dans le marché financier. On distingue :

- Produits financiers de participation comme les dividendes, les intérêts liés à des créances de participation.
- Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé.
- Autres intérêts et produits assimilés ce sont généralement des produits encaissés des actifs de trésorerie de l'entreprise.
- Reprise sur provisions et transfert de charge (égal à la diminution de risque de dépréciation), différences positives de change (les gains de change réalisés par l'entreprise).
- Produits nets sur cession de valeurs mobilières (plus-values réalisées sur cession des titres de placements).

##### **c. Les produits exceptionnels :**

L'ensemble des produits qui ne font pas partie des opérations financières, d'exploitation de l'entreprise, on distingue :

- Produits exceptionnels sur opérations de gestion (pénalités sur clients, dons reçus, dégrèvement d'impôts).
- Produits exceptionnels sur opérations en capital (Produits de cession d'éléments d'actifs).
- Quotes-parts de subventions d'investissement.
- Reprises sur provisions et transferts de charges.

## **B. Les charges :**

C'est l'ensemble des dépenses (frais) supportées par l'entreprise durant son exercice, elles représentent les biens ou services consommés (utilisés, employés) par l'entreprise au cours de son activité. Les charges ont été divisées en trois catégories principales :

### **a. Les charges d'exploitation :**

Ce sont des charges liées directement à l'activité normale de l'entreprise et à son cycle d'exploitation ordinaire (achat, stock, vente), à titre d'exemples :

- les achats
- les impôts et taxes supportés
- les charges de personnel.....etc.

### **b. Les charges financières :**

Ce sont des coûts liés à la politique financière de l'entreprise tel que :

- les intérêts versés sur les emprunts
- perte de change
- escompte .....etc.

### **c. Les charges exceptionnelles :**

Ce sont des charges qui ne proviennent pas de l'activité courante de l'entreprise tel que :

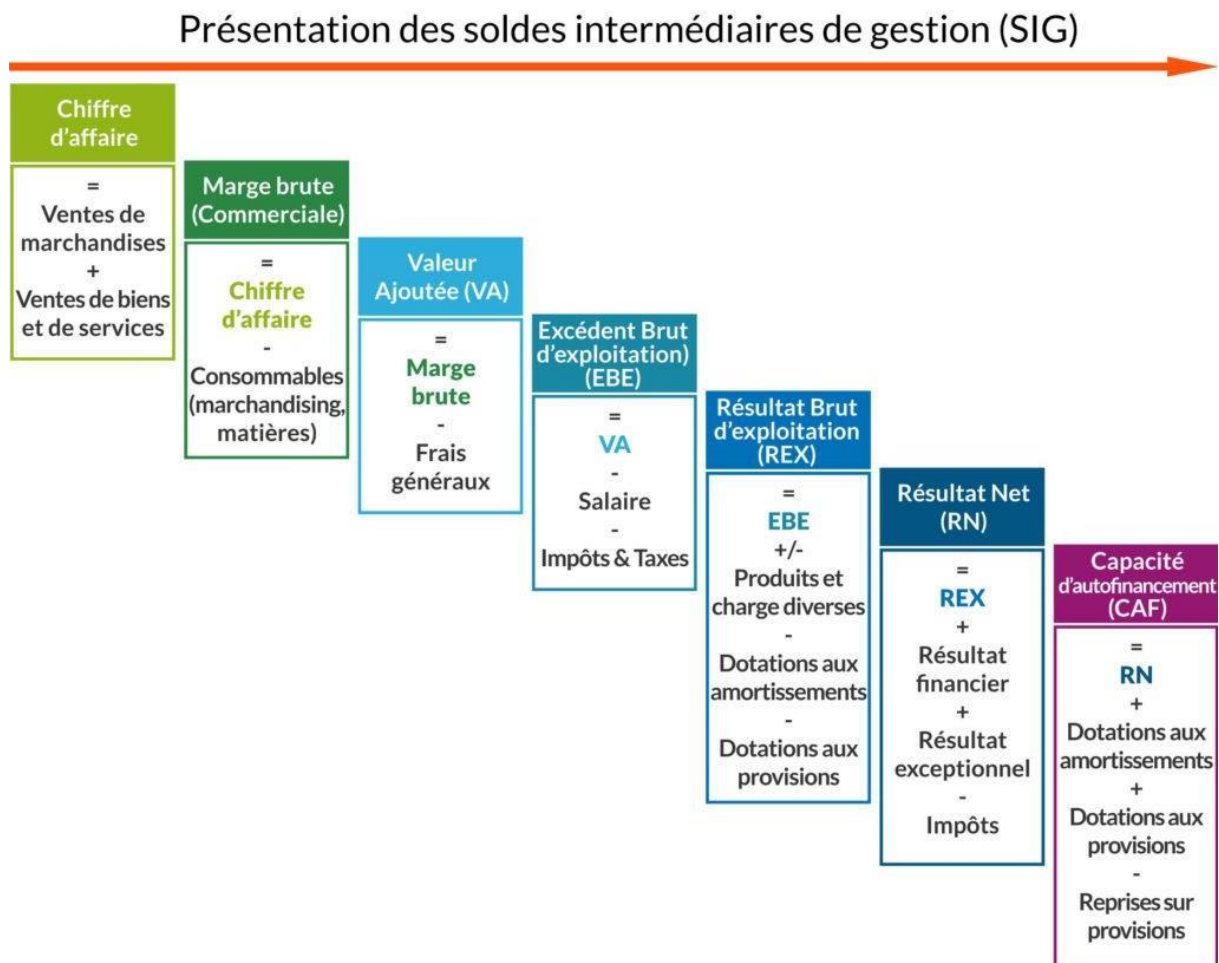
- les pénalités et amendes
- dommages et intérêts versés .....etc.

## **2.2.7.2.3. L'analyse du compte de résultat :**

### **Le Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG) :**

Les soldes moyens sont considérés comme un outil d'analyse des sujets qui constituent un grand espace dans le domaine de la gestion et de l'analyse financière en raison de ses nombreux aspects qui peuvent être abordés et d'autre part en s'appuyant sur des ratios ou des indicateurs de rentabilité pour pouvoir analyser , mais en même temps pour des soldes moyens comme d'autres s'appuient sur des moyens d'évaluation de la performance d'une organisation.

**Schéma n° 14** : Présentation des soldes intermédiaires de gestion.



**Source** : Les indicateurs du compte de résultat – les SIG par Franck Thomas-Lavielle.

#### 2.2.7.2.4. Les éléments de tableau des SIG :

Les éléments de tableau des soldes intermédiaires de gestion sont présentés comme suite :

##### a. La marge commerciale (MC) :

C'est un indicateur fondamental des entreprises commerciales, elle est la différence entre le prix réel ou imputé obtenu en achetant un bien pour le revendre (que ce soit en gros ou au détail) et le prix que le distributeur devrait payer pour remplacer le bien au moment où il est vendu ou autrement cédé.

**Marge commerciales = vente de marchandise- cout d'achat de marchandises.**

### **b. Le produit de l'exercice (PE) :**

L'importance de la notion de production pour comparer l'évolution de la consommation des matières utilisées et la comparer avec des entreprises du même secteur, ainsi que comparer la production du cycle avec la production vendue pour le même entreprise afin d'éviter une consommation excessive hausse du stock d'un même produit complet d'une part, on retrouve cet indicateur dans le calcul des résultats pour les entreprises industrielles et est absent dans les secteurs marchands, il est représenté dans le total des produits manufacturés à usages différents.

**Production de l'exercice = production vendue + production stockée + immobilisée +**

**Prestation fournies.**

### **c. La valeur ajoutée (VA) :**

C'est un indicateur qui mesure la richesse créée par l'entreprise au cours de l'exercice. Elle est mesurée par la différence entre la production et les consommations des biens et des services en provenance des tiers. Ces consommations sont des destructions de richesses qu'il fait imputer, dans le cadre d'un processus de transformation, sur la production de l'exercice et sur la marge commerciale.

**Valeur ajoutée = (marge brute + production de l'exercice = transfert de charge de**

**Production) - (matière et fournitures consommées + services).**

### **d. L'excédent brut d'exploitation (EBE) :**

Ce solde est d'une grande importance dans l'étude de la performance économique de l'entreprise, et il mesure la différence entre les revenus perçus ou qui se produiront à court terme et les charges payées ou qui seront payées à court terme, c'est -à-dire qu'il mesure la richesse financière réalisée grâce à l'activité de base de l'institution et le total est calculé Excédent Brut d'Exploitation (EBE) basé sur la valeur ajoutée, selon la relation suivante :

**EBE = (valeur ajoutée + subvention d'exploitation) - (impôts et taxes + charges de**

**Personnel).**

**e. Le résultat d'exploitation (RE) :**

Il mesure la performance économique de l'entreprise et il détaille les produits et les charges d'exploitation de l'entreprise. Un résultat positif signifie d'un bénéfice (produits>charges) permettant l'entreprise de s'autofinancer et inversement un résultat négatif ou une perte signifie que les charges sont supérieurs aux produits.

$$\text{Résultat d'exploitation} = \text{VA} + \text{produit financier} + \text{produit divers} - (\text{frais de personnel} + \text{impôts et taxes} + \text{frais financiers} + \text{DAP})$$

**f. Résultat courant avant impôt (RCAI) :**

Il permet de mesurer l'impact de la politique financière de l'entreprise sur son résultat d'exploitation. Son calcul tient compte des éléments financiers (encaissés, décaissés et calculés). Il ne prend pas en considération les éléments de nature exceptionnelle et l'imposition des bénéfices.

$$\text{RCAI} = \text{résultat d'exploitation} + \text{produit financier} - \text{charges financières} + / - \text{quote-part.}$$

**g. Résultat exceptionnelle :**

Il est le résultat de revenus et de charges liées à des événements ou à des transactions qui ne sont pas liés à l'activité normale de l'entreprise, c'est -à-dire qu'il est le résultat de revenus et de charges qui relèvent de circonstances exceptionnelles, et le résultat exceptionnel est calculé à travers la relation suivante:

$$\text{Résultat exceptionnel} = \text{produits exceptionnels} - \text{charges exceptionnelles}$$

**h. Résultat net de l'exercice :**

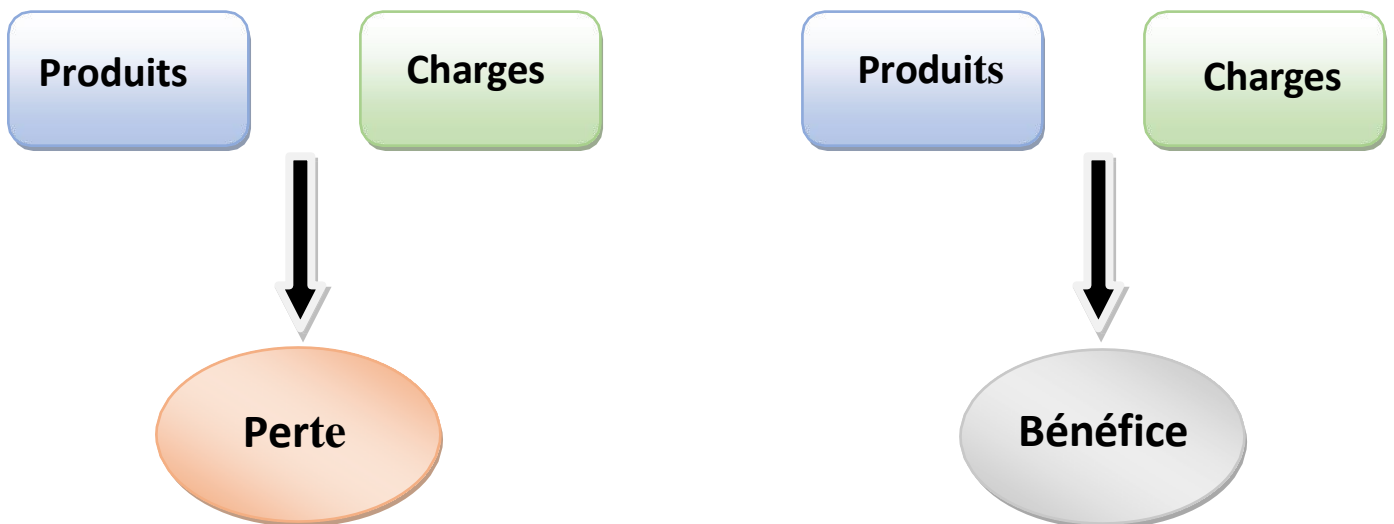
Le résultat net est formé par la différence entre l'ensemble des produits et des charges de l'exercice. Il représente la mesure comptable du résultat qui figure au passif du bilan.

**Résultat de l'exercice = (RCAI + résultat exceptionnel) – (participations des salariés+ IBS).**

Ainsi, le résultat est :

- Un bénéfice lorsque les produits sont supérieurs aux charges.
- Une perte lorsque les produits sont inférieurs aux charges.

*Schéma n° 15* : Représentation du résultat de SIG.



**Source :** Réalisé par nos soins à partir des documents consultés (Cours Mr. SADOU, L3 SFC)

**Tableau n° 08:** Compte de résultat (par nature) :

Désignation	N	N+1
Chiffre d'affaire .C/70. +Variation stocks des produits finis .C/72. +Production Immobilisées. C/73. +Subvention D'exploitation. C/74.		
<b>1).Production de l'exercice.=C/70+C/72+C/73+C/74.</b>		
Achats consommés .C/60.  +Services extérieures et autres services de consommation. C/61+C/62.		
<b>(2).Consommation de l'exercice = C/60+C/61+C/62.</b>		
<b>(3).La valeur ajoutée= (1)-(2).</b>		
Charges de personnel .C/63.  Impôts et taxes. C/64.		
<b>(4).Excédent brut d'exploitation =(3)-C/63-C/64.</b>		
Autres produits opérationnels .C/75.  Autres charges opérationnels/65.  Dotation aux amortissements et provisions .C/68.  Reprise sur perte de valeur et provision/78.		
<b>(5).Résultat opérationnel=(4) +C/75 -C/65-C/68+C/78.</b>		
Produits financiers. C/76.  Charges financières .C/66.		
<b>(6).Résultat financière=C/76-C/66.</b>		
<b>(7).Résultats ordinaire avant impôts=(5) +(6).</b>		

Impôts exigible sur résultats		
Impôts diffère sur résultat		
Total des produits des activités ordinaire.		
Total des charges des activités ordinaire.		
<b>(8).Résultat net des activités ordinaires.</b>		
<b>(9).Résultats extraordinaire.</b>		
<b>(10).Résultat net de l'exercice.</b>		

**Source :** Système comptable et financière (SCF) 2010.

**Tableau N°09 : Compte de résultat (par fonction) :**

Désignation	N	N+1
Chiffre d'affaire.		
+Coûts des ventes.		
<b>(1).La marge brute.</b>		
Autres produits opérationnels.		
Coûts commerciaux.		
Charges fonction administration.		
Charges fonction recherche.		
Autres charges opérationnels.		
<b>(5).Résultats opérationnel =(1) +Les produits –Les charges.</b>		
Produits financiers.		
Charges financiers.		
<b>(6).Résultats financiers =Les produits –Les charges.</b>		
<b>(7).Résultat ordinaire avant impôts =(5) +(6).</b>		
Impôts exigibles sur résultat.		
Impôts différé sur résultat.		
<b>(8).Résultat nt des activités ordinaires =(7)-impôts exigible-impôts différé.</b>		

Produits extraordinaires.		
Charges extraordinaires.		
<b>(9).Résultat extraordinaires.=Produits extraordinaires - Charges extraordinaires.</b>		
<b>(10).Résultat net de l'exercice.=(8)-(9).</b>		

**Source :** Système comptable et financière (SCF) 2010.

## 2.2.8. Le passage de bilan comptable au bilan financier :

Avant faire le passage de bilan comptable au bilan financier et faire les retraitements et les reclassements, on définit d'abord le bilan financier et les éléments qu'il contient.

### 2.2.8.1. Définition du bilan financière :

« Le bilan financier possède les mêmes postes du bilan comptable avec des retraitements déjà effectués. Il permet à l'analyste de faire une évaluation plus proche de la réalité économique de l'entreprise afin de détecter les éventuelles anomalies qui existent au sein de cette dernière et de prévoir son avenir économique » (*DELAHAYE, Année:1955, Page:74*).

« Le bilan financier est un bilan comptable après répartition de résultat, retraité en masse homogènes, selon le degré de liquidité des actifs et le degré d'exigibilité du passif et présenté en valeur réelle. » (*Roche-Meunier, Année:2011, Page:83*).

### 2.2.8.2. Les étapes pour l'obtention du bilan financière :

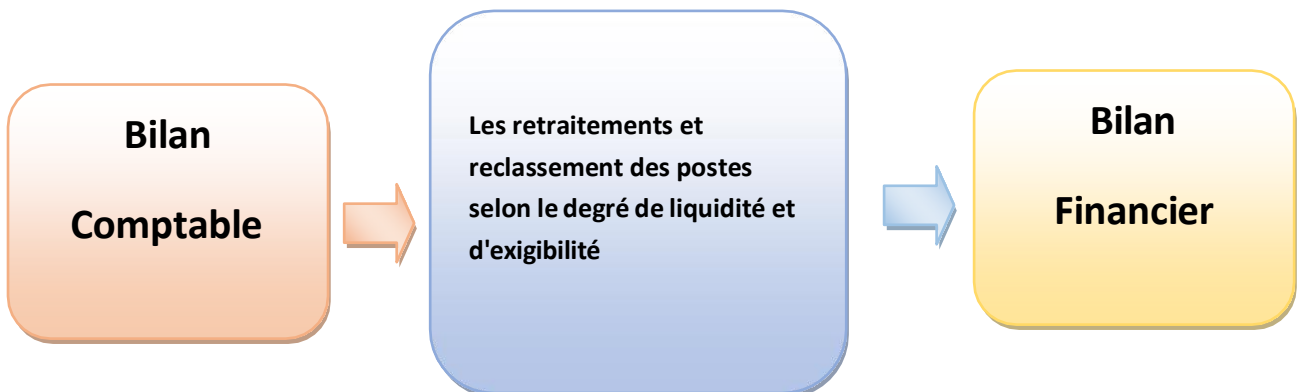
#### A- Les retraitements :

Constitue la première phase de bilan comptable au bilan financier. Cette phase consiste à la prise de considération de toutes les informations disponibles dans l'annexe, par le financier, après la clôture du bilan comptable et le traitement des valeurs nettes comptables des comptes du bilan. Ce travail de retraitement de certains éléments du bilan comptable peut sortir par des moins et plus-value. La plus-value est enregistrée quand la valeur comptable est inférieure à la valeur financière. Le cas de moins-value c'est le contraire de cas plus-value.

#### B- Le reclassement :

Cette opération consiste à reclasser les différentes rubriques d'une classe à une autre selon quelques soient à court, à moyen ou long terme. Autrement dit, il s'agit de reclasser certains éléments des postes du bilan, selon leur propre degré de liquidité réelle par rapport aux rubriques de l'actif et leur degré d'exigibilité quant aux rubriques du passif.

*Schéma n° 16* : Les étapes pour l'obtention du bilan financière.



**Source** : Réalisé par nos soins à partir des documents consultés.

### **2.2.8.3. Structure du bilan financier :**

Le bilan financier comme le bilan comptable, est reparti en deux parties :

- La première contient l'ensemble des emplois de l'entreprise appelés l'actif.
- La seconde contient l'ensemble des ressources avec lesquels les emplois sont financés, c'est le passif.

#### **2.2.8.3.1. Les emplois (actifs) selon un degré de liquidité :**

Comprend deux parties :

##### **A. L'actif immobilisé (valeurs immobilisés) (VI):**

Il représente l'actif destiné à rester durablement dans l'entreprise.

###### **a. Immobilisations corporelles:**

Se compose d'actifs physiques durables appartenant à une entreprise. Pour les entreprises industrielles, ils constituent une part importante de leur capital productif.

###### **b. Immobilisations incorporelles :**

Cette section regroupe les utilisations à long terme de fonds qui ne correspondent ni à des actifs réels, ni à des actifs financiers. Ces droits sont obtenus en échange de frais, mais il existe également des frais en cas d'initiation inappropriée.

###### **c. Immobilisations financière :**

Les actifs financiers comprennent les comptes débiteurs et les titres détenus à l'avance pour des considérations à long terme ou dans le cadre de la stratégie de croissance d'une entreprise.

##### **B. L'actif circulant (AC) :**

Il est constitué d'actifs détenus par l'entreprise et n'est pas conservé de manière permanente, c'est-à-dire qu'il est conservé pendant moins d'une période active. Situé en partie basse du bilan, il comprend principalement :

###### **a. Valeurs d'exploitation (VE) :**

Sont constituées de l'ensemble comme :

- Stocks
- Marchandises
- Matières premières
- Produits finis ou semi fini...etc.

###### **b. Valeurs réalisables (VR) :**

Une partie de ces dettes sont des immobilisations et l'autre partie peut être immédiatement convertie en liquidités par exemple :

- Les effets à recevoir

- Les titres de placement... etc.

**c. Valeurs disponibles (VD):**

Ce sont des valeurs qui sont transformées rapidement en argent comme :

- La banque
- La caisse
- Le CCP

**2.2.8.3.2. Les ressources (passifs) selon un degré d'exigibilité :**

Compose de deux catégories :

**A. Les capitaux permanents :**

Ce sont des éléments à l'échéance de plus d'un an qu'ils figurent en haut du bilan. On distingue :

**a. Les capitaux propres (CP) :**

Il s'agit de ressources internes détenues essentiellement par l'entreprise sous forme d'apports en capital. On y retrouve entre autres le capital social, les résultats nets, les réserves, les subventions, les réserves pour risques et charges...

**b. Les dettes à long et à moyen terme (DLMT) :**

Il s'agit de dettes à plus d'un an. On y trouve des réserves, des obligations, des emprunts et des dettes financières diverses.

**Capitaux permanents = capitaux propres + dettes à moyen et long terme**

**B .Le passif circulant :**

**a. Les dettes à court terme (DCT):**

Cette section regroupe les ressources à payer dont le remboursement est attendu au cours de l'exercice, parmi lesquelles l'ensemble : la dette fournisseur, la dette fiscale et la dette d'exploitation.

**Schéma n° 17** : La structure du bilan financier.

<b>Actif immobilisé</b>	<b>Capitaux propres</b>
	<b>Dettes à moyen et Long terme</b>
<b>Actif circulant</b>	<b>Dettes à court terme</b>

Source : (Cohen.E, Année:2006, Page:02.).

#### **2.2.8.4. Présentation du bilan financier condensé (Grande masse) :**

Le bilan financier condensé est un bilan à grande masse établi à partir du bilan financier. A la façon synthétique, les postes sont classés selon :

- le critère de liquidité à l'actif
- le critère d'exigibilité au passif.

Ils donnent lieu à l'identification de 4 grandes masses au sein du bilan financier. L'actif repose sur la notion de liquidité. Un élément d'actif est dit liquide lorsqu'on peut le vendre rapidement (c'est a priori le cas des biens) ou l'encaisser tout aussi rapidement (c'est normalement le cas des créances). Un élément d'actif peut donc être échangé à bref délai contre de la monnaie. Au sein du bilan financier, les actifs sont classés par ordre de liquidité croissante. Ainsi, on trouvera tout d'abord les immobilisations et les créances à plus d'un an, puis les actifs à moins d'un an.

Le passif du bilan financier repose sur la notion d'exigibilité. Une dette est exigible lorsqu'elle est arrivée à échéance. Par extension, on dit d'une dette qu'elle est exigible quand son échéance est proche. Au sein du bilan financier, les éléments du passif sont classés par ordre d'exigibilité croissante. Ainsi, on trouvera en premier lieu les capitaux permanents, puis les dettes à moins d'un an. (Bellalah.M, Année:1998, Page:25).

Tableau n° 10 : Bilan financier grande masse.

Actif	Montant	%	Passif	Montant	%
VI (Valeur immobilisée).	A	A%	FP (Fond propre)	E	E%
VE (Valeur Exploitation).	B	B%	DLMT (Dette à Long et Moyen Terme).	F	F%
VR (Valeur Réalisable).	C	C%			
VD (Valeur Disponible).	D	D%	DCT (Dette à court terme).	G	G%
<b>Total Actif</b>		<b>100%</b>	<b>Total Passif</b>		<b>100%</b>

Source: (.M, Année:1998, Page:25)

#### 2.2.8.5. Analyse des équilibres financiers :

L'équilibre financier d'une entreprise économique peut être considéré comme un critère important d'évaluation de la performance financière, car il s'agit d'un objectif financier que la fonction financière cherche constamment à atteindre afin d'assurer la sécurité de l'entreprise, car le déficit financier prive de l'entreprise de son équilibre financier. L'indépendance sous l'influence du recours à l'emprunt d'une part, les ayants droit retirant leur confiance à l'institution pour non-respect de ses obligations d'autre part.

L'équilibre financier de l'entreprise est déterminé par trois grandeurs : le fonds de roulement (équilibre à long terme), le besoin en fonds de roulement (équilibre à court terme) et la trésorerie nette (équilibre immédiat).

##### 2.2.8.5.1. Le fonds de roulement (FR) :

###### 2.2.8.5.1.1. Définition du fonds de roulement :

Le fonds de roulement est la différence entre le total de l'actif à court terme et celui du passif à court terme. Bien que certains utilisent les expressions « fonds de roulement pour désigner l'actif à court terme et « fonds de roulement net» pour signifier la différence entre l'actif à court terme et le passif à court terme, il est préférable d'éviter cette coutume qui peut entraîner de la confusion. (Amelon, Année:2000, Page:67).

###### ❖ Mode de calcul du fonds de roulement :

Généralement le fonds de roulement d'une entreprise se calcule de deux façons ; sur la base des postes du bilan arrêté à une date déterminée, et ce à partir des éléments du haut du bilan tout comme ceux du bas du bilan.

## ❖ du haut du bilan

**Fonds de roulement = capitaux permanents – actif immobilisé**

## • du bas du bilan

**Fond de roulement = actif circulant – dettes à court terme**

### Interprétation :

#### • **FR < 0 : Capitaux permanents < Actif immobilisé**

Dans ce scénario, les ressources stables de l'entreprise sont inférieures à la valeur totale de son actif immobilisé, ce qui signifie qu'elles ne sont pas suffisantes pour couvrir les besoins à long terme de l'entreprise. En conséquence, la règle prudentielle de l'équilibre financier n'est pas respectée.

L'entreprise se trouve alors dans l'obligation de financer une partie de ses investissements à long terme en utilisant des ressources à court terme, ce qui comporte un risque accru d'insolvabilité. Cette situation nécessite généralement une action rapide de la part de l'entreprise pour accroître ses ressources à long terme et rétablir un fonds de roulement excédentaire, afin de réduire le risque financier.

#### • **FR = 0 : Capitaux permanents = Actif immobilisé**

Dans cette situation, les ressources stables de l'entreprise sont égales à la valeur totale de son actif immobilisé, ce qui signifie qu'elles couvrent ses besoins à long terme. Cependant, malgré cet équilibre en termes d'actifs à long terme, l'entreprise ne dispose d'aucun excédent de ressources à long terme pour financer son cycle d'exploitation courant. Cette absence d'excédent de ressources à long terme rend l'équilibre financier de l'entreprise précaire, car elle pourrait rencontrer des difficultés à financer ses opérations quotidiennes et à répondre à ses obligations à court terme. Il est important pour l'entreprise de surveiller de près sa gestion du fonds de roulement et de chercher des moyens de renforcer sa position financière pour éviter tout risque de déséquilibre financier.

- **FR > 0    Capitaux permanents > Actif immobilisé**

Dans cette situation, les ressources stables de l'entreprise dépassent la valeur totale de son actif immobilisé. Autrement dit, les ressources stables couvrent les besoins à long terme de l'entreprise. Cela signifie que l'équilibre financier est maintenu, et grâce au fonds de roulement, l'entreprise dispose d'un excédent de ressources stables qui peut être utilisé pour financer d'autres besoins de financement à court terme.

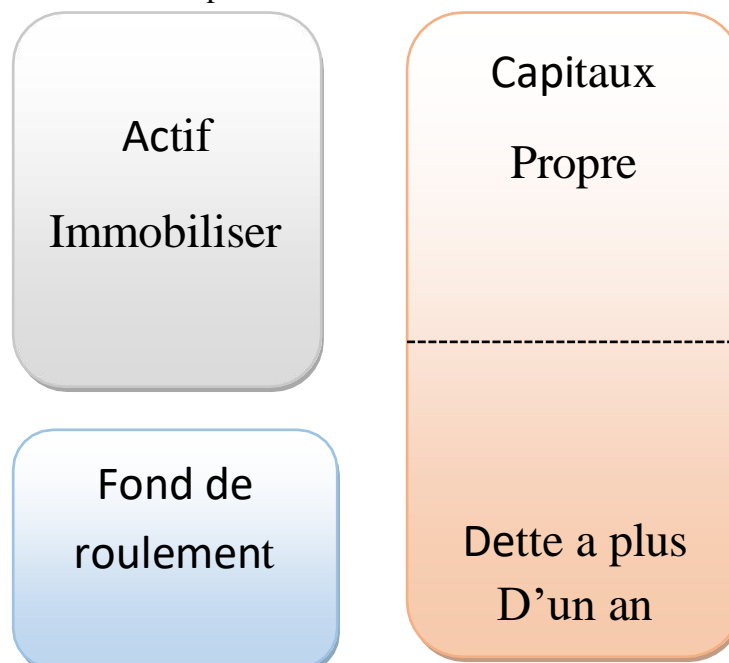
#### 2.2.8.5.1.2. Le fond de roulement net (FRN) :

C'est la partie des capitaux permanents qui concourt au financement de l'actif circulant. Il existe 2 méthodes pour le calculer :

Si l'on tient compte des éléments du « haut du bilan », elle représente l'excédent des capitaux permanents sur les actifs immobilisés nets et, par conséquent, la part des capitaux permanents qui peuvent être affectés au financement d'actifs circulants

**Fonds de roulement net (permanant)=capitaux permanents– actif  
Immobilisé**

*Schéma n° 18*: détermination du FRN par le haut du bilan



**Source** : réalisé par nous-mêmes.

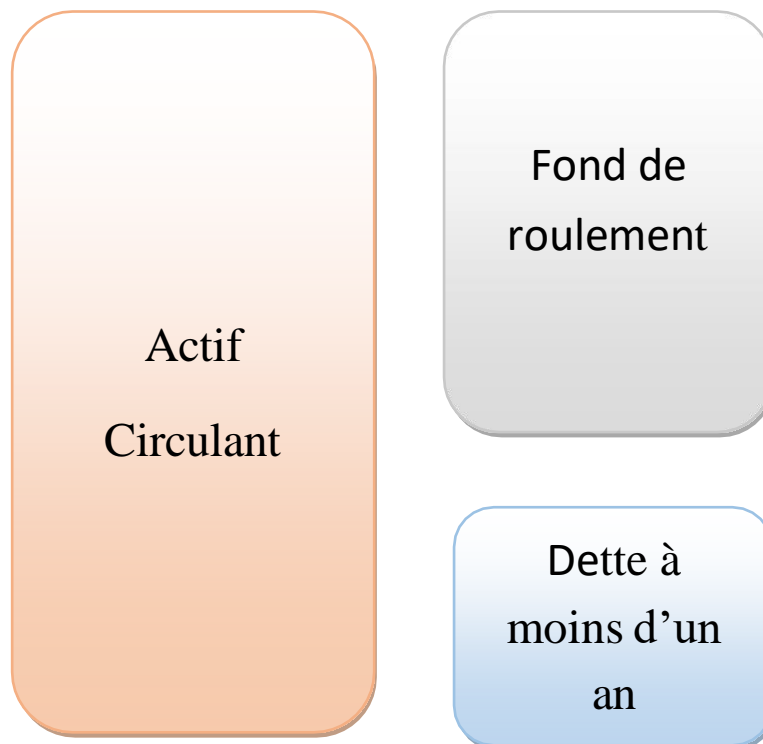
Si l'on prend en compte les éléments du « bas du bilan », le FRN représente l'excédent des actifs circulants, liquides à moins d'un an, sur les dettes à court terme exigibles à moins d'un an.

**Fonds de roulement net (permanant) = actif circulant – dettes à**

**Courte terme <an**

**Schéma N° : Détermination du FRN par le bas du bilan**

*Schéma n° 19*: détermination du FRN par le bas du bilan



**Source :** réalisé par nous-mêmes

#### **2.2.8.5.1.3. Le fonds de roulement propre (FRP) :**

Il représente une utilité analytique nettement plus limitée que celle du fonds de roulement net, il est cependant assez souvent calculé lorsqu'il s'agit d'apprécier l'autonomie d'une entreprise et la manière dans laquelle à financer ces immobilisations.

❖ **Mode de calcul de Fonds de roulement propre:**

Le fonds de roulement propre(FRP) peut se calculer par la formulation mathématique suivante :

**Fonds de roulement propre= les fonds propres –actif immobilisé  
net**

**Fonds de roulement propre=actif circulant– dettes à long terme**

**Fonds de roulement propre= fonds de roulement net– dettes à  
long terme**

**L'interprétation :**

- **Si le FRP > 0** : cela veut dire que les immobilisations sont intégralement financées par les ressources propres, cela signifie que Les capitaux propres sont supérieures aux actifs immobilisés.
- **Si le FRP <0** : cela veut dire que les immobilisations ne sont financées que particulièrement par les ressources propres de l'entreprise, cela indique que les capitaux propres sont inférieures aux actifs immobilisés.

**2.2.8.5.1.4. Le fond de roulement Total (FRT) :**

C'est la somme des actifs circulants (valeur d'exploitation, réalisable et valeur disponible), c'est à dire aux éléments de l'actif circulant. Ces derniers sont en effet susceptibles d'être transformés en monnaie à court terme, et de subir ainsi un renouvellement.

❖ **Mode de calcul de Fonds de roulement Total:**

**FRT =valeur exploitation (VE) + valeur réalisable (VR) + valeur disponible (VD)**

**FRT =  $\Sigma$  actif - actif immobilisé**

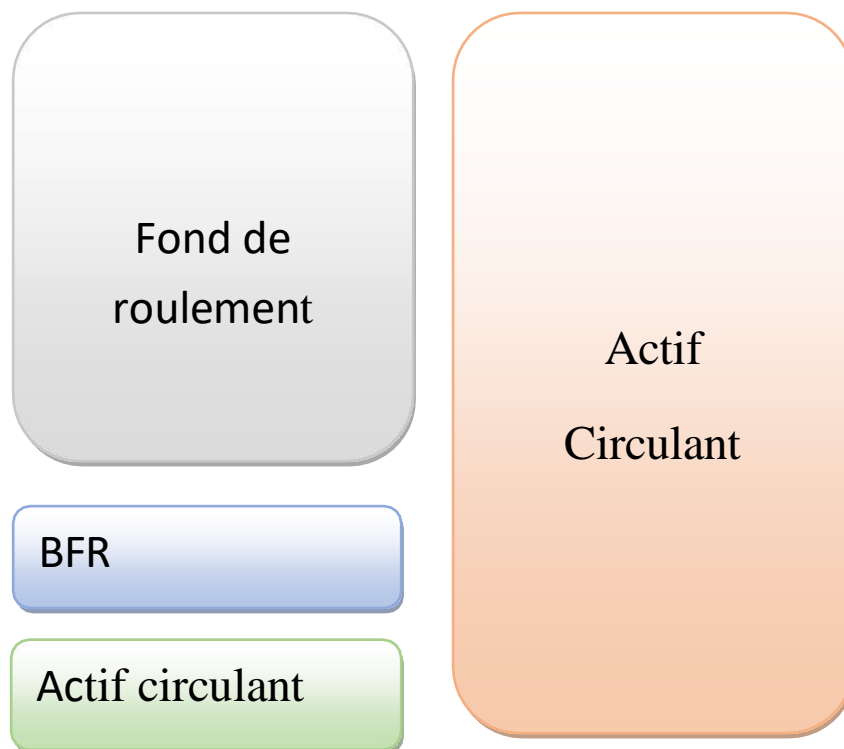
### 2.2.8.5.2. Le besoin en fond de roulement (BFR) :

Plusieurs définitions ont été données pour le besoin en fonds de roulement :

Le besoin de fonds de roulement présente la somme nécessaire que l'entreprise doit posséder pour payer ses charges courantes en attendant de recevoir les paiements dus par les clients.

Selon Alain Marion « Le besoin de fond de roulement existe du fait des décalages qui apparaissent entre l'engagement de dépenses dans le processus de création du produit. Et le moment où l'entreprise récupère ces fonds à l'issue du cycle de commercialisation » (*Marion, Année:1998, Page:30*).

*Schéma n° 20* : détermination du BFR



Source : réalisé par nous-mêmes.

#### ❖ Mode de calcul de BFR :

Il y'a deux méthode pour calculer le BFR comme suit :

- La 1<sup>ère</sup> méthode :

**BFR= (Valeurs d'exploitation + Valeurs réalisables) – (Dettes à court terme - Dettes financières)**

- La 2<sup>em</sup>e méthode :

$$\text{BFR} = (\text{Actif circulant} - \text{Valeur Disponible}) - (\text{Dettes à Court Terme} - \text{Dettes Financières})$$

### Interprétation :

- **BFR < 0 : VE + VR < DCT**

Dans ce cas, les besoins du cycle sont inférieurs aux ressources du cycle. Dans ce cas, ces ressources n'ont pas été utilisées pour élargir le cycle d'exploitation et augmenter la capacité de production, c'est-à-dire qu'il y a un déséquilibre dans l'exploitation de ressources disponibles, ce qui affecte l'augmentation des coûts et la réduction des profits (cas du déséquilibre).

- **BFR = 0 : VE + VR = DCT**

Les emplois d'exploitation de l'entreprise sont égaux aux ressources d'exploitation. L'entreprise n'a pas besoin d'exploitation à financer puisque le passif circulant suffit à financer l'actif circulant.

- **BFR > 0 : VE + VR > DCT**

Si la valeur du BFR est importante et positive, alors l'établissement n'a pas fourni dans ce cas suffisamment de ressources à court terme, souvent de faible coût, pour couvrir les différents besoins du cycle d'exploitation (état de perturbation).

### 2.2.8.5.3. La trésorerie nette (TN) :

La trésorerie se définit comme étant « l'ensemble des actifs rapidement transformables en liquidités pour le règlement des dettes à court terme. (*Cheristiane, Année:2002, Page:102*).

La trésorerie est l'ensemble des sommes d'argent mobilisable à courte terme, elle est un indicateur de santé financière d'une entreprise puisqu'elle permet e vérifié l'équilibre de sa structure financière.

- ❖ **Mode de calcul de la trésorerie :**

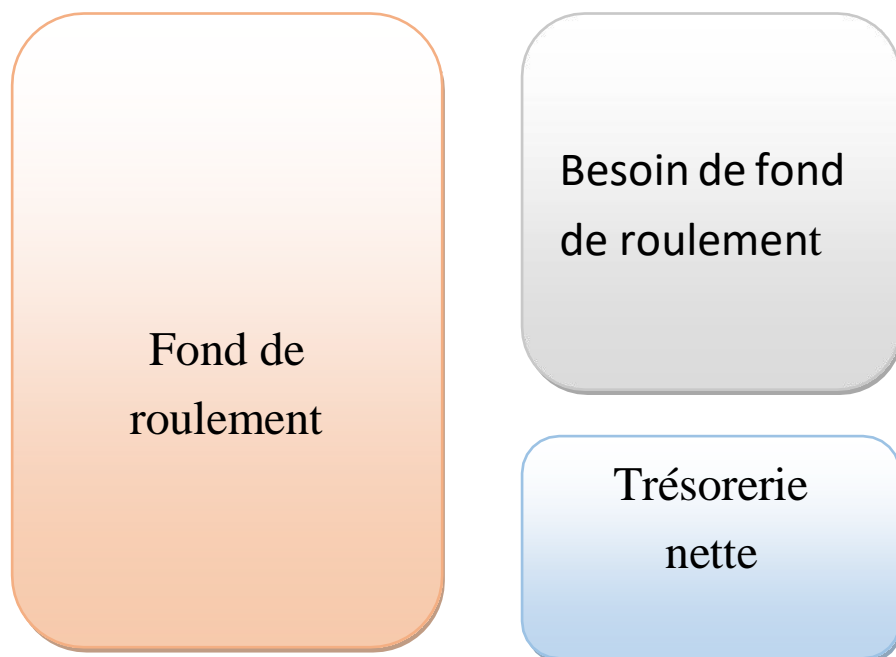
**Trésorerie (T) = Emplois de trésorerie (ET) - ressource de trésorerie (RT)**

**Ou trésorerie (T) = Actif de Trésorerie – Passif de Trésorerie**

**Ou Trésorerie (T) = Disponibilité- Dettes Financière à Court Terme**

**Trésorerie(T) = Fonds de roulements – besoin en fonds de roulements**

*Schéma n° 21* : Détermination du TN



**Source** : réalisé par nous-mêmes.

**Interprétation :**

- **TR > 0 : Besoin en fonds de roulement > Besoin en fonds de roulement** : l'entreprise est dans un état d'incapacité, c'est-à-dire incapable de payer ses dettes à temps, et cela pose un problème représenté par la présence de surcoûts, ce qui amène l'entreprise dans ce cas soit à demander ses droits existants à d'autres, ou emprunter des banques, ou renoncer à certains de ses investissements sans affecter sa capacité de production, et certains cas exceptionnels à la vente de certaines matières premières.
- **TR < 0 : Besoin en fonds de roulement < Besoin en fonds de roulement** : Dans ce cas, l'entreprise a gelé une partie de ses fonds fixes pour couvrir le fonds de roulement, ce qui pose le problème de la rentabilité, c'est-à-dire le coût d'opportunité du temps perdu. L'achat de matières premières ou offrir du confort aux clients.

- **TR=0 : Le fonds de roulement = le besoin en fonds de roulement :**  
(c'est-à-dire la trésorerie optimale) : Cette situation est obtenue par une utilisation optimale des ressources dont dispose l'entreprise en fonction des capacités disponibles en évitant les problèmes d'impayés et donc en maîtrisant la liquidité sans affecter la rentabilité , et ceci est réalisé grâce à l'impact sur le fonds de roulement et les besoins en fonds de roulement.

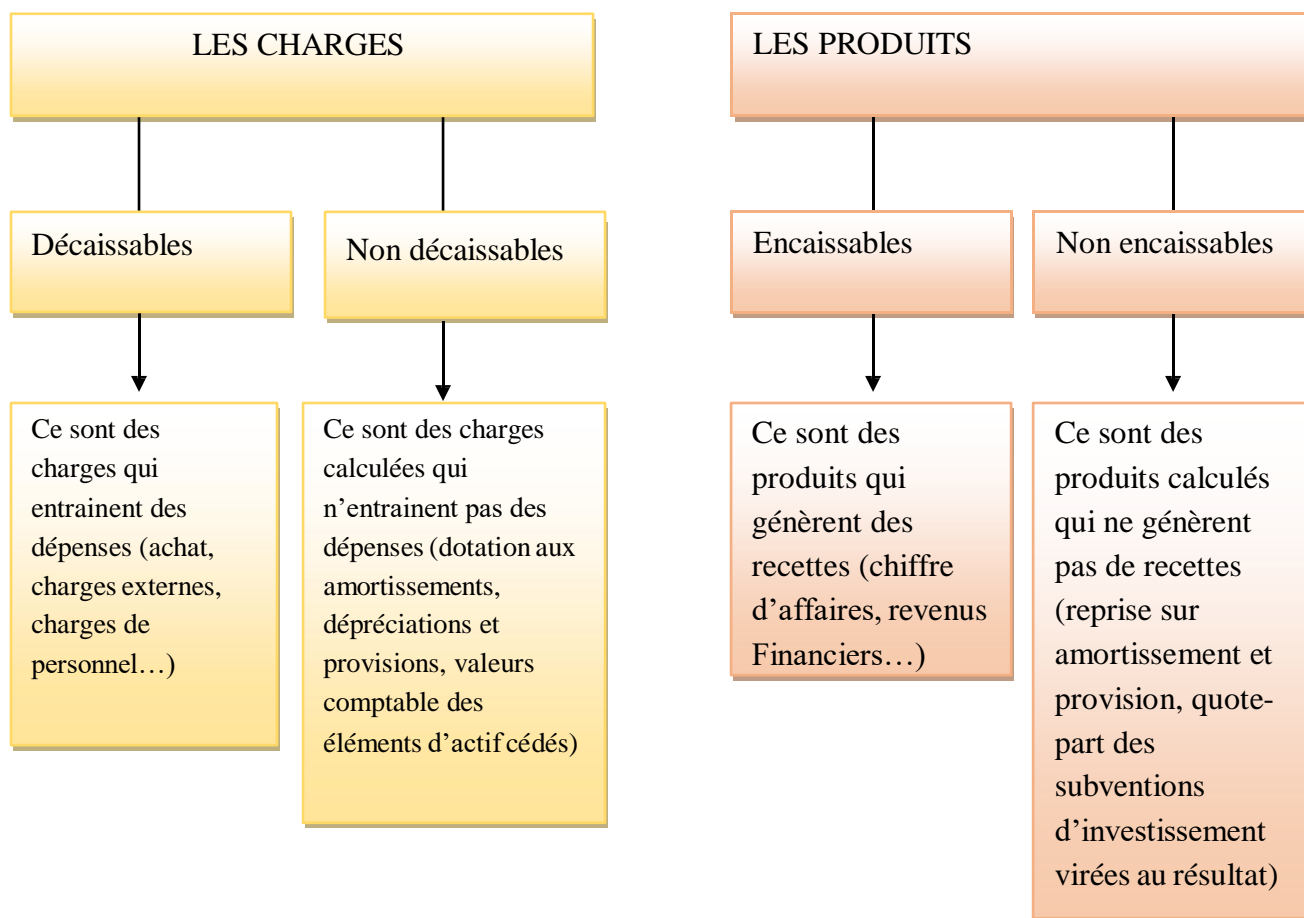
#### **2.2.8.6. La Capacité d'autofinancement (CAF) :**

La Capacité d'autofinancement, fait partie des indicateurs de performance de l'entreprise couramment utilisés pour analyser et évaluer une entreprise. La qualité des informations qu'elle apporte sur la possibilité d'investissement d'une entreprise en font un indicateur régulièrement suivi par les dirigeants d'entreprise, leurs partenaires financiers et les actionnaires.

##### **2.2.8.6.1. Définition de la capacité d'autofinancement (CAF) :**

La capacité d'autofinancement est un indicateur utilisé pour évaluer les ressources réelles de l'entreprise, c'est-à-dire celles qui sont générées par son activité. Elle est principalement utilisée pour assurer le maintien ou le développement du potentiel économique de l'entreprise. Selon Ramage, « La capacité d'autofinancement représente le montant des ressources réelles(ou surplus monétaire) dégagé par l'activité de l'entreprise cette capacité d'autofinancement est généralement affectée au maintien ou au développement du potentiel économique de l'entreprise. » (*Ramage, Année:2001, Page:13*).

**Schéma n° 22** : Classement des produits et charges selon leur conséquence sur la trésorerie.



**Source** : GRANDGUILLOT Béatrice et Francis, 13<sup>ième</sup> éd, op, cite, p62

#### **2.2.8.6 .2. Calcul de la CAF :**

La capacité d'autofinancement se calcule à partir du résultat, elle correspond à la différence entre les produits encaissables et les charges décaissables. Il est important de distinguer les charges décaissables des charges non décaissables et les produits encaissables des produits non encaissables comme le montre le schéma suivant :

#### **Il existe deux (02) méthodes du calcul de la CAF :**

##### **A. Méthode soustractive**

La méthode soustractive prend en compte l'excédent brut d'exploitation (EBE) pour déterminer la capacité d'autofinancement. Cette méthode repose sur la différence entre les produits encaissables et les charges décaissables. Ainsi, l'EBE joue un rôle clé dans la formation de la capacité d'autofinancement.

### Mode de calcul de la CAF à partir de l'EBE :

L'excédent brut d'exploitation (EBE) ou insuffisance brut d'exploitation (EBE).

**Tableau n° 11** : Calcul de la CAF par la méthode soustractive.

Désignation	Montant
<b>Excédent brut d'exploitation(ou insuffisance brut d'exploitation).</b> <b>+Transfert de charges (d'exploitation).</b> <b>+Autres produits (d'exploitation).</b> <b>- Autres charges (d'exploitation).</b> <b>+/-Quote-part de résultat sur opérations faites en communs.</b> <b>+Produits financiers(a).</b> <b>- Charges financières(b).</b> <b>+Produits exceptionnels (c).</b> <b>- Charges exceptionnelles(d).</b> <b>- Participation des salariés aux fruits de l'exercice.</b>  <b>-Impôt sur les bénéfices</b>	
<b>Capacité d'autofinancement</b>	

(a) Sauf reprise sur amortissement, dépréciation et provisions.

(b) Sauf dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions financières.

(c) Sauf:-Produits de cessions des immobilisations :

- Quote-part des subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice;

- Reprise sur dépréciations et provisions exceptionnelles.

(d) Sauf:-Valeurs comptables des éléments d'actifs cédés :

- Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions exceptionnelles.

**Source:(Thierry, Année:2006, Page;34).**

### B. Méthode additive :

Selon HERVE ET VANESSA, « Une autre méthode est possible pour déterminer la CAF, elle a pour point de départ le résultat net comptable (méthodes additives). Cette approche consiste à corriger le résultat net comptable des produits et charges calculés en écartant les éléments d'actifs cédés ». (*Vanessa, Année:2009, Page:23*).

**Tableau n° 12 :** Calcul de la CAF par la Méthode additive.

Désignation	Montant
<b>Résultat net de l'exercice</b> <b>+Dotation aux amortissements, dépréciations et provisions</b> <b>- Reprise sur amortissements, dépréciations et provisions</b> <b>+Valeur comptables des éléments d'actifs cédés</b> <b>- Produits des cessions d'éléments d'actifs immobilisés</b> <b>- Quote-part des subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice</b>	
Capacité d'autofinancement	

Source: CHAMBOST Isabelle et CUYAUBERE Thierry, op, cite, p34

### 2.2.8.6.3. L'autofinancement :

#### 2.2.8.6.3.1. Définition

Selon CONSO, Pierre, HEMICI, F« L'autofinancement est le surplus monétaire conservé par l'entreprise après distribution des dividendes. » (*Pierre, Année:2002, Page:241.*)

L'autofinancement désigne le montant restant pour l'entreprise après avoir satisfait tous ses partenaires économiques tels que le personnel, l'État, les prêteurs en capitaux et les actionnaires.

#### ❖ Mode de calcul d'autofinancement :

$$\text{Autofinancement} = \text{CAF} - \text{dividendes payés en « N »}$$

L'autofinancement représente la richesse retenue par l'entreprise pour elle-même. Il constitue, par excellence, la ressource interne destinée à couvrir en tout ou partie les emplois de l'exercice. Cet enrichissement de l'entreprise se décompose habituellement en autofinancement de maintien et en autofinancement d'expansion.

- L'autofinancement de maintien permet de conserver le niveau des moyens de production en valeur de remplacement. Il comprend, outre les dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions, la hausse des prix liés à l'inflation.

- L'autofinancement d'expansion va au-delà de maintien car il permet à l'entreprise de financer une part de sa croissance (investissement en moyens plus important et plus performant). Cet autofinancement résulte de certaines décisions de gestion (non distribution du bénéfice, réduction du bénéfice).

#### **2.2.8.6.4. L'analyse par la méthode des ratios :**

La méthode des ratios dans l'analyse financière, permet d'évaluer la situation économique et financières d'une entreprise, ainsi que comparer deux ou plusieurs entreprises opérant dans le même secteur.

Les ratios sont des indicateurs qui permettent de comparer différents postes ou masses présents dans le bilan d'une entreprise avec d'autres éléments de ce même bilan

##### **2.2.8.6.4.1. Définition d'un ratio :**

« 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. »Selon (Conso et Cotta). (*Conso.P, Année:1998*).

Un ratio est un rapport mathématique entre deux mesures qui peuvent englober une variété de données, allant des informations brutes telles que les stocks ou les éléments de bilan, jusqu'à des données plus complexes telles que le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée et la marge bénéficiaire brute. (*Vizzavone.P, Année:1991, Page:51*).

##### **2.2.8.6.4.2. L'objectif de l'analyse financière par ratios :**

L'analyse financière par ratio permet aux responsables de suivre la progression de leur entreprise et d'évaluer l'image qu'elle renvoie aux parties prenantes telles que les actionnaires, les banquiers, les clients, les fournisseurs et les employés.

Les ratios financiers peuvent fournir des informations sur la rentabilité de votre entreprise, sa solvabilité, son efficacité en matière de gestion des coûts, sa liquidité et son endettement. En examinant attentivement ces ratios et en les comparant avec les normes du secteur ou avec les performances passées de votre entreprise, vous pouvez identifier les forces et les faiblesses de votre entreprise et prendre des décisions éclairées pour améliorer son rendement. Les ratios financiers sont donc un outil précieux pour les responsables qui souhaitent prendre des décisions stratégiques efficaces pour leur entreprise. On va citer quelques objectifs.

- Faciliter l'analyse économique et financière de l'entreprise permet de repérer d'éventuels problèmes et de mieux comprendre sa situation
- Permettre une comparaison simplifiée entre plusieurs entreprises similaires
- Agit comme un indicateur des forces et des faiblesses inhérentes à la stratégie financière adoptée
- Détecter les anomalies ou les irrégularités dans les états financiers de l'entreprise
- Mesurer la valeur de l'entreprise.

### 2.2.8.6.4.3. Les types de ratios d'équilibre :

Les ratios habituellement utilisés peuvent être classés en trois groupes :

- Ratios de la structure financière.
- Ratios de liquidité.
- Ratios de solvabilité.

#### A. Les ratios de structure :

Sont des indicateurs de performance financière qui examinent la structure du bilan d'une entreprise. Ces ratios permettent d'évaluer la part des financements interne et externe dans l'investissement de l'entreprise ainsi que sa capacité à rembourser ses dettes. Les principaux ratios de structure incluent :

**Tableau n° 13:** Représentation des ratios de structure financière.

Désignation	Mode de calcul	Signification
<b>Ratio d'autonomie Financière</b>	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Total dettes}}$	<p>Ce ratio fait référence au poids des dettes au sein de la structure financière de l'entreprise et donc au degré de son indépendance. Le calcul de ce ratio vise à déterminer l'impact de la dette financière sur la situation financière de l'entreprise, plus la dette financière est importante par rapport aux ressources privées, il limite la liberté de l'institution financière d'exploiter ses flux de trésorerie dans le développement des</p>

		investissements et réduit également les possibilités d'emprunt. . Ce ratio doit être supérieur à 1
<b>Ratio de financement des immobilisations par fonds propres</b>	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Actif immobilisé}}$	<p>Ce ratio exprime la mesure dans laquelle l'entreprise est en mesure de s'autofinancer, c'est-à-dire de financer les immobilisations avec des fonds propres, ou avec des fonds permanents. Il doit dans la majorité des cas être supérieur à</p>
<b>Ratio d'endettement</b>	$\frac{\text{DLMT+DCT}}{\text{Fonds propres}}$	<p>Le taux d'endettement mesure si l'entreprise dispose de suffisamment d'actifs pour payer toutes ses dettes. Plus le taux d'endettement est faible, plus les risques posés par les dettes et les obligations de l'entreprise sont faibles</p>

<p><b>Indépendance Financière</b></p>	<p><b>Capitaux propre</b></p> <hr/> <p><b>Total passif</b></p>	<p>Ce ratio compare les fonds liés à la dette, et on l'appelle aussi autonomie financière. il est aussi utilisé par les banques, et c'est pour déterminer dans quelle mesure l'institution dépend du financement interne. Si le ratio est supérieur à 20% ce qu'il signifie les capitaux propres est supérieur aux dettes, ce qui lui permet de rembourser ses dettes.</p>

**Source :** cours d'analyse financière madame Amokrane P : 121.

### **B. Ratios de liquidité**

Ces ratios ont pour objectif de mesurer la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements à court terme. C'est une mesure de la solvabilité immédiate. Ce critère, très suivi par les banques, est à surveiller, surtout en période d'encadrement du crédit. On distingue trois ratios :

**Tableau n° 14 :** Représentation des ratios de liquidité.

Désignation	Mode de calcul	Signification
<p><b>Liquidité Générale</b></p>	$\frac{\text{Actif circulant}}{\text{Dettes à court terme}}$	<p>Ce ratio montre dans quelle mesure les actifs courant (courants) sont couvertes avec toutes leurs composantes face aux passifs courants (dettes à court terme). Plus ce ratio est élevé, plus cela indique la capacité de l'entreprise à faire face aux risques de payer les obligations courantes soudaines sans avoir besoin de liquider des immobilisations ou d'obtenir de nouveaux emprunts. Si ce ratio est supérieur à un, le fonds de roulement de l'entreprise est positif.</p>
		<p>Ce ratio montre l'étendue de la capacité de l'entreprise à rembourser la dette à court terme en fonction des liquidités dont dispose actuellement l'entreprise aussi dénommé</p>

<b>Liquidité Immédiate</b>	$\frac{\text{Valeurs Disponibles}}{\text{Dettes à court terme}}$	ratio de l'liquidité immédiate, mesure l'aptitude de l'entreprise à faire face au remboursement de ses dettes à court terme par ses disponibilités immédiates
----------------------------	--	---

Source : cours d'analyse financière madame Amokrane P : 121.

### C. Ratio de solvabilité

La solvabilité s'apprécie dans l'optique d'une liquidation de l'entreprise. L'entreprise reste solvable lorsque le total de l'actif permet de couvrir l'ensemble des dettes (*Chiha.K, Année:2006, Page:40*).

Tableau n° 15 : Représentation des ratios de solvabilité.

Désignation	Mode de calcul	Signification
Solvabilité	$\frac{\text{Total des emplois}}{\text{Total des dettes}}$	Ce ratio mesure la capacité d'une entreprise à honorer ses dettes à long terme il permet d'évaluer si l'entreprise est financièrement solide et si elle peut continuer à opérer durablement

Source : cours d'analyse financière madame Amokrane P : 121.

## Section III : Le processus décisionnel au sein de l'entreprise

### 3.1/ Définition de la décision :

La décision est le fait d'un acteur ou d'un ensemble plus ou moins cohérent d'acteurs qui effectue un choix entre plusieurs solutions susceptibles de résoudre le problème, ou la situation, auquel il est confronté, autrement dit la prise de décision est comme un processus cognitif visant à la sélection d'un type d'action ou une option d'un choix parmi différentes alternatives.

D'une manière générale, la décision est l'action de l'esprit qui décide quelque chose ou se décide après délibération individuelle ou collective, en économie, les micros ou macros décisions correspondent aux décisions prises par des agents économiques simples ou complexes.

Selon **Pascal CHARPENTIER** : « La décision est un acte courant qui suppose de formuler un problème, d'envisager des solutions possibles, de renoncer à certaines d'entre elles en raison de leurs conséquences, de retenir celle qui semble apporter le meilleur niveau de satisfaction au regard des objectifs et des moyens consentis ». (*Pascal, Année:2007, Page:123.*)

Selon **Mintzberg Henry** et **Romelaer Pierre**, la décision est définie comme : « L'engagement dans une action, c'est à dire une intention explicite d'agir ». (*Romelaer, Année:1982, Page:26.*)

### 3.2/ Les types de décision :

On distingue trois types de décisions qui doivent être prises dans une entreprise qui sont présentés comme suite :

**3.2.1. Les décisions stratégiques :** engagent l'entreprise sur une longue période plus de 5 ans, qui sont prises par le plus haut niveau hiérarchique (Direction générale), ces décisions stratégiques sont d'une importance capitale pour l'avenir de l'entreprise, elle engagent l'entreprise sur une longue période puisqu'elles conditionnent la manière dont l'entreprise va se positionner sur un marché pour retirer le maximum de profit des ressources qu'elle mobilise, pour cela il faut répondre à deux questions essentielles, « quoi produire ? », et « quels moyens mettre en œuvre de manière efficace pour produire ? ».

Donc elles englobent le choix des objectifs de politique générale, des activités, des marchés à investir, ainsi que des manœuvres et des armes stratégiques à utiliser.

Exemple :

- Absorption d'un fournisseur, lancement d'une nouvelle gamme de produits.
- Développement d'une nouvelle activité stratégique de investir dans de nouveaux équipements.
- association de l'entreprise avec un autre acteur pour partager les coûts, ou accorder un nouveau marché.

**3.2.2. Les décisions administratives ou tactiques :** engagent l'entreprise à moyen terme de 2ans à 5ans, sont prises par les encadrements supérieurs(Directions fonctionnelles), ces décisions administratives doivent alors permettre de définir comment les ressources de l'entreprise doivent être utilisés pour parvenir à réaliser les objectifs définis dans le cadre des décisions stratégiques ,il s'agit alors d'organiser la collecte et l'affectation des ressources matérielles , humains, financières et technologiques au sien de l'entreprise, ces décisions elles ont un impact significatif sur l'entreprise, bien que le risque soit généralement inférieur à celui décisions stratégiques.

Exemple :

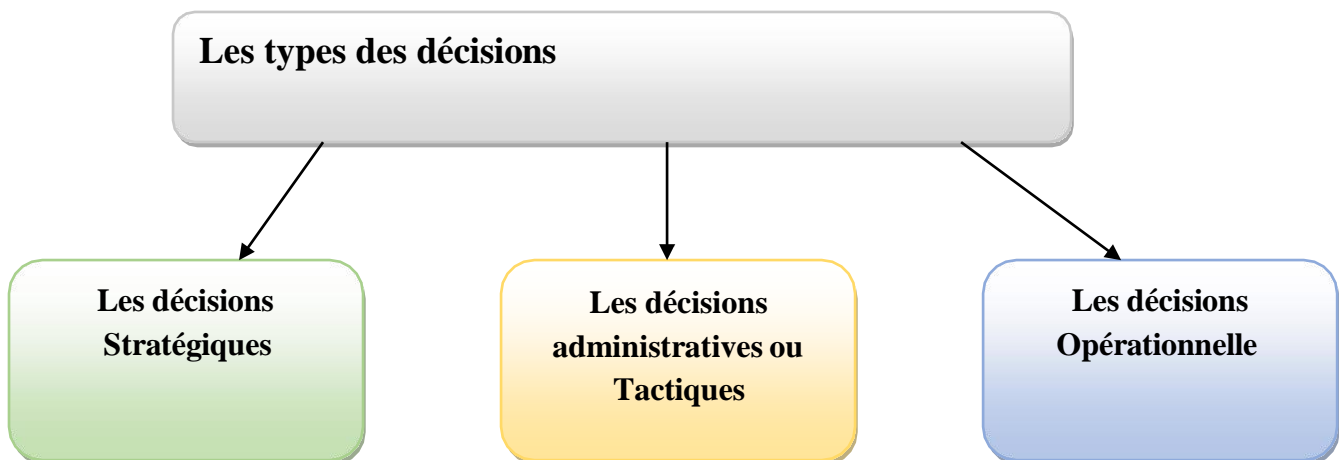
- Elaboration des plannings de travail.
- Organisation d'une formation interne.
- Mise en place d'un nouveau logiciel de gestion.

**3.2.3. Les décisions opérationnelles :** engagent l'entreprise à court terme moins de 2 ans, sont prises par les exécutants (Chefs de services), ces décisions s'appliquent dans le cadre de la gestion courante de l'entreprise et concerne l'utilisation optimale des ressources allouée dans le cadre du processus productif de l'entreprise (gestion des stocks, gestion de la production).Elles traduisent concrètement les orientations stratégiques et les choix organisationnels.

Exemple :

- L'élaboration des politiques de marketing, de recherche et développement.
- La définition des plannings et des niveaux de production.
- Réapprovisionnement des stocks, établissement d'un plan de tournée, expéditions, facturation.

*Schéma n° 23 :* Les types des décisions



**Source :** réalisé par nous-mêmes.

### **3.3. La classification des décisions :**

Selon la classification on a trois classification : selon de degré de répétition, selon l'échéance, et selon le degré d'incertitude.

#### **3.3.1. Classification selon le degré de répétition :**

*Simon* propose de différencier les décisions programmables des décisions non programmables. (*Reix.R Fallery.B Kalika, Année:1995, Page:20*).

##### **3.3.1.1. Décisions programmables :**

Ces décisions sont fortement structurées, en effet, lorsque leur traitement peut être formulé sous forme d'un programme, elles peuvent être automatisées à travers un logiciel (programme), et ainsi elles sont considérées comme « programmables » au sens informatique, même si leur niveau de structuration ne permet pas une automatisation totale, elles peuvent néanmoins donner lieu à la création de processus de traitement clairement définis, partiellement standardisés ou non.

Dans ce sens, ces décisions sont « programmable » d'un point de vue organisationnel, une caractéristique commune à ces décisions est donc la présence de modèles qui réservent cette notion aux décisions de nature itérative (fréquente), telles que l'approvisionnement, l'affectation, le traitement comptable, facturation, les commandes....etc.

##### **3.3.1.2 : Décisions non programmables :**

Ces décisions sont faiblement structurées et n'ont pas de modèles stabilisés ni de règles de sélection immuables, ce sont des décisions qui ne se répéteront pas : comme d'une acquisition d'une autre société, liquidation d'une société.

On notera que le caractère programmable d'une décision est simplement relatif et improbable à l'organisation dans laquelle on se place, comme : la décision d'embaucher un cadre supérieur peut être jugée non programmable dans une PME et programmable dans une grande entreprise).

#### **3.3.2. Classification selon l'échéance des décisions :**

##### **3.3.2.1. Décision à long terme :**

Décisions à long terme sont étroitement liées au cycle d'investissement des entreprises, contrairement aux décisions d'exploitation, les délais de prise de décision varient d'un à cinq ans, les principales caractéristiques de la prise de décision à long terme comprennent les éléments suivants :

- Les résultats peuvent être vus après quelques exercices, mais peuvent ne pas être perceptibles avant une longue période.
- Les actions correctives sont difficiles, longues et coûteuses.
- Il peut ne pas être possible d'annuler la décision.
- La préparation de ces décisions prend un temps relativement long.

### **3.3.2.2. Décision à moyen terme :**

Ces décisions engagent l'entreprise sur une période pouvant s'étendre de 1 à 5 ans, bien qu'elles puissent être révoquées, leur annulation entraîne des coûts plus élevés pour l'entreprise que pour les décisions à court terme.

### **3.3.2.3. Décision à court terme :**

Ce type de décision concerne généralement le cycle d'exploitation de l'entreprise au sein d'un exercice comptable donné, la période de réflexion est généralement limitée à un maximum d'un an, les principales caractéristiques de la prise de décision à court terme comprennent les éléments suivants :

- Rapidité de prise de décision.
- L'impact des décisions se fait sentir immédiatement mais pas de façon permanente.
- Les actions correctives prennent effet immédiatement et les décisions à court terme ne sont valables que pour une durée limitée.

### **3.3.3. Classification selon le degré d'incertitude :**

On peut classer les décisions en trois types en fonction du degré d'incertitude, (*Konkuty, Année:2004, Page:92*), On a donc :

#### **3.3.3.1 .Les décisions en avenir certain :**

Dans la plupart des situations, ces décisions se caractérisent par un risque quasi nul, car les résultats de la décision sont bien connus et prévisibles, cependant, il convient de noter que le risque bien que minime n'est jamais totalement éliminé, certaines de ces décisions ont un impact moindre notamment les décisions commerciales de routine prises au quotidien.

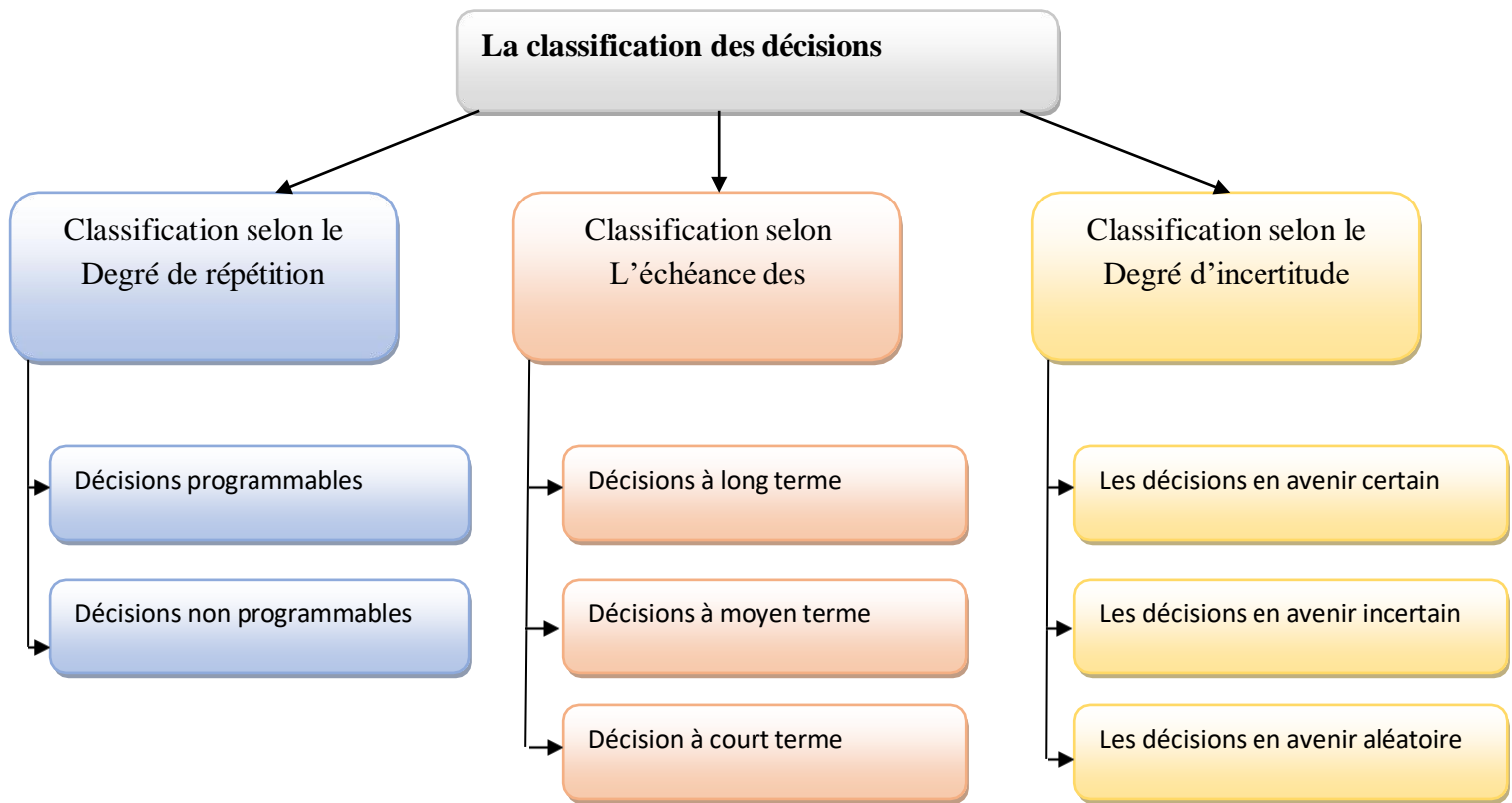
#### **3.3.3.2 .Les décisions en avenir incertain :**

Il s'agit de variables sur lesquelles l'entreprise n'a pas de contrôle, telles que la complexité de l'environnement, de plus ces décisions sont fréquemment d'une grande importance.

#### **3.3.3.3. Les décisions en avenir aléatoire :**

Il s'agit de décisions pour lesquelles les résultats finaux ne peuvent pas être prédits avec certitude à l'avance, mais où différentes probabilités peuvent être attribuées à divers résultats possibles, dans de telles situations, diverses techniques telles que les arbres de décision et les simulations peuvent être employées pour rationaliser le processus de prise de décision.

*Schéma n° 24*: La classification des décisions



**Source** : réalisé par nous-mêmes, à partir des informations sur l'ouvrage de Konkuty.

Ce schéma présente une vision structurée de la manière dont les décisions peuvent être classifiées en fonction de trois critères principaux. Il s'agit d'un outil d'analyse très utile en gestion, en stratégie d'entreprise ou encore en management pour comprendre la nature des décisions et adapter les méthodes de prise de décision en conséquence.

Tableau n° 16 : les niveaux de la décision.

Caractéristiques	Type de Décision		
	Stratégique	Administrative	Opérationnelle
<b>Domaine de décision</b>	Stratégie.	Gestion.	Exploitation.
<b>Horizon de temps</b>	Long terme.	Moyen terme.	Court terme.
<b>Problème</b>	Choix de la gamme des produits et des marchés qui ont une chance de donner le rapport optimal des investissements de la firme.	Structure des ressources de la firme de manière à lui assurer une réussite optimale.	Exploitation dans les conditions optimales de rentabilité du capital.
<b>Effet de décision</b>	Durable.	Court.	Très court.
<b>Actions correctives</b>	Impossible.	Difficiles.	Faciles.
<b>Répétitivité des choix</b>	Nulle.	Faible.	Forte.
<b>Procédure de décision</b>	Non programmable.	Semi-programmable.	Programmable.
<b>Nature des informations</b>	Incertaines et exogènes.	Presque complètes et endogènes.	complètes et endogènes.
<b>Caractère de ces décisions</b>	-Centralisées. -Affectées d'ignorance partielle.	-Conflit entre stratégie et exploitation. -Liaison étroite entre variable économiques et factures sociaux.	-Comportant de risques et des incertitudes. -Décentralisées. -Très nombreuses.
<b>Décisions clés</b>	-Définitions des objectifs stratégiques. -Mesure de diversification. -Choix des moyens de croissance et de leur échelonnement dans le temps. -Stratégie administrative. -Stratégie financière.	-Organisation : structure de l'autorité, des responsabilités et des communications. -Structure de la conversion des ressources : financement, Equipment, personnel, Matières premières.	-Objectifs opérationnels. -Fixation des prix et des niveaux de production. -Planning de production et gestion des stocks. -Politique de marketing. -Politique de recherche et de développement. -Contrôle.

Source : Ansoff I, « Stratégie du développement de l'entreprise », op cite Page 30.

### **3.4/ Les étapes du processus de prise de décision :**

Que la décision soit prise de manière individuelle ou collectivement, le processus décisionnel est globalement le même et 4 étapes clés clairement définies.

Selon H .Simon, le processus de prise se décompose nécessairement en trois phases distinctes :

#### **3.4.1. La phase d'intelligence(I) :**

Dans la première étape le décideur va devoir analyser le problème posé (enjeux, contraintes, informations disponibles sur l'entreprise et l'environnement), l'enjeu est alors de qualifier avec justesse la situation pour éviter de résoudre un faux problème ou de s'engager dans une direction inadaptée pour cela il faut commencer toujours par élaboration d'un bon diagnostic, Ce n'est qu'une fois le problème cerné qu'il peut passer à la phase réflexion. C'est-à-dire une décision efficace repose sur une définition claire de problème et par conséquent la recherche des solutions possibles, ainsi il est question de collecter un maximum d'informations utiles à la prise de décision.

Selon Alan J.Rowe et Richard Luecke : « Le processus commence par la définition d'objectif claire.il s'agit d'un point crucial dans la mesure où toute prise de décision vise un objectif significatif ». (*Luecke, Année:2019, Page:18*).

#### **3.4.2. La phase de Modélisation :**

Ou autrement dit la phase de conception des solutions(les différentes options possibles), cette deuxième étape consiste à tirer les informations utiles et analyse la faisabilité en fonction des moyens disponibles, pour cela le décideur doit formuler et évaluer les solutions qui s'offrent à lui, Depuis les années 1970, se sont développés de nombreux systèmes informatisés d'aide à la décision : systèmes experts, systèmes d'intelligence économique, pour assister les décideurs dans l'élaboration de solutions pertinents .

Le décideur dans cette phase va faire appel à d'éventuels experts, conseils ou avis extérieurs qui lui apporte une autre perspective pour prendre la meilleure décision, par la suite il va élaborer des solutions pertinentes et de qualité qui sont cohérentes avec les objectifs fixés.

#### **3.4.3. La phase de Choix :**

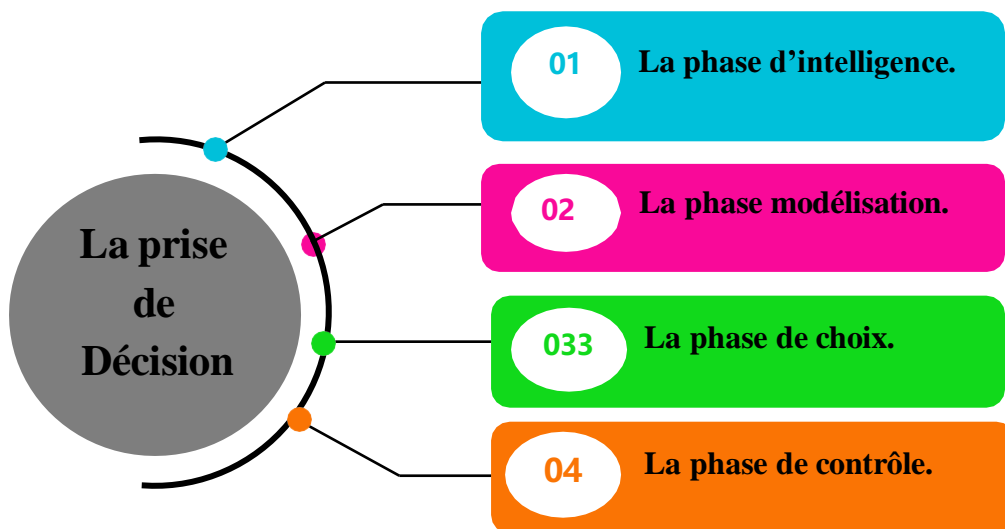
Lorsque toutes les possibilités ont été listées, il convient ensuite de réfléchir aux conséquences de chaque scénario, cette phase de choix vise à évaluer les risques, les impacts et les factures de succès pour chaque solution envisagée. Elle permet de comparer les options de manier objective avant de trancher.

Pour cela le décideur va faire une liste des inconvénients et avantages pour chaque solution qui lui facilite une comparaison rapide sur des critères définis, par la suite il va calculer l'ensemble des couts pour chaque solution : des couts financiers, humains, techniques, logistique..... pour la fin de mesurer les risques des chacune des solutions potentielles.

#### 3.4.4. La phase de Contrôle :

La dernière phase est celle de la définition et la mise en œuvre de la solution la plus adéquate, le décideur va déterminer la solution la plus pertinente en réponse à la problématique, et vérifier que tous les paramètres ont bien été pris en compte, pour la fin est la mettre en place un planning de suivi , de contrôler que la ligne de conduite est bien, et de la bonne voie ,dans cette phase le pilotage dans le temps est essentiel pour ajuster si besoin, identifier rapidement les écarts et assurer la réussite de la décision mise en œuvre.

*Schéma n° 25* : Le processus (les étapes) de prise de décision.



**Source** : réalisé par nous-mêmes. Selon l'ouvrage de l'auteur H .Simon

#### *Remarque :*

- \* **Les pièges à éviter** : la prise de décision est un processus qui peut s'avérer délicat, il comporte en effet certains pièges à esquiver :
  - Décider sous le coup de l'émotion, sans prendre le temps d'un certain recul nécessaire à une analyse factuelle pertinente : même si une forte dimension émotionnelle s'invite dans ces moments, il est fondamental de rester rationnel dans ses prises de position.
  - Se laisser influencer par des tiers.
  - Prendre la mauvaise décision par manque de connaissance et d'informations.

### **3.5. L'importance et l'objectif de la prise de décision dans une entreprise :**

La prise de décision occupe une place centrale dans la gestion d'une entreprise, car elle conditionne à la fois son orientation stratégique et son efficacité opérationnelle, elle représente l'activité la plus essentielle de la gestion, cette importance découle de sa capacité à orienter l'utilisation optimale des ressources disponibles, qu'il s'agisse du personnel, des finances, des matériaux, des machines, des méthodes ou des marchés, en l'absence de décisions éclairées, ces ressources risqueraient d'être mal utilisées, voire gaspillées.

Les dirigeants ont donc la responsabilité de prendre des décisions judicieuses pour assurer la performance et la pérennité de leur organisation, en effet, la prise de décision permet non seulement de relever les défis du quotidien, mais aussi d'apporter des solutions aux problèmes émergents, qu'il s'agisse de décisions majeurs ou mineurs, chacune d'elles contribue à la réalisation des objectifs organisationnels, à la croissance et au développement global de l'entreprise, elle constitue ainsi un levier fondamental pour le succès à long terme de toute organisation.

La prise de décision permet aussi de donner une direction claire à tous les employés, quand les décisions sont bien communiquées, chacun sait qu'il doit faire, ce qui évite les confusions et les pertes de temps, elle aide aussi à fixer les priorités, surtout quand les ressources sont limitées.

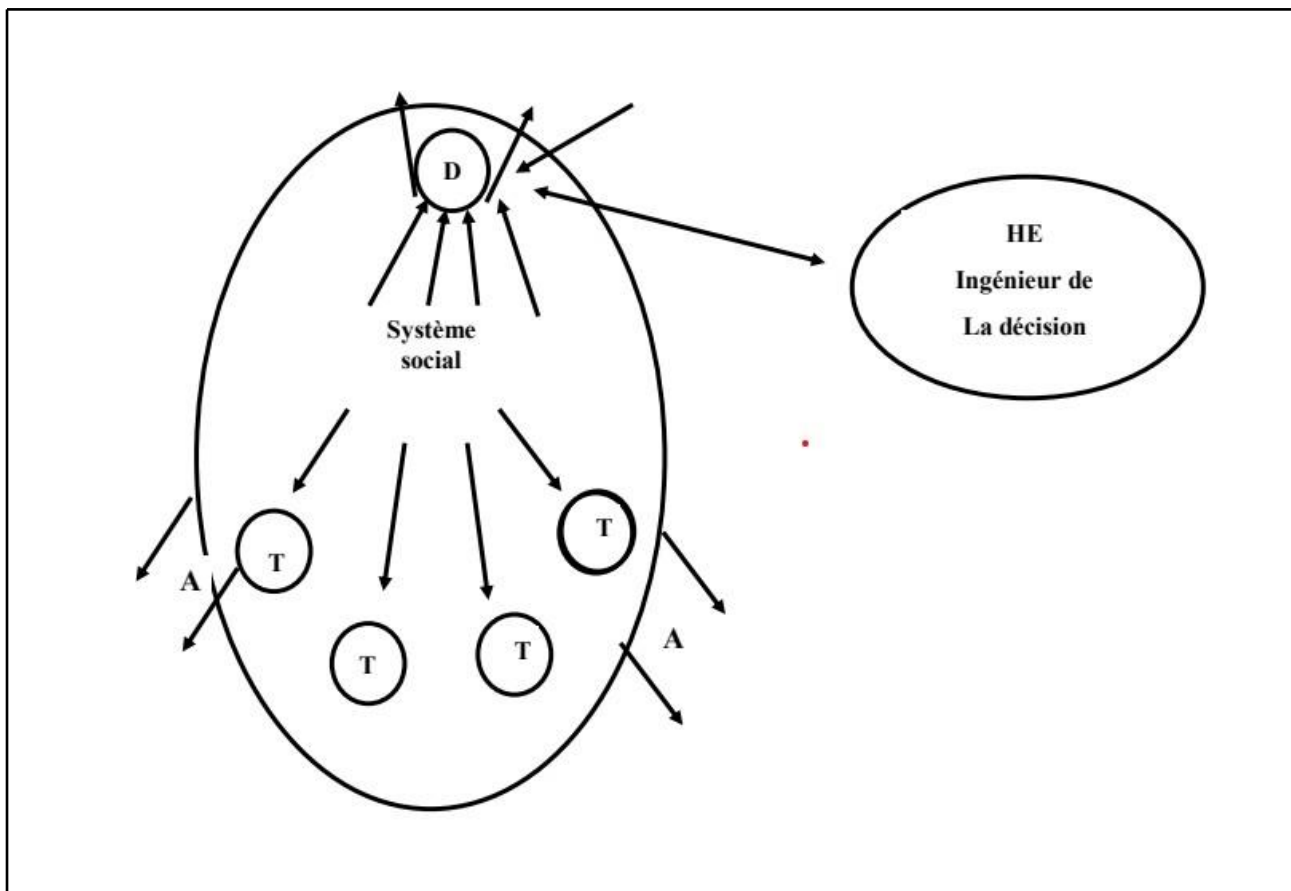
Peut également servir d'outil fondamental pour évaluer la performance des dirigeants, la performance managériale est souvent mesurée en fonction des résultats obtenus : si les résultats sont positifs, cela reflète favorablement sur le manager, tandis que des résultats négatifs peuvent être associés à un manager moins performant.

### **3.6/ Les acteurs impliqués dans le processus de décision :**

Les acteurs impliqués dans le processus de décision sont respectivement :

- Le décideur (D).
- L'homme d'étude (HE) ou l'analyste, ou ingénieur de la décision.
- Le personnel opérationnel et technique du système (T).
- Les agés, qui bénéficient ou subissent les décisions prises (A).

Schéma n° 26: les acteurs impliqués dans le processus de décision.



Source : (M B., Année:2002).

Les éléments de la figure précédente représentent eux - mêmes une modélisation non seulement de la réalité mais aussi de l'image que le décideur et l'analyste s'en font au travers du modèle.

Les acteurs qui retiennent notre attention ici sont essentiellement le décideur et l'analyste. Il est important de noter que ces acteurs ne sont pas nécessairement des individus uniques. Le décideur peut représenter une entité collective telle qu'un conseil d'administration ou l'ensemble des responsables au sein d'une entreprise. D'autre part, l'analyste peut faire partie d'une équipe composée d'experts en divers domaines tels que l'ingénierie, les mathématiques, l'économie, la psychologie ou la sociologie. La présence de l'analyste dépend de la sollicitation du décideur, et il peut appartenir au système social en question ou être un bureau d'experts consulté pour l'analyse d'un problème.

### 3.6.1. Le décideur :

Un décideur est un individu (ou un groupe d'individus) qui face à une situation de décision, a la responsabilité d'évaluer les différentes alternatives possibles afin de proposer ou de mettre en œuvre une solution (ou des solutions). Une des tâches importantes du décideur est

Dévoiler ses jugements personnels, de s'en convaincre lui - même, et de décider. Le décideur peut utiliser une analyse formelle pour différentes raisons :

- pour des raisons de confort psychologique (la sécurité d'avoir une analyse formelle pour corroborer son intuition)
- utiliser cette analyse comme une structure ou un protocole de communication.
- il peut être amené à justifier ses conclusions à d'autres personnes ou à les convaincre du bien.
- fondé de sa proposition. Dans ce cas, le décideur joue le rôle d'avocat des opinions.
- cette analyse peut l'aider à réconcilier les différents points de vue.

### 3.6.2. L'analyste ou (l'homme d'étude) :

L'analyste joue un rôle essentiel dans la définition du modèle de décision, la gestion du processus décisionnel et la communication des résultats au décideur. Les responsabilités de l'analyste englobent ainsi la formulation du problème ainsi que son analyse qualitative et quantitative. L'interaction entre l'analyste et le décideur est une caractéristique fondamentale du processus décisionnel. Le degré de cette interaction dépend généralement du niveau de connaissance du décideur, de son engagement dans le processus, des règles de décision à appliquer et de la nature du problème. La contribution minimale attendue du décideur à cette interaction comprend le choix de la technique à utiliser, l'évaluation des priorités des critères du problème à l'étude, ainsi que l'examen de la solution proposée par l'analyste après son analyse.

### 3.6.3. La différence entre le décideur et l'analyste :

Lorsque la réalité est abordée de façon quantitative, le décideur fera pratiquement toujours appel à un homme d'étude. En effet, les tâches quotidiennes du décideur, telles que la gestion du système et le traitement des rapports avec l'extérieur, ne lui permettent pas toujours de trouver la concentration nécessaire au développement du langage mathématique requis pour l'élaboration du modèle.

Il est important de préciser le rôle de ces acteurs, le tableau suivant illustre bien la complémentarité existante entre le décideur et l'analyste: (*Bougon, Année:2005, Page:28*).

*Tableau n° 17* : Rôles du décideur et de l'analyste.

Le décideur	L'analyste
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Décision</b></li> <li>● <b>réalité</b></li> <li>● <b>responsabilité</b></li> <li>● <b>facteurs d'influence</b></li> <li>● <b>objectifs</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● analyse</li> <li>● modèle</li> <li>● aide, assistance</li> <li>● fonctions, contraintes</li> <li>● critères d'évaluation</li> </ul>

Source : (*Luarent.F.Bougon, Année:2005, Page:28*).

- La décision finale relève de la responsabilité du décideur, tandis que l'analyste est chargé de l'analyse du problème.
- Le décideur opère dans le monde réel, tandis que l'analyste élabore le modèle.
- Le décideur assume la pleine responsabilité de la décision, et l'analyste a pour rôle d'éclairer, d'aider, d'évaluer et de fournir une assistance. En vertu de cette règle, en cas de prise de décision regrettable, le décideur ne peut pas attribuer la responsabilité à un modèle inadéquat ou à un analyste insatisfaisant. Il lui incombe donc de comprendre et d'approuver le modèle proposé.
- Le décideur doit prendre en considération les facteurs d'influence, tandis que l'analyste a pour mission de les traduire dans le langage mathématique du modèle, souvent sous forme de fonctions ou de contraintes.
- Le décideur a des objectifs, et l'analyste les traduit en critères d'évaluation. Il s'agit de la modélisation des préférences du décideur.

### **3.7/ Les sources de la prise de décision :**

Au-delà de la simple perception de la situation décisionnelle, les managers, dans leur processus de prise de décision, ont fréquemment recours à plusieurs sources d'information qu'ils utilisent et combinent de manière courante : (*Merunka.D, Année:1987, Page:19*).

#### **3.7.1. L'expérience :**

L'expérience joue un rôle capital dans la qualité de la prise de décision. Un grand nombre de décisions deviennent, en fait, simples et routinières, parce que le manager a déjà rencontré le même type de problème et possède une bonne évaluation de ce qu'il est désirable de mettre en œuvre. Mais l'expérience n'a une grande valeur que si le problème est vraiment semblable à une situation précédemment rencontrée. Dans le cas de problèmes complexes, l'expérience aidera le manager à identifier les critères de décision et à évaluer leur importance ; elle ne suffira pas seule à sélectionner un choix.

#### **3.7.2. Les politiques standards :**

Les organisations établissent souvent des politiques standards ou des règles de prise de décision basées sur l'expérience passée. Par exemple, les résultats des pré-tests de publicités, les tests de produits, la rémunération du personnel ou la gestion de la trésorerie peuvent être interprétés ou fixés en se basant sur des pratiques standards qui ont été calibrées en fonction des expériences antérieures. Cela peut faciliter le processus de prise de décision en fournissant un cadre de référence, mais cela peut également limiter la créativité ou entraver la recherche de solutions originales.

#### **3.7.3. Les données et les faits :**

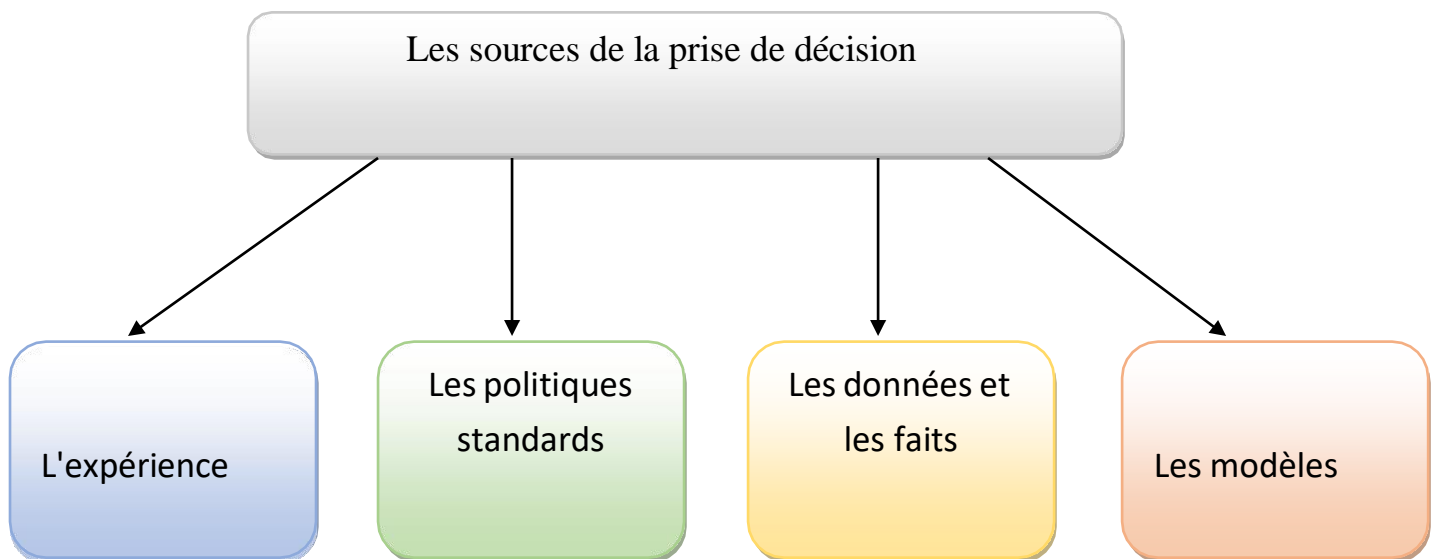
La complexité des phénomènes de gestion amène les gestionnaires à recueillir d'importantes quantités de données concernant les marchés, les produits, les concurrents, les fournisseurs, et

Plus largement, l'environnement dans lequel ils évoluent. Les recommandations et les plans d'action sont toujours fondés sur des faits concrets. Cependant, l'interprétation de ces faits repose en réalité sur l'expérience ou sur un ensemble d'hypothèses qui ne sont souvent pas clairement formulées. En effet, les gestionnaires interprètent les données et les faits en fonction de leurs expériences et de leurs hypothèses sous-jacentes non explicitées. La qualité des recommandations ou des solutions adoptées dépend donc à la fois de la qualité des données, de l'interprétation des faits et de l'intuition utilisée dans cette interprétation.

#### 3.7.4. Les modèles :

Les modèles d'aide à la décision sont de plus en plus couramment utilisés en gestion. Ces modèles englobent une variété d'applications telles que l'évaluation des produits, la sélection des marques, la gestion de la production, la prévision, etc. L'utilisation ou la création de ces modèles nécessite de la part des gestionnaires une définition précise des objectifs visés, des critères de décision ainsi que de leurs interactions.

*Schéma n° 27* : Les sources de la prise de décision



**Source** : réalisé par nous-mêmes., à partir de l'ouvrage de Merunka.D.

#### 3.8/ La prise de décision au sien d'une entreprise :

La prise de décision au sien d'une entreprise est un processus crucial qui implique l'évaluation, la sélection et la mise en œuvre d'actions stratégiques pour atteindre les objectifs et maximiser la performance de l'entreprise.

Cette démarche peut concerner divers domaines, tels que la gestion opérationnelle, financière, marketing, et plus largement, l'ensemble des activités qui contribuent à la réussite de l'entreprise. (*K.Boutaleb, Année:2006, Page : 39-41*).

### **3.8.1. Les facteurs influençant la prise de décision :**

Les décisions managériales sont influencées par une multitude de facteurs (objectifs et Subjectifs) plus ou moins déterminants. Ces facteurs peuvent orientés positivement ou Négativement les décisions. Parmi ces facteurs on peut considérer les facteurs suivants :

#### **3.8.1.1. L'influence de l'environnement externe :**

L'entreprise n'étant qu'une cellule parmi l'ensemble des composants d'un système Socio-économique, ces décisions ont forcément des effets directs ou indirects sur ce système et réciproquement elle subit ses influences. Cet environnement externe (national mais aussi international) est constitué par l'ensemble des conditions économiques, sociales et politiques existantes à un moment donné du temps. Les effets de l'influence de cet environnement peuvent être négatifs ou positifs selon le degré de stabilité ou de turbulence qui caractérise l'ensemble des conditions précités.

#### **3.8.1.2. L'influence de l'environnement interne :**

Parmi les facteurs internes qui influencent le processus de prise de décision nous Pouvons citer les facteurs liés à la taille, au rythme de croissance, à la structure, à la culture... de l'entreprise, ceux qui sont dû au système et méthode de communication ainsi qu'à la nature des relations sociales dominantes au sein de l'organisation, mais aussi à la formation et qualification du personnel, à la disposition des moyens techniques et financiers...

#### **3.8.1.3. L'influence de la personnalité du dirigeant :**

Le processus de prise de décision est étroitement lié aux caractéristiques psychologiques et intellectuelles du dirigeant. L'intelligence, la compétence, l'expérience mais aussi l'intégrité morale constituent des facteurs déterminants dans le comportement des dirigeants. Le degré d'influence sur le processus de prise de décision dépend donc des caractéristiques de la personnalité du dirigeant. On peut observer un désarroi chez certains dirigeants d'entreprise face à des situations nouvelles, par exemple de l'indécision, de la précipitation ou l'inverse face des choix douloureux.

#### **3.8.1.4. L'influence des conditions de prise de décision :**

Dans la prise de décision, l'hésitation est considérée comme un facteur négatif dans la Mesure où elle provoque (ou risque de le faire) l'inadéquation temporelle de la solution apporter à un problème. L'hésitation est souvent due aux difficultés objectives de prévision de l'avenir. C'est toute la problématique de la prise de décision dans le risque et l'incertitude. D'une manière générale, le degré de risque et d'incertitude est lié à la disponibilité des données.

#### **3.8.1.4.1. Conditions simples et stables (situation de certitude) :**

Ce sont des conditions qui caractérisent les décisions routinières. Le dirigeant ne rencontre généralement aucune difficulté à prendre des décisions dans ces conditions.

#### **3.8.1.4.2. Conditions stables mais complexe (situation de risque) :**

Dans ces conditions, le dirigeant s'appuie sur les données qu'il peut collecter mais aussi sur son expérience passée et tente d'établir des liens entre problème actuel et des problèmes passés pour déduire des solutions appropriées ; en utilisant différentes techniques et méthodes de prise de décision.

#### **3.8.1.4.3. Conditions simples mais variables (entre le risque et l'incertitude) :**

La plupart des décisions sont prises dans ces conditions du moment où on ne dispose jamais d'une information complète et parfaite sur la nature des problèmes à résoudre. Il existe toujours des limites à la connaissance de la nature des variables qui conditionnent les décisions ainsi qu'à la prévision de ce qu'elles seront dans l'avenir. Le dirigeant ne peut dans ces conditions utiliser les méthodes et techniques de prise de décisions connues que dans les limites assez étroites et préfère souvent s'en remettre à son jugement mais aussi à la consultation, la participation et la collaboration d'autres personnes (responsables au sein de l'entreprise ou experts externes).

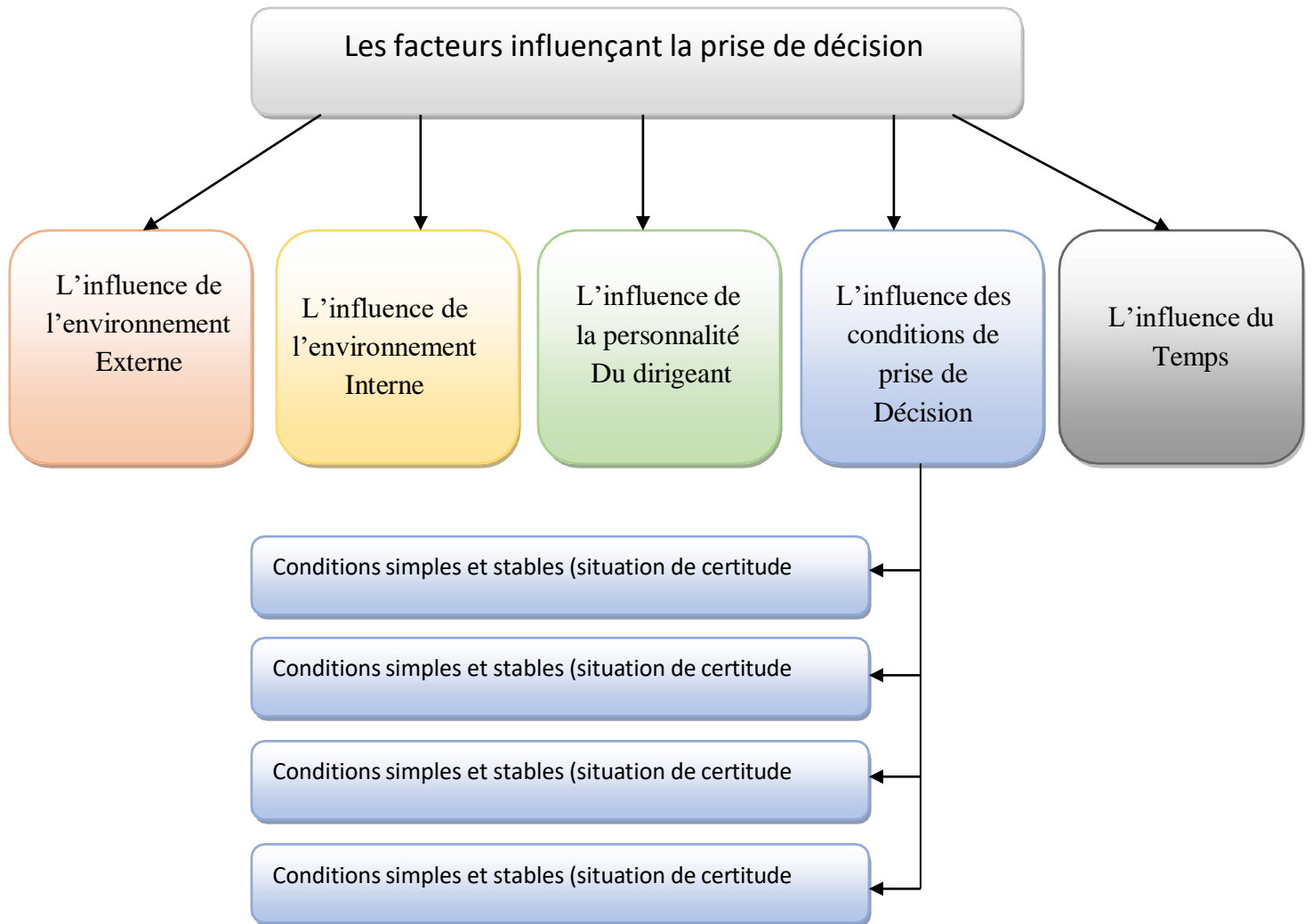
#### **3.8.1.4.4. Conditions variables et complexe (situation d'incertitude) :**

Beaucoup des décisions importantes sont prises dans ces conditions. Dans ce cas Comme dans les cas précédents, le dirigeant s'appuie non seulement sur ses propres capacités de perception de jugement mais aussi sur la consultation de beaucoup de personne (internes et externes). L'utilisation d'instrument d'aide à la décision même dans ces conditions reste indispensable.

#### **3.8.1.5. L'influence du temps :**

Le temps constitue un obstacle fondamental pour tout décideur surtout lorsqu'il s'agit de prendre des décisions au moment opportun. La programmation temporelle est très importante pour le dirigeant tant au niveau de la conception qu'au niveau de son exécution. Une décision retardée peut ne pas avoir d'effet sur la solution d'un problème se posant avec urgence sur tout si ce retard dans la prise de décision fera compliquer encore le problème. Inversement la prise décision avant terme se traduit par situation d'attente préjudiciable dans le cas où cette décision peut perdre de son efficacité au moment de son exécution. Le choix d'un moment approprié signifie profiter de l'occasion où la décision peut réaliser des meilleurs résultats. Certaines décisions paraissent assez étonnantes et sans importance par le simple fait qu'elles ne sont pas prises au moment le plus approprié.

*Schéma n° 28* : Les facteurs influençant la prise de décision.



**Source** : réalisé par nous-mêmes.

La prise de décision en entreprise ou en organisation est un processus complexe influencé par plusieurs variables internes et externes ce schéma identifie cinq grands facteurs qui interviennent dans ce processus : l'influence de l'environnement externe, l'influence de l'environnement interne, l'influence de la personnalité du dirigeant, l'influence des conditions de prise de décision, et l'influence du temps.

## **Conclusion du chapitre :**

Dans ce chapitre de la recherche, nous avons abordé en premier lieu l'évaluation d'entreprise, ou nous avons traité certains points de l'évaluation et ses plusieurs méthodes et que il apparait que chaque de ces méthodes est adaptée avec une situation précise afin de mieux comprendre ce processus qui est essentielle pour comprendre les enjeux de valorisation d'une entité, car cette évaluation a un impact sur divers opération telles que la cession, la transmission, la fusion l'investissement...etc., puis l'objectif de cette dernière est la détermination d'une fourchette de valeur qui servira de base( la valeur de l'entreprise).

Nous avons ensuite, mis en avant sur l'analyse financier et le diagnostic financier qui sont des outils et des données quantitatives et à la fois aussi qualitatifs qui offrent une lecture plus fine de la performance, donc nous pouvons conclure que l'analyse financier reste un instrument de suivi ,d'évaluation et contrôle ,soit à l'intérieure ou à l'extérieur de l'entreprise, pour un objet principale d'éclairer les décisions non seulement pour évaluer le passé et le présente ,mais aussi pour anticiper l'avenir et accompagner les choix stratégiques structurée et pertinente de la situation financière de l'entreprise .

Nous avons traité à la fin aussi, le processus décisionnel ou la prise de décision qui est une composante indissociable de la vie organisationnelle et du travail, ou nous avons présenté les différents types, les étapes et les acteurs impliquées dans ce processus ...etc. cette dernière permettre d'agir avec plus de lucidité et de responsabilité ,que ce soit dans des contexte simples ou complexe .

L'évaluation et l'analyse financière sont des étapes indispensables et essentielles pour aider les dirigeants à prendre les meilleures décisions possibles pour la croissance et la pérennité de leur entreprise, et d'anticiper les évolutions possibles, puis détecter les déséquilibres potentiels et saisir les opportunités de croissance, en fournissant une base chiffrée et objective.



*Chapitre II : Le Cadre méthodologique et  
présentation de cas d'étude.*

## **Introduction au chapitre :**

Après avoir présenté d'une manière approfondie dans le premier chapitre précédent les fondements théoriques de l'évaluation financière et la prise de décision d'une entreprise, ainsi que les différentes approches réalisées et utilisées dans ce domaine, il est désormais qu'on passe à un cas pratique, menée par l'entreprise ENIEM : « Entreprise National des Industries Electroniques », dans l'objet de mettre en lumière le processus d'évaluation et la prise de décision et l'appliquer dans un contexte réel .

A cet effet nous avons bénéficié d'un stage pratique au niveau de l'entreprise nationale des industries électroniques « ENIEM », au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou et concentrée au niveau de la zone industrielle AISSAT IDIR de Oued-Aissi.

Ce chapitre est composé de trois sections :

La première section, nous avons présenté notre démarche méthodologique, nous avons défini une stratégie de recherche cohérente avec notre problématique, par la suite nous avons opté une approche mixte qui nous permettant une analyse des données collectées, qui suivie par le choix de terrain qui n'a pas été fait au hasard, par la fin nous finirons par identification des méthodes d'analyse utilisées et la méthode d'évaluation utilisées dans notre étude.

La deuxième section de chapitre est la présentation de l'organisme d'accueil, en présentons les informations identifiant l'entreprise « ENIEM » composées : de son évolution historique, sa création, son situation géographiques, ses missions principales, et sa place dans le marché.

A la fin nous menons, à une évaluation approfondie, en premier lieu nous avons commencé par une préparation à l'évaluation qui englobe toutes les informations et les données nécessaires, par la suite nous avons cité et étudié les différents diagnostics de l'entreprise ENIEM, puis nous avons arrivé à le choix de la méthode d'évaluation qui nécessite une étude rigoureuse des méthodes , par la fin application de l'évaluation , et des décisions ont été prise par l'ENIEM à partir des résultats obtenus de l'évaluation.

## **SECTION 01 : Présentation de la démarche méthodologique.**

Cette section est consacrée à la présentation détaillée de la démarche méthodologique adoptée dans le cadre de cette recherche, dont l'objectif principal est de répondre à la problématique suivante : *Comment l'évaluation financière d'une entreprise influence-t-elle les processus décisionnels, au sein de l'organisation?*

Afin de répondre de manière rigoureuse et structurée à cette question de recherche, il est essentiel d'exposer les choix méthodologiques opérés, en précisant la stratégie de recherche, les méthodes de collecte des données, les techniques d'analyse, ainsi que le croisement méthodologique utilisée pour garantir la validité et la fiabilité des résultats.

### **1.1. La démarche méthodologique mixte (quantitative et qualitative) :**

Dans le cadre de notre étude, nous avons adopté une démarche mixte, combinant à la fois des approches quantitative et qualitative. Ce choix méthodologique nous a permis de bénéficier des avantages complémentaires de ces deux perspectives.

D'un côté, l'approche quantitative nous a permis de collecter, analyser et interpréter des données chiffrées, afin de répondre à des questions de recherche précises, de tester des hypothèses, et d'identifier des relations statistiques entre différentes variables. Elle vise ainsi la mesure et la quantification des phénomènes étudiés, en s'appuyant sur des données objectives et reproductibles.

D'un autre côté, l'approche qualitative a enrichi notre étude en nous offrant une compréhension plus approfondie des perceptions, expériences et discours des participants. Elle nous a permis d'explorer des dimensions plus subjectives, souvent difficilement quantifiables, mais essentielles pour saisir la complexité du phénomène étudié.

En combinant ces deux approches, notre démarche mixte vise à produire une analyse plus complète, à la fois fondée sur des preuves chiffrées et sur une compréhension nuancée du contexte et des points de vue des acteurs concernés.

### **1.2. La stratégie de la recherche :**

Parmi les différentes stratégies de recherche disponibles, l'étude de cas se distingue par son objectif de comprendre en profondeur un phénomène particulier en choisissant un objet d'étude spécifique sur lequel se concentre la recherche.

Pour notre étude, nous avons délibérément opté pour une approche basée sur l'étude de cas. Cette stratégie de recherche s'aligne parfaitement avec l'objectif de notre étude, à savoir analyser et évaluer la valeur de l'entreprise ENIEM, puis examiner dans quelle mesure cette évaluation financière peut influencer le processus décisionnel au sein de l'organisation.

Le choix de l'ENIEM comme cas d'étude unique nous permet de focaliser l'analyse sur une seule organisation, afin d'en explorer en profondeur les mécanismes décisionnels influencés par l'évaluation financière. Cette approche favorise une compréhension fine des dynamiques internes propres à cette entreprise, tout en offrant la possibilité de dégager des enseignements transférables à d'autres contextes similaires.

### **1.3. La collecte de données :**

La collecte des données s'appuie sur une approche mixte, visant à combiner des informations quantitatives et qualitatives afin de répondre précisément à la problématique.

**-Les informations quantitatives :** les données quantitatives sont recueillies à travers l'analyse des documents financiers officiels de l'entreprise ENIEM.

#### **Sources :**

- États financiers (bilan, compte de résultat, flux de trésorerie)
- Rapports annuels et rapports de gestion
- Données comptables et financières internes, si accessibles

Ces données permettent de calculer la valeur de l'entreprise en appliquant des méthodes d'évaluation financière reconnues.

**-Les informations qualitatives :** Cette démarche permet d'explorer les dimensions subjectives et stratégiques du phénomène étudié, souvent difficilement mesurables par des données chiffrées seules.

#### **Sources :**

- Entretiens semi-directifs avec des acteurs clés (dirigeants, responsables financiers, décideurs stratégiques)
- Documents internes relatifs aux procédures décisionnelles, comptes rendus de réunions, notes stratégiques
- Observations, si possible, des réunions ou des sessions de prise de décision

Ces entretiens visent à recueillir leurs perceptions et expériences concernant l'utilisation des résultats de l'évaluation financière comme support dans le processus de prise de décision.

### **1.4 Le choix du terrain :**

Le choix du terrain de recherche s'est porté sur **l'Entreprise Nationale des Industries Électroménagères (ENIEM)**, une entreprise publique algérienne opérant dans le secteur de l'électroménager. Ce choix n'est pas anodin ; il repose sur plusieurs considérations à la fois stratégiques, méthodologiques et pratiques.

L'ENIEM constitue un cas particulièrement pertinent pour étudier les liens entre l'évaluation financière et les processus décisionnels. En tant qu'entreprise industrielle de grande taille, elle est soumise à des impératifs de rentabilité, de performance économique et de transparence, ce qui rend la question de la valorisation financière centrale dans sa gestion.

Aussi le caractère institutionnel et structuré de l'ENIEM facilite l'accès à des données financières formalisées (bilans, comptes de résultats, rapports annuels) et à des acteurs impliqués dans la prise de décision, rendant possible une collecte de données à la fois quantitative et qualitative. L'analyse de l'ENIEM offre donc l'opportunité d'apporter un éclairage original.

## **1.5. Les méthodes d'analyse utilisées**

Pour procéder à l'évaluation financière de l'ENIEM, on a utilisé plusieurs outils d'analyse afin d'examiner la situation économique et financière de l'entreprise de manière rigoureuse et multidimensionnelle. Ces méthodes permettent de dresser un diagnostic précis et d'apporter des éléments objectifs à l'analyse de la valeur de l'entreprise.

**1.5.1. L'analyse de l'équilibre financier :** Cette approche permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à financer son activité à court et moyen terme, ainsi que la stabilité de sa structure financière.

- l'étude du bilan :
- l'examen du fonds de roulement,
- l'examen du besoin en fonds de roulement (BFR)
- l'examen la trésorerie nette.

**1.5.2. Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) :** ont été calculés à partir du compte de résultat, afin de mieux comprendre la formation du résultat net.

- l'analyse de la marge commerciale,
- de la valeur ajoutée,
- l'excédent brut d'exploitation (EBE),
- résultat d'exploitation,
- résultat courant avant impôt.
- Le résultat de l'exercice

**1.5.3. La capacité d'autofinancement (CAF) :** indicateur essentiel pour apprécier la capacité de l'ENIEM à générer des ressources internes destinées à financer ses investissements, rembourser ses dettes ou distribuer des dividendes.

**1.5.4. L'analyse par la méthode des ratios financiers :** constitue un outil d'analyse incontournable dans le cadre de l'évaluation de la performance financière d'une entreprise.

- Ratios de structure financière.
- Ratios de liquidité.
- Ratios d'endettement.

- Ratios de solvabilité.

L'ensemble de ces méthodes permet non seulement d'établir un diagnostic complet de la santé financière de l'entreprise, mais aussi de fournir une base solide pour procéder à son évaluation et à l'analyse de son impact sur les décisions stratégiques.

### **1.6. La méthode d'évaluation utilisée :**

Dans le cadre de ce mémoire, l'évaluation financière de l'entreprise étudiée a été réalisée en mobilisant la méthode patrimoniale. Cette méthode, également appelée méthode de l'actif net réévalué, repose sur une approche statique de la valeur de l'entreprise fondée sur la réévaluation de ses éléments d'actif et de passif à leur juste valeur de marché.

#### **-Principes de la méthode patrimoniale :**

La méthode patrimoniale consiste à déterminer la valeur des fonds propres de l'entreprise à partir de son actif net corrigé.

Cette méthode nécessite :

- Des données comptables fiables et complètes.
- Une compréhension approfondie du contexte de l'entreprise.
- Une réévaluation des actifs de l'entreprise (immobilisations corporelles, incorporelles, financières, stocks, créances) à leur valeur de marché.
- Une prise en compte réaliste du passif, en tenant compte notamment des dettes fiscales latentes et des engagements hors bilan.

## **SECTION 02 : Présentation de l'entreprise ENIEM :**

### **2.1. Historique et situation Géographique de l'ENIEM :**

L'entreprise est une cellule dont l'activité est la combinaison d'un certain nombre de moyens d'actions .l'ENIEM a pu construire une image de marque prouvée et une notoriété reconnue.

Dans ce cadre, nous avons présentés l'entreprise ENIEM (historique, missions, objectifs et organisation).



#### **2.1.1. Historique de l'ENIEM :**

L'entreprise nationale des industries de l'électroménagères « E, N, I, E, M » est une entreprise publique économique de droit algérien constituée le 02 janvier 1983, par la disposition de décret N° 83/39 publié au BOAL, mais qui existe depuis 1974 sous la tutelle de l'entreprise SONELEC : « Société Nationale de la Fabrication et de Montage de Matériaux Electrique » puis le 08 octobre 1989, le statut juridique de l'ENIEM est passé d'une entreprise publique « EPE » à celui d'une société par action « SPA », cette dernière fut de tous les organes des gestions légales :

- Une assemblée générale.
- Un conseil d'administration.
- Un capital social.

En appliquant la loi 88-01 du 12 janvier 1988, avec un capital de 400, 000,000 DA. Ce dernier a été augmenté à 700, 000,000 DA dans le cadre des mesures d'assainissement arrêté par la direction du trésor publique, Actuellement le capital social de l'entreprise est de 10, 289, 500,000 DA.

L'ENEIM a été spécialisée dans la fabrication et commercialisation et le développement d'appareils électroménagers, elle assure également les services après-ventes de ces appareils et qui propose une gamme très variée de produits, et disposait à sa création de :

- Complexe d'appareils (CAM) de Tizi-Ouzou entré en production en juin 1977.
- L'unité lampe de MAHAMADIA (ULM) entrée en production en Février 1979.

#### **2.1.2. La situation géographique :**

L'ENIEM regroupe la plus grande partie de son activité au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou et concentrée au niveau de la zone industrielle AISSAT IDIR de Oued Aissi. Le siège social De l'entreprise nationale des industries électroménagères « ENIEM » se situe au boulevard STITI Ali de Tizi-Ouzou

Le CAM (Complexe d'appareils ménages situé à Oued Aissi segmenté en CAS (centre d'activité stratégique).L'unité commerciale (se localise à Oued Aissi).

## 2.2. Evolution de l'ENIEM :

<b>1977</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Démarrage de la production des réfrigérateurs petits modèles. « Partenaires Allemand, DIA, BOSCH ».</li><li>- Démarrages de l'ancienne usine de cuisinières de réchaud plat feu « partenaires allemand, DIAG-SEPPELFRIKCE ».</li></ul>
<b>1979</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Montage des premiers climatiseurs type fenêtres.</li><li>-Production chauffe eau /bain. Lic BACH-RINS et MERY.</li></ul>
<b>1982</b>	Introduction de montage de petits appareils ménagers MAC-SC.
<b>1986</b>	Entrée d'exploitation de la nouvelle usine de réfrigérateurs et congélateurs grands modelés « partenaire Japonais MATSH-TOSHIBA ».
<b>1987</b>	-Arrêt de la production de PAM.
<b>1989</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Arrêt de la production de réchauffage 2F.</li><li>-Passage de l'ENIEM a l'autonomie.</li></ul>
<b>1990</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Arrêt de production des anciennes cuisinières et vente des équipements.</li><li>-Fusion de l'ancienne et la nouvelle usine de réfrigérateurs « INTER-CODS-TECHNOGAS ».</li></ul>
<b>1991</b>	Entrée en production de la nouvelle usine cuisinière de partenaire Italien « INTER-COOPS-TECHNOGAS ».
<b>1992</b>	Mise en place de l'usine des congélateurs horizontaux « BAHUT » de partenaire Libanais l'IEMATIC.
<b>1993</b>	Réalisation des radiateurs gaz butane a panneaux catalytiques, produits conçus et réalisés par l'ENIEM.
<b>1994</b>	Réalisation de chaud plat au feu. Abandon de la production « CE ».
<b>1995</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Production de réfrigérateurs 520L.</li><li>-Montage de petits appareils ménagers. Lic ITALISTAMP.</li></ul>
<b>1996</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Entrée de production de PAM/SC et MACIALISTAMP.</li><li>-Reprise des comptoirs et armoires frigorifiques.</li></ul>
<b>1997</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Abondant de réchaud plat 04 feux.</li><li>-Reconversion de CFC.</li><li>-Changement des équipements dans le cadre des reconnaissances des CFC.</li></ul>
<b>1998</b>	Certification e l'entreprise en norme « ISO » 9001 par l'organisme AFAQN.
<b>1999</b>	Restructuration des complexes appareils qui a donné naissance à plusieurs unités telle que : unités froid, unités Cuisinières, unités des climatiseurs, unités des prestations techniques et une unité de prestation services.

### **2.3. Mission et objectifs de l'ENIEM et son positionnement :**

Les missions et les objectifs de l'entreprise énième sont présentés comme suit :

#### **2.3.1 . Les missions de l'ENIEM :**

La mission de l'ENIEM est la fabrication, Le montage, Les développements et la commercialisation des appareils ménagers, le développement et la recherche dans le domaine des branches clés de l'électroménager notamment :

- Appareils de réfrigération.
- Appareils de climatisation.
- Appareils de cuisson.
- Petits appareils ménagers.

#### **2.3.2. Les objectifs de l'ENIEM :**

L'ENIEM s'est assigné plusieurs objectifs d'assurer un impact plus performant au niveau de ses fonctions à savoir :

- L'amélioration de la qualité des produits, et le diversifier.
- L'augmentation des capacités d'étude et de développement.
- L'augmentation et amélioration du chiffre d'affaires.
- L'amélioration de la maintenance d'outils de production et des installations.
- La valorisation des ressources humaines.
- La réduction des couts et la relance d'autres sources de revenus.
- L'augmentation du volume de production en corrélation avec les variations de la demande (marché local, externe).
- Le renforcement de sécurité du patrimoine et des installations.
- La restriction comme processus irréversible et impératif a la survie de l'entreprise
- La réduction des charges de structure.
- Le placement de son produit à l'échelle internationale.
- Accroitre la satisfaction des clients.
- Améliorer les compétences du personnel et de la communication.
- La réduction des rebuts et amélioration de la gestion des déchets.
- La prévention des risques de pollution et la mesurer des rejets atmosphériques.

### **2. 4.La position de L'ENIEM sur le marché :**

L'énième à travers la commercialisation de ses produits arrive à les vendre sur le marché local et social :

**2. 4 .1 .Sur le marché local :** l'entreprise détient un pouvoir de vente de ses produits sur le marché national en possédant une clientèle très variée, actuellement l'ENIEM procédé a l'ouverture de dépôts de ventes propres à elles dans plusieurs régions sur le territoire national, pour une meilleure implantation.

L'ENIEM détient des parts de marché qui varient entre **60%** et **65%** pour les réfrigérateurs et les cuisinières, **40%** pour les climatiseurs et enfin **30%** pour les sanitaires.

**2.4.2. Sur le marché extérieur :** L'exportation des produits vue l'importance des devises pouvant faire face au financement des importations en matières premières qui représentent **80%** de toutes les ventes.

L'ENIEM est la première entreprise Algérienne à être certifiée aux normes **ISO9002** en **1998** Et **ISO9001/ 2003** et renouvelée en **2006** stipulant sa conformité aux normes internationales.

## **2.5. L'organisation générale de l'ENIEM :**

### **2.5.1. La Direction Générale de l'ENIEM :**

La Direction générale est chargée de définir la stratégie globale de l'entreprise (administration financière, investissement, politique sociale et organisationnelle).

Elle gère le portefeuille stratégique de l'entreprise et procède à l'élaboration des ressources financières d'ensemble ainsi qu'elle fournit aux autres structures un certain nombre de services communs (fiscalité, assurances, etc.).

La direction s'assure de contrôler le personnel, elle nomme et replace les directeurs centraux et d'unités et elle approuve aussi les propositions de nomination des cadres supérieurs.

ENIEM est dotée d'une Direction Générale qui comprend cinq directions centrales à savoir :

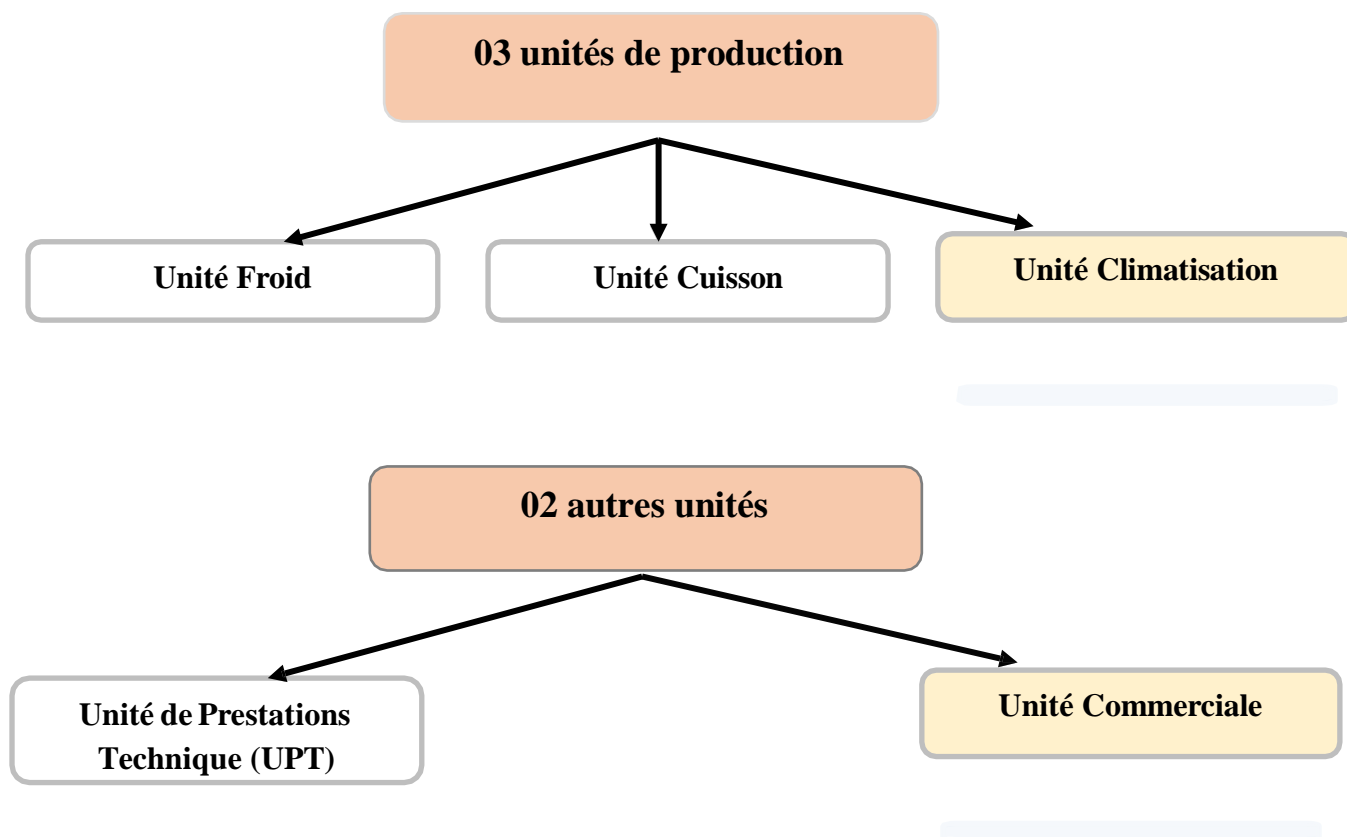
- Direction de Gestion Industrielle.
- Direction du Développement et de Partenariat.
- Direction Finances et Comptabilité.
- Direction des Ressources Humaines.
- Direction de Planification, Contrôle de Gestion.
- Direction de marketing et communication.

La Direction Générale ENIEM comporte une Unité Siège et l'ensemble d'unités cités ci-après :

- Trois unités de production qui sont : Unité Froid, Unité Cuisson, Unité Climatisation ;
- Une Unité Commerciale.
- Une Unité Prestation Techniques.

**2.5.2. Les unités de l'ENIEM :** L'ENIEM est composée de trois (03) unités de production, une unité commerciale et une unité présentation techniques.

Schéma N° 29 : Présentation des unités de l'entreprise



Source : Document interne à L'ENIEM

• **Unité froid** : Possède des bâtiments industriels, ses fonctions principales sont : Injection plastique polystyrène ; Transformation des tôles et tubes (presse, soudeuse, refendage) ; Traitement et revêtement de surface (peinture et plastification) ; Injection mousse polyuréthane (03 linges) ; Thermoformage de plaque de plastique ; Assemblage de produits (montage final) composé de 03 linges ; Unité (air comprimé eau chaud, azote station de gaz cyclopentane, énergie, électrique) ; Laboratoire d'essai produits chimique-métallurgie ; Structure de soutien ; Maintenance de gaz ; Contrôle de qualité ; Etudes et Méthodes ;

• **Unité cuisson** : Il est constitué des éléments suivants :

- Transformation de tôles et tubes (presse, soudeuse) ;
- Traitement et émaillage ;
- Tangage et chromage de composants métalliques ;
- Assemblage de produits (montage final) ;
- Laboratoire d'essai produit ;
- Structure de soutien.

• **Unité climatisation** : Le potentiel industriel de climatisation est constitué de matières suivantes :

- Transformation de tôles et tubes (presse, soudeuse, plieuse,... etc.) ;
- Traitement et revêtement de surface (peinture) ;
- Assemblage de produits (montage final) composé de deux (02) lignes de montage (chaîne climatisation, stylo et fenêtre, chaîne pour autre produit RGB chauffe bain) ;
- Les capacités installées sont de 60 000 appareils par an. Pour les climatisations types fenêtre et Split système en deux équipes ;
- Donneur de licence : Air Conditionné (AC)- France 1977.

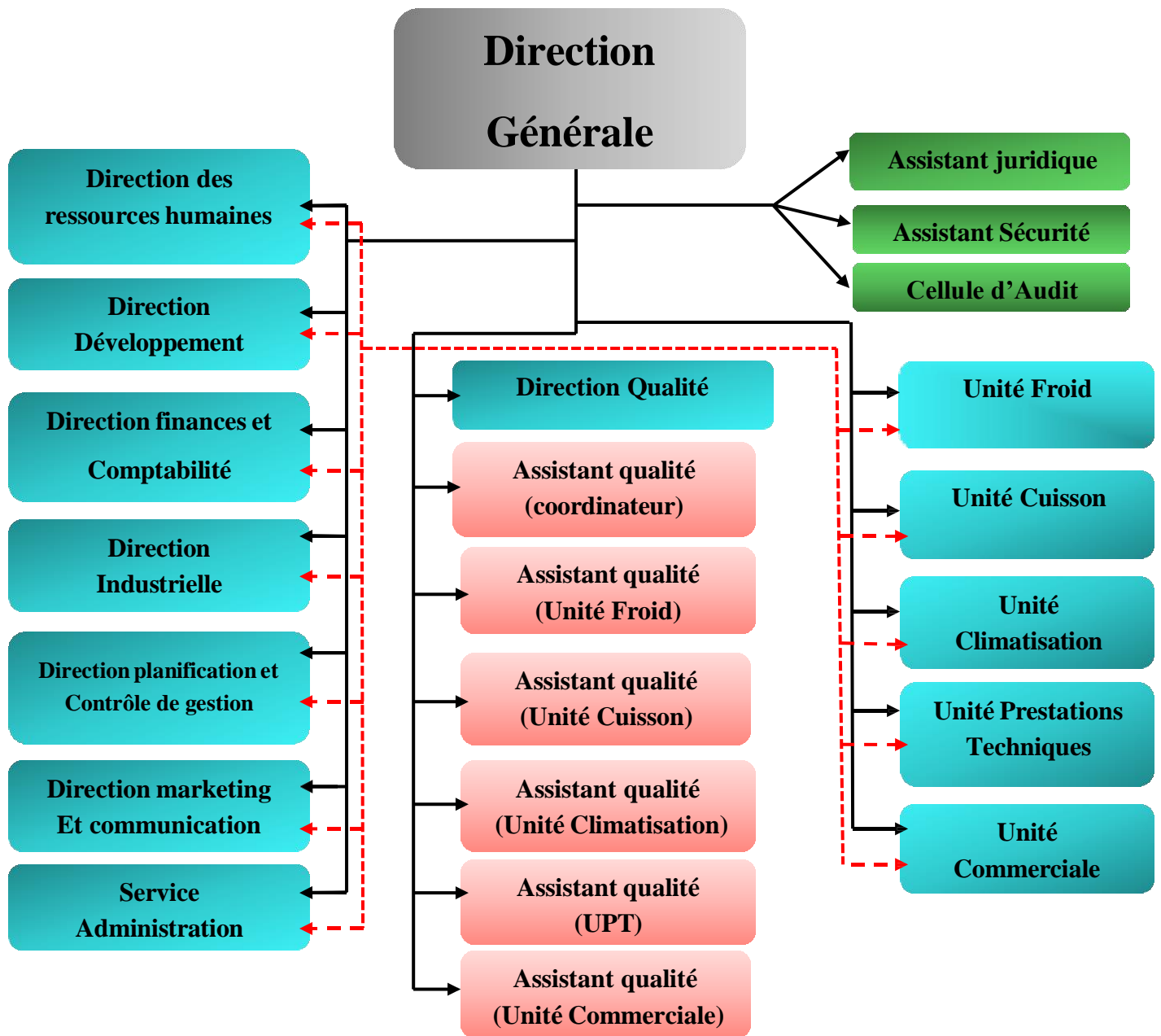
Cette unité possède également des capacités installés pour la fabrication de :

- Chauffage à gaz naturel 50 000 appareils par an ;
- Comptoir et armoires frigorifiques.

• **Unité commerciale** : Elle est chargée de la commercialisation des produits fabriqués par les unités de production et la prise en charge de la vente par les points de vente à travers le pays Ainsi le service après-vente.

• **Unité prestations techniques** : Elle réalise des travaux ou prestations techniques pour le compte des autres unités et pour des clients externes.

Schéma N° 30 : L'organigramme général de l'ENIEM.



Source : Document interne

--- : Liaisons fonctionnelles

— : Liaisons hiérarchiques

## 2.6. La Gamme de production de l'ENIEM :

Les différents segments d'activités dans lesquels opère l'ENIEM lui permettait d'occuper une position dominante, soit par la taille, vu qu'a sa création, sa capacité de production aux besoins de toute la demande du marché national, soit par l'étendue de sa gamme, étant donné qu'elle fabrique des produits électroménagers de plusieurs types, comme le montre le tableau suivant :

**Tableau N° 18** : Différents types de produits de l'ENIEM

Les unités	Les produits	Les modèles
<b>Froide</b>	Réfrigérateurs (petit modèle)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une porte 160 L PB</li> <li>• Une porte 240 L PB</li> </ul>
	Réfrigérateurs (grand modèle)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 300 D P/B</li> <li>• 350S PB PEINTURE</li> <li>• 320 L PB</li> <li>• Combiné 290 L</li> <li>• 520 L SDE P/B</li> <li>• SIDE BY SIDE</li> <li>• No Frost 4506 K</li> <li>• Armoire vitrée VBG 1597 N</li> </ul>
	Congélateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 220F PB</li> <li>• BAHUT 1301</li> <li>• BAHUT 1686</li> </ul>
	Conservateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FR 1400 VB</li> <li>• FR 1600 VB</li> </ul>
<b>Cuisson</b>	Cuisinières	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 04 Feux 6120</li> <li>• 04 Feux 6520 Luxe</li> <li>• 04 Feux 6540 INOX</li> <li>• 05 Feux 6535 INOX</li> <li>• 05 Feux 8210</li> </ul>
<b>Climatisation</b>	Climatiseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Split Système 7000 BTU</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Split Système 9000 BTU</li> <li>• Split Système 12000 BTU</li> <li>• Split Système 18000 BTU</li> <li>• Split Système 240000 BTU</li> <li>• Armoire de clim 48000/50000 BTU</li> <li>• Armoire de clim 58000/60000 BTU</li> </ul>
	Machine à laver	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MAL Linge 7 Kg F 1011</li> </ul>
	Chauffe-eau/bain	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 L GB/GN</li> </ul>
	Radiateur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaz Naturel</li> <li>• Gaz Naturel M 127</li> </ul>

**Source** : documentation interne de l'ENIEM

## **SECTION 03 : Evaluation de l'entreprise et les décisions prise.**

Cette section, s'articule autour de l'analyse approfondie de la situation de l'entreprise ENIEM. À travers une série de diagnostics, nous avons cherché à évaluer la performance globale de l'entreprise, en mettant particulièrement l'accent sur sa santé financière, ses forces, ses faiblesses ainsi que les opportunités et menaces de son environnement.

Le diagnostic financier nous a permis de comprendre la structure financière de l'ENIEM, son niveau d'endettement, sa rentabilité et sa capacité à générer des ressources. Sur la base de ces analyses, une évaluation plus globale a été réalisée afin d'identifier les leviers d'amélioration possibles. Enfin, des propositions concrètes de décisions ont été formulées, dans l'optique d'accompagner l'entreprise vers une meilleure performance économique et organisationnelle. Cette démarche vise à fournir des éléments d'aide à la décision en s'appuyant sur des données objectives et des outils d'analyse reconnus.

### **3.1. La préparation à l'évaluation :**

Avant de procéder l'évaluation au sien de l'entreprise ENIEM, il est essentiel de passe par une étape de préparation, cette préparation a pour citer toutes les informations nécessaire, qui sont soit des données quantitatif soit des données qualitatifs.

Dans le premier temps, elle est essentiel de citer l'objectif de cette évaluation, bien sur cette évaluation a pour objet de trouver la valeur de l'entreprise, suit a d'autres objectif telles que : L'augmentation de capital, faciliter une Cession de l'entreprise/succession, Fusion d'une entreprise réaliser un investissement et permettre l'entrée d'un nouvel investisseur ,...etc., mais dans notre cas cette évaluation demandé pour objet de trouver la valeur de l'entreprise durant les trois années 2018, 2019,2020 pour à la fin de compléter notre mémoire et de répond par la suite à notre problématique.

Dans un deuxième lieu, il faut citer les partie de l'évaluation et selon notre cas l'évaluation de l'entreprise ENIEM, ce fait selon une approche neutre, c'est-à-dire sans les partie concernée par l'opération de l'évaluation : (acheteur, vendeur).

Pour finir cette phase de préparation elle nécessite des données documentaires, dans notre cas pratique, les principaux documents qu'on doit utiliser sont : le compte de résultat, et le bilan financier des trois années 2018, 2019,2020, et ces documents sont joints en annexe à la fin.

### **3.2. La réalisation des diagnostics :**

Nous allons tenter de diagnostiquer l'entreprise ENIEM sur la base des informations collectées, et les documents fournis.

### **3.2.1 Diagnostic stratégique :**

Le diagnostic stratégique est une opération ou un processus qui permet à l'entreprise de se pencher sur les éléments internes et externes qui peuvent influencer son activité.

L'évaluation de la situation stratégique de l'organisation se fait par le biais d'un double diagnostic du point de vue interne, il consiste à recenser les forces et les faiblesses du fonctionnement de l'organisation, notamment en termes de ressources. Du point de vue externe, il consiste à identifier les menaces et opportunités de l'environnement

#### **Les forces de l'ENIEM :**

- Une bonne organisation de l'entreprise qui permet de définir clairement les responsabilités. Cette grande traçabilité permet de remonter les niveaux hiérarchiques d'où une procuration d'un meilleur contrôle
- Des produits conformes aux normes internationales en termes de qualité
- L'entreprise dispose d'un portefeuille de produits assez varié et des gammes de produits étendues avec un rapport qualité/prix favorable
- L'ENIEM a un système de contrôle de gestion efficace par la disposition des outils de contrôle, qui lui permettent un suivi continu pour pouvoir agir rapidement en cas de problème par des actions correctives
- Les services après-vente sont assurés sur le territoire national
- Fonds propres abondants
- L'entreprise jouit de l'autonomie financière
- Elle a une capacité d'endettement
- Un équilibre à long terme et immédiat assuré durant la période étudiée ce qui lui permet de profiter pleinement des opportunités qui se présentent sur le marché ;
- L'entreprise gère bien ses liquidités.

#### **Les faiblesses de l'ENIEM**

- Le taux d'absentéisme en augmentation influence négativement sur le rendement de l'entreprise puisque la production de l'ENIEM se réalise en chaîne de production
- La dépendance de l'entreprise des fournisseurs étrangers
- Production non étudiée
- Ralentissement des ventes notamment les produits froids
- La masse salariale est trop importante, elle absorbe plus de 80% de la valeur ajoutée
- Des stocks des matières premières et produits finis relativement élevés
- Non maîtrise des charges qui influence négativement sur la capacité d'autofinancement de l'ENIEM et sa rentabilité
- L'insuffisante rigueur dans les paiements des clients et leurs poids dans les créances témoignent d'un système de crédit clients trop souple. En revanche le crédit fournisseurs est plutôt rigide
- Les pannes d'équipements répétitives conduisent à des ruptures de stock au moment de la forte demande (cuisinières)

- Manque de réseau de distribution qui engendre l'augmentation de stocks des produits finis

### **Les opportunités :**

- La situation géographique stratégique de l'ENIEM lui permet de bénéficier de plusieurs avantages en infrastructure notamment la route nationale N°12
- La notoriété de la marque de l'ENIEM et la qualité des produits reconnue par les consommateurs nationaux constitue un atout pour l'entreprise
- Diversification des fournisseurs lui garantit une source des matières premières avec des prix d'acquisition négociables d'une part, et d'assurer la continuité de son activité à tout moment d'autre part.

### **Les menaces :**

- L'entreprise est confrontée à une forte concurrence notamment les produits froids
- L'absence des exportations des produits de l'ENIEM engendre le manque de devise, alors qu'elle importe ses principales matières premières.

### **3.2.2. Diagnostic commerciale :**

L'objectif d'un diagnostic commercial est de faire sortir les points faibles et les points forts de l'activité commerciale de l'entreprise, afin de tirer des recommandations pour mieux se positionner sur le marché. Dans ce point, nous allons examiner l'évolution du chiffre d'affaires des trois années (2018, 2019, 2020)

L'évolution du chiffre d'affaire des trois années 2018, 2019, 2020), qui est représentée dans le Tableau suivant :

**Tableau N° 19** : Evolution Chiffre d'affaires.

<b>Année</b>	<b>Valeur</b>	<b>Evolution en (%)</b>
<b>2018</b>	4 839 862 730.76	-
<b>2019</b>	4 923 249 462.88	1,72%
<b>2020</b>	2 948 923 498.37	-40,10%

**Source** : établi par nous-mêmes à partir des données de L'ENIEM.

Le chiffre d'affaires a connu une légère progression de 1,72% en passant de l'année 2018 à 2019 et une régression de 40,10 % en passant de 2019 à 2020. Cette régression est due à l'arrêt ou le ralentissement de l'activité à cause de la crise COVID.

### **3.2.3. Diagnostic financier :**

Avant d'entamer l'évaluation financière de l'ENIEM, il est essentiel de réaliser un diagnostic financier afin d'avoir une vision claire et objective de la situation économique et financière actuelle de l'entreprise. Ce diagnostic permet d'identifier les forces et faiblesses de l'ENIEM à travers l'analyse de ses états financiers, notamment en examinant sa rentabilité, sa solvabilité, sa liquidité et sa structure financière. Ces éléments constituent une base indispensable pour évaluer la valeur réelle de l'entreprise de manière rigoureuse, en tenant compte de son contexte opérationnel et de ses performances passées. Le diagnostic financier assure ainsi la pertinence et la fiabilité des conclusions issues de l'évaluation.

**I. L'analyse de la situation financière de l'ENIEM à partir des bilans 2018, 2019 et 2020 :**

**1. Présentation du bilan financier :**

A -Tableau des emplois des bilans financiers pour 2018, 2019 et 2020 (emplois permanents et temporaires):

*Tableau N° 20 : Actif ENIEM (Société mère) :*

Désignation	2018	2019	2020
Valeurs immobilisées	<b>9 404 321 325,91</b>	<b>9 005 093 463,90</b>	<b>8 993 563 223,34</b>
<b>immobilisations incorporelles</b>	3 100 178,50	2 581 028,50	2 099 378,50
<b>Immobilisations corporelles</b>	7 577 070 764,99	7 437 309 264,17	7 596 454 455,48
<b>Immobilisations en cours</b>	510 110 885,52	456 943 508,73	130 585 633,30
<b>Immobilisations financières</b>	0,00	0, 00	0, 00
<b>Autres Immobilisations Financières</b>	607 646 372,49	569 036 372,49	603 677 872,49
<b>Impôts différés actif</b>	706 393 124,41	539 223 290, 01	660 745 883,57
Valeurs d'exploitation	<b>3 639 182 181,01</b>	<b>2 945 920 789,19</b>	<b>2 457 734 698,48</b>
<b>Stocks et encours</b>	3 639 182 181,01	2 945 920 789,19	2 457 734 698,48
Valeurs réalisables	<b>2 789 334 896,41</b>	<b>2 259 344 071,83</b>	<b>903 458 409,88</b>
<b>Clients</b>	1 697 263 282,61	1 274 844 504,93	426 823 913,85
<b>Autres débiteurs</b>	1 017 981 958,87	965 178 655,37	461 272 640,62
<b>Impôts et assimilés</b>	74 089 654,93	19 320 911,53	15 361 855,41
Valeurs disponibles	<b>746 207 748,11</b>	<b>1 795 434 233,99</b>	<b>2 576 711 595,66</b>
<b>Banque, établissements financiers</b>	405 867 388,42	1 794 455 07,99	
<b>Caisse</b>	583 573,86	979 162, 00	
<b>Régies d'avances et Accréditifs</b>	339 756 785,83	0, 00	
<b>Total des emplois</b>	<b>16 579 046 151,44</b>	<b>16 005 792 558,91</b>	<b>14 931 467 927,36</b>

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise ENIEM.

B-Tableau des ressources des bilans financiers pour 2018, 2019 et 2020 (ressources permanentes et temporaires):

*Tableau N° 21* : Passif ENIEM (Société mère) :

Désignation	2018	2019	2020
Capitaux propres	<b>9 166 966 641,08</b>	<b>8 520 776 129,07</b>	<b>6 376 630 845,06</b>
<b>Capital émis</b>	13 124 531 337,69	13 124 531 337,69	13 124 531 337,96
<b>Réserves légale</b>	285 632 230,67	285 632 230,67	285 632 230,67
<b>Écart de réévaluation</b>	137 475 497,97	137 475 497,97	137 475 497,97
<b>Résultat net - Résultat net part du groupe (1)</b>	- 552 432 003,45	- 495 995 196,96	- 1 736 728 254,93
<b>Autres capitaux pro - Report à nouveau</b>	- 3 828 240 421,80	- 4 530 867 740,30	- 5 434 279 966,34
Dettes à moyen et à long Terme	<b>2 171 137 156,56</b>	<b>2 137 136 074,55</b>	<b>1 965 393 320,14</b>
<b>Emprunts et dettes financières</b>	1 935 499 679,10	1 915 499 679,10	1 683 624 679,10
<b>Impôts (différés et provisionnés)</b>	61 593 813,74	50 900 424,24	42 592 532,44
<b>Provisions et produits comptabilisé d'avance</b>	174 043 663,72	170 735 971,21	239 176 108,6
Dettes à court terme	<b>5 240 942 353,80</b>	<b>5 347 880 355,29</b>	<b>6 589 443 762,16</b>
<b>Fournisseurs et comptes rattachés</b>	1 238 019 034,60	712 705 673,69	1 448 405 747,06
<b>Impôts</b>	232 843 809,40		
<b>Autres dettes</b>	352 277 701,60		
<b>Banque, établissement financiers et assimilés</b>	3 417 801 808,20	4 003 094 612,15	4 601 724 250,25
Total des ressources	<b>16 579 046 151,44</b>	<b>16 005 792 558,91</b>	<b>14 931 467 927,36</b>

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise ENIEM.

## 2. Présentation du bilan financier condensé (en grandes masses) :

### A -Bilan financier condensé de l'année 2018 :

Tableau N° 22 : Bilan financier condensé de l'année 2018 :

Emplois	Montants	%	Ressources	Montants	%
VI	9 404 321 325,91	56,73%	FP	9 166 966 641,08	55,29%
VE	3 639 182 181,01	21,95%	DLMT	2 171 137 156,56	13,10%
VR	2 789 334 896,41	16,82%	DCT	5 240 942 353,80	31,61%
VD	746 207 748,11	4,50%			
<b>Total Emplois</b>	<b>16 579 046 151,44</b>	<b>100%</b>	<b>Total Ressources</b>	<b>16 579 046 151,44</b>	<b>100%</b>

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise ENIEM.

### B -Bilan financier condensé de l'année 2019 :

Tableau N° 23 : Bilan financier condensé de l'année 2019

Emplois	Montants	%	Ressources	Montants	%
VI	9 005 093 463,90	56,26%	FP	8 520 776 129,07	53,24%
VE	2 945 920 789,19	18,40%	DLMT	2 137 136 074,55	13,35%
VR	2 259 344 071,83	14,12%	DCT	5 347 880 355,29	33,41%
VD	1 795 434 233,99	11,22%			
<b>Total Emplois</b>	<b>16 005 792 558,91</b>	<b>100%</b>	<b>Total Ressources</b>	<b>16 005 792 558,91</b>	<b>100%</b>

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise ENIEM.

### C -Bilan financier condensé de l'année 2020:

Tableau N° 24 : Bilan financier condensé de l'année 2020 :

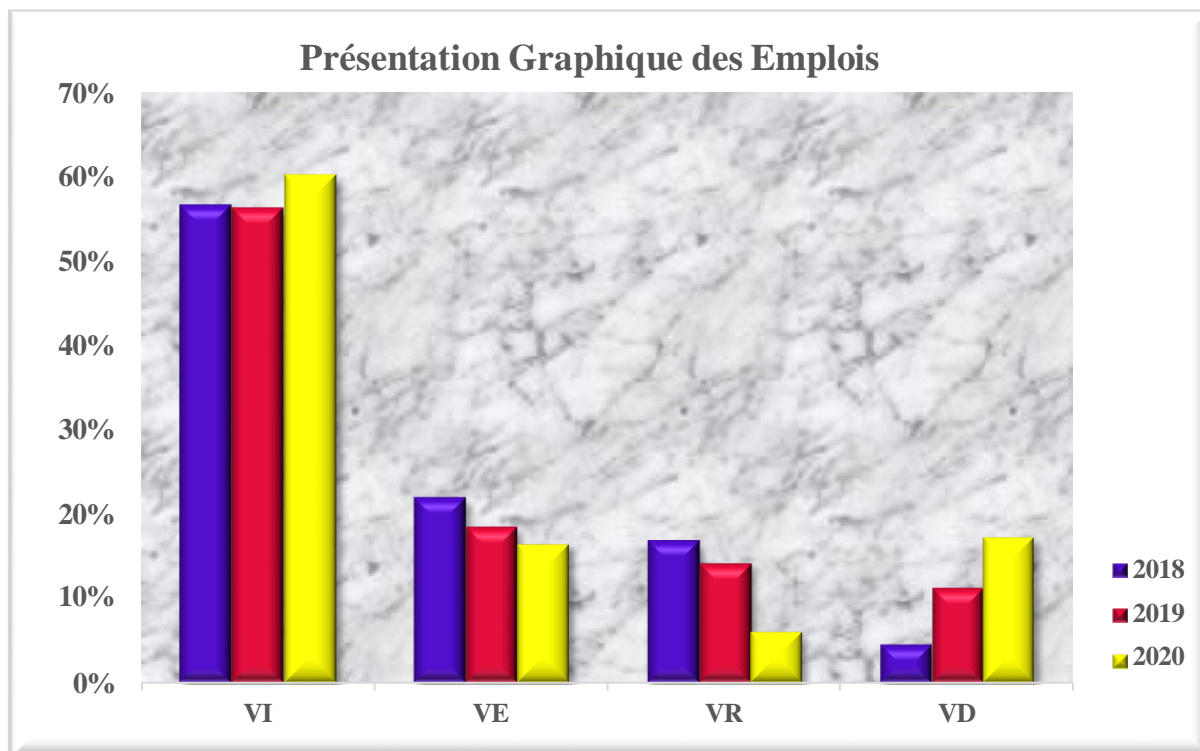
<b>Emplois</b>	<b>Montants</b>	<b>%</b>	<b>Ressources</b>	<b>Montants</b>	<b>%</b>
VI	8.993.563.223,34	60,23%	FP	6.376.630.845, 06	42,71%
VE	2.457.734.698,48	16,46%	DLMT	1.965.393.320,14	13,16%
VR	903.458.409,88	6, 05%	DCT	6.589.443.762,16	44,13%
VD	2.576.711.595,66	17,26%			
<b>Total Emplois</b>	<b>14 931 467 927,36</b>	<b>100%</b>	<b>Total Ressources</b>	<b>14 931 467 927,36</b>	<b>100%</b>

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise ENIEM.

### 3. Présentation graphique des bilans financiers condensés :

#### a-Présentation graphique des emplois des bilans financiers condensés :

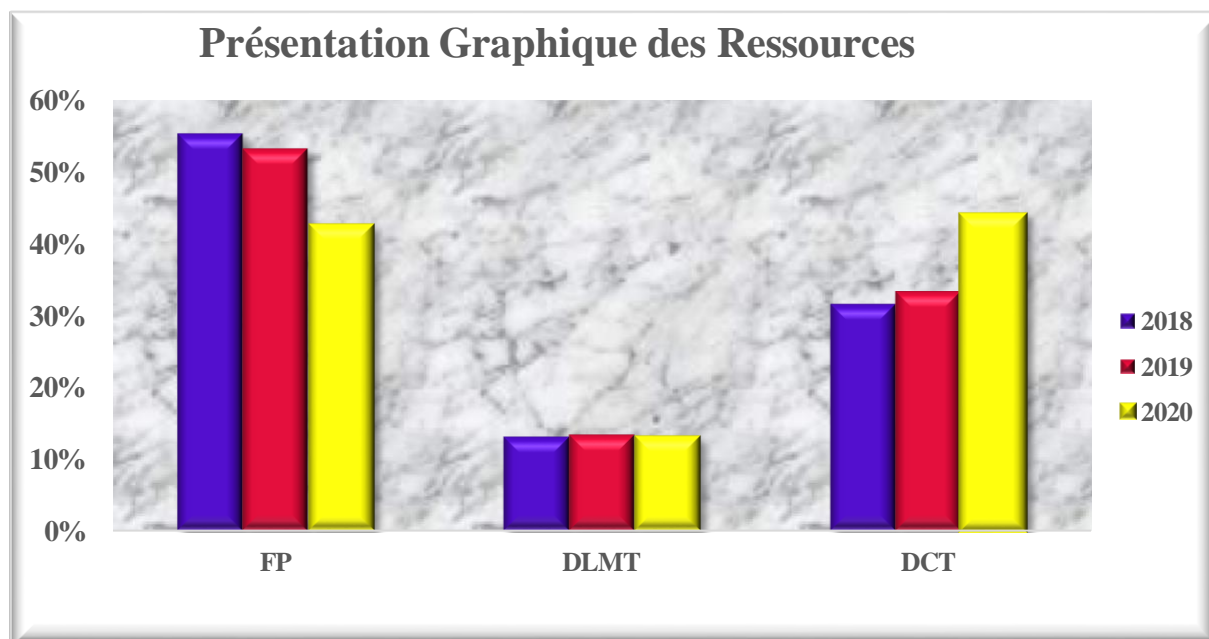
**Grphe N° 01** : Présentation graphique des emplois de l'entreprise ENIEM.



**Source** : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise ENIEM.

**b- Présentation graphique des ressources des bilans financiers condensés :**

**Grphe N°02** : Présentation graphiques des ressources de l'entreprise ENIEM.



**Source** : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise ENIEM.

#### **4. Analyse des postes du bilan financier des exercices 2018,2019 et 2020 :**

##### **4.1. Analyse des emplois :**

**A -Valeurs Immobilisées (VI) :** elles sont constituées principalement des immobilisations corporelles (terrains, bâtiments, équipements de production...). La part des immobilisations dans le bilan de l'entreprise pour les années 2018, 2019 et 2020 représente respectivement 56,73%, 56,26% et 60,23% du total des emplois, on remarque une augmentation due à la hausse de la valeur des équipements de production. En faisant référence aux normes admises, les VI d'une entreprise industrielle doivent dépasser les 50%, ce qui signifie que l'entreprise à caractère industrielle.

**B -Valeurs d'Exploitation (VE) :** elles sont constituées principalement des (stocks, produits finis, des matières premières et fournitures). Pour les trois années (2018, 2019,2020) les VE représentent respectivement 21,95%, 18,40% et 16,46% du total des emplois, La norme exige que les VE doivent être compris à 20% et 30% des emplois, ce qui signifie que l'entreprise est bien positionnée. Mais dans notre cas une baisse est constatée pendant l'exercice 2019 par rapport à 2018 et une baisse de 1,94% constatée pendant l'exercice 2020 par rapport à 2019, qui est mesurée par la diminution des stocks en cours qui signifie que l'entreprise vend moins et produit moins des biens.

**C-Valeurs réalisables (VR) :** elles sont constituées principalement des (créances clients, autres débiteurs, impôts assimilés). Pour les trois années (2018,2019,2020 ) Les VR représentent respectivement 16,82% ,14,12% et 06,05% du total des emplois , On remarque une diminution de 2,7% constatée pendant l'exercice 2019 par rapport à 2018 et une baisse remarquable de 8,07 % constatée pendant l'exercice 2020 par rapport à 2019 due a la diminution des créances résulte d'une baisse significative du compte clients.

**D -Valeurs Disponibles (VD) :** elles sont constituées principalement des (banque, caisse réglés d'avances) Pour les trois années (2018, 2019,2020) les VD représentent respectivement 4,50%, 11,22% et 17,26% du total des emplois. On remarque que durant l'exercice 2018 les VD sont inférieurs à 5%, ce qui signifie que l'entreprise gère bien ses liquidités, par contre durant l'exercice 2019 et 2020 les VD dépassent les 5% du total des emplois, à cet effet, on dira que l'entreprise n'a pas respecté la norme indiquée par les analystes financiers qui suggèrent que le volume des VD ne doit pas dépasser 5%,ce qui implique que l'entreprise a une mauvaise gestion de liquidité, autrement dit-elle n'a pas payé ses dettes a CT.

##### **4.2. Analyse des ressources :**

**A- Les fonds propres (FP) :** Dans la rubrique FP sont incluses principalement (Capital émis, primes et réserves, écarts de réévaluation, résultat net ....) Pour les trois années (2018, 2019,2020) les fonds propres représentent respectivement 55,29%, 53,24%et 42,71% du total des ressources.

Le résultat déficitaire de -552432003,45DA enregistré durant l'année 2018 a engendré une baisse de la valeur des fonds propres en 2019 soit de -646190512,01 DA par rapport à 2018, passant de **9166966641,08DA** (en 2018) à **8 520 776 129, 07DA** (en 2019).

Le résultat déficitaire de - 495 995 196,96DA enregistré durant l'année 2019 a engendré une baisse de la valeur des fonds propres en 2020 (soit de -2 144 135 284,01DA par rapport à 2019, passant de **8 520 776 129, 07DA** (en 2019) à **6 376 630 845, 06DA** (en 2020).

La baisse des fonds propres pendant les trois années (2018, 2019,2020) est affecter par l'augmentation des prêts bancaires (augmentation de l'endettement).

**B. Les dettes à long et à moyen terme (DLMT) :** Dans la rubrique DLMT sont incluses principalement (dettes financières, impôts, emprunts bancaires provisions ....).

Les DLMT sont insignifiantes par rapport au total des ressources, le taux est de 13,10% en 2018 et 13,35% en 2019 et 13,16% en 2020. En faisant référence aux normes citées en matière de structure d'endettement est que les dettes financières durables ne doivent pas dépasser les capitaux propres, ce qui signifie que l'entreprise à une forte capacité d'endettement.

**C. Les dettes à court terme (DCT) :** Dans la rubrique DLMT sont incluses principalement (Fournisseurs et comptes rattachées, impôts, autres dettes et trésorerie passif) Pour les trois années (2018, 2019,2020) les dettes à court terme représente respectivement 31,61%, 33,41% Et 44,13%.

On remarque une hausse de 1,80% constatée pendant l'exercice 2019 par rapport à 2018 et une autre augmentation de 10,72 % constatée pendant l'exercice 2020 par rapport à 2019 ce qui signifie que l'entreprise augment sa part des dettes qui doivent être remboursées dans un délais < a 1an donc cette dernière n'a pas suffisamment de trésorerie pour anticiper des besoins des financements immédiats.

**5. Analyse de l'équilibre financier de l'entreprise à long terme pour les années 2018,2019et 2020 :**

**5.1. L'équilibre à long terme (Fonds de Roulement Net) : ce calcul par deux méthodes est :**

❖ *Par le haut du bilan :*

→ **FRN=Capitaux permanents-Actifs immobilisé.**

→ **FRN= (FP+DLMT)-VI**

*Tableau N° 25 : Fonds de Roulement Net par le haut du bilan*

Désignation	2018	2019	2020
Actif immobilisé	9 404 321 325,91	9 005 093 463,90	8 993 563 233,34
Capitaux permanents	11 338 103 797,64	10 657 912 203,62	8 342 024 165,20
<b>Fonds de roulement Net (FRN)</b>	<b>1 933 782 471,73</b>	<b>1 652 818 739,72</b>	<b>-651 539 058,14</b>

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise ENIEM.

❖ *Par le bas du bilan :*

→ **FRN=Actifs circulant-Passif circulant**

→ **FRN= (VE+VR+VD)-DCT**

*Tableau N° 26 : Fonds de Roulement Net par le bas du bilan*

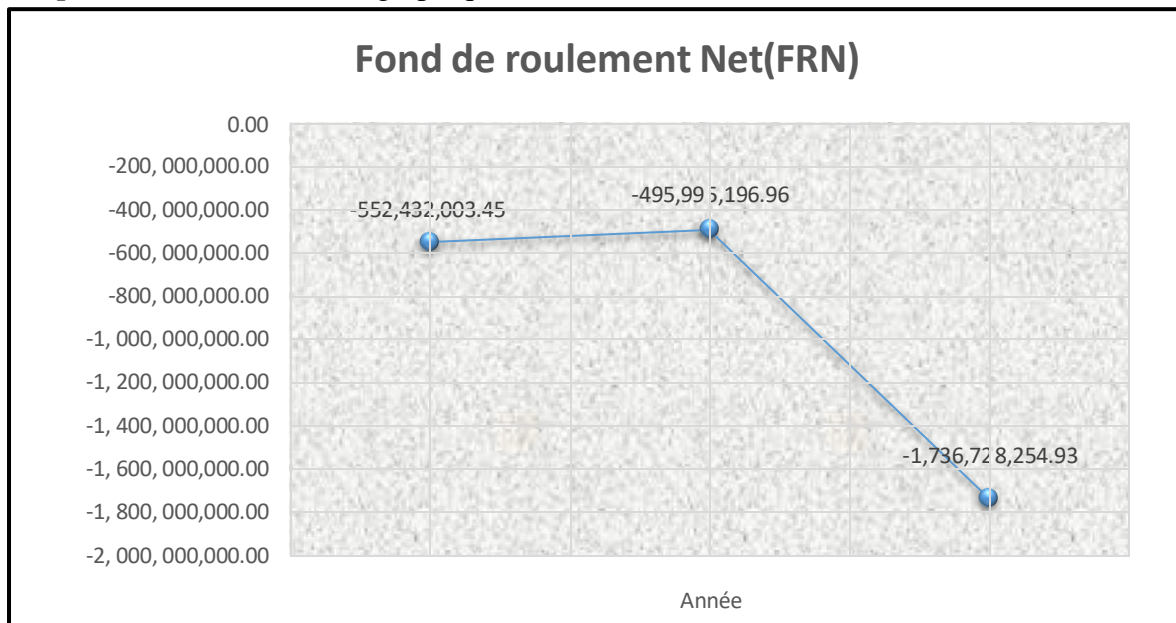
Désignation	2018	2019	2020
Actif circulant	7 174 724 825,53	7 000 699 095,01	5 937 904 704,02
Passif circulant	5 240 942 353,80	5 347 880 355 ,29	6 589 443 762,16
<b>Fonds de roulement Net (FRN)</b>	<b>1 933 782 471,73</b>	<b>1 652 818 739,72</b>	<b>-651 539 058,14</b>

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise ENIEM.

D'après les résultats obtenue dans les années 2018, 2019 et 2020 qui se présente respectivement 1933782471,73 DA , 1652818739,72 DA et -651539058.14 DA On remarque que le fond de roulement est positive durant les deux premières années qui signifie que l'entreprise arrive à financer ses immobilisations cela est dû à l'existence des fonds propres et la suffisance des dettes à long et à moyen terme ,nous constatons aussi une baisse du fonds de roulement suite à une baisse du passif circulant de qui s'explique par le règlement des salaires de départs en retraite. En revanche durant l'année 2020 le fonds de roulement est négatif cela signifie que les capitaux permanents sont inférieurs aux immobilisations nettes, autrement dit les ressources stable ne couvre pas les besoins à long terme, la règle prudentiel n'est pas

Respecter elle doit financer la partie de ces emplois à long terme à l'aide des ressources à court terme ce qui fait lui couvrir un risque important de solvabilité.

**Graphique N°03** : Présentation graphique de FRN des exercices 2018, 2019 et 2020 :



Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise ENIEM.

## 5.2. L'équilibre à long terme (Fonds de Roulement propre) :

Le fonds de roulement propre se calcule par la méthode:

→ **FRP = Fonds Propres - VI**

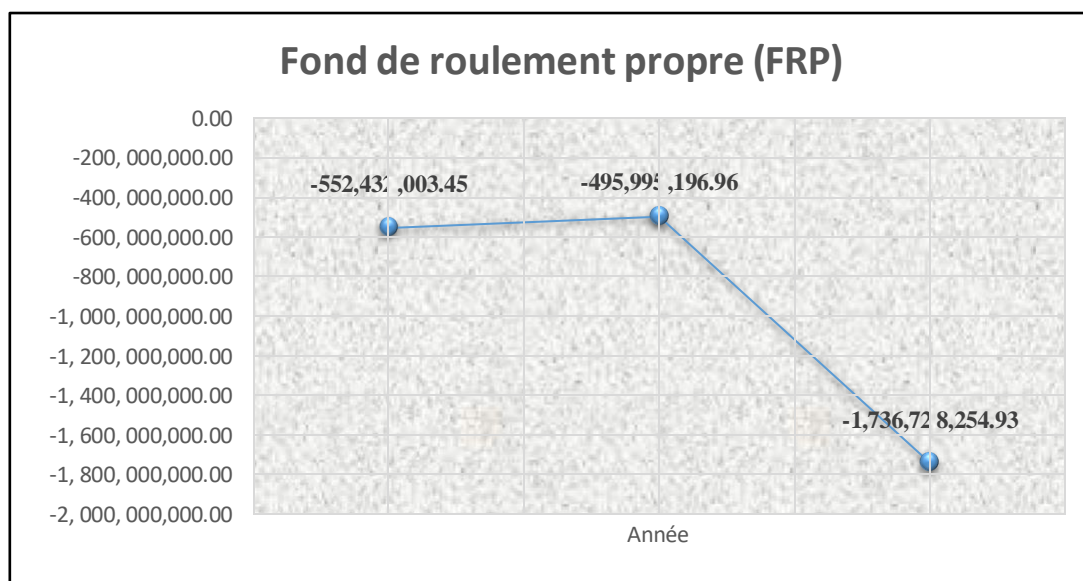
**Tableau N° 27** : Fonds de Roulement propre

Désignations	2018	2019	2020
<b>Fond propres</b>	9 166 966 641.08	8 520 776 129.07	6 376 630 845.06
<b>VI</b>	9 404 321 325.91	9 005 093 463.90	8 993 563 233.34
<b>Fonds de roulement propre (FRP)</b>	<b>-237 354 684.83</b>	<b>-484 317 334.83</b>	<b>-2 616 932 388.28</b>

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise ENIEM.

D'après les résultats obtenus dans les années 2018, 2019 et 2020 qui se présentent respectivement -237354684,38 DA, -484317334,83 DA et -2616932388,28 DA. On remarque que le fonds de roulement propre est négatif. Cette situation est due à la perte excessive dégagée par l'entreprise.

**Graphique N°04** : Présentation graphique des Fonds de roulement propres.



**Source** : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise ENIEM.

### 5.3. L'équilibre à long terme (Fonds de Roulement Globale) :

Le fonds de roulement globale se calcul par la méthode:

$$\rightarrow \text{FRG} = \text{VE} + \text{VR} + \text{VD}$$

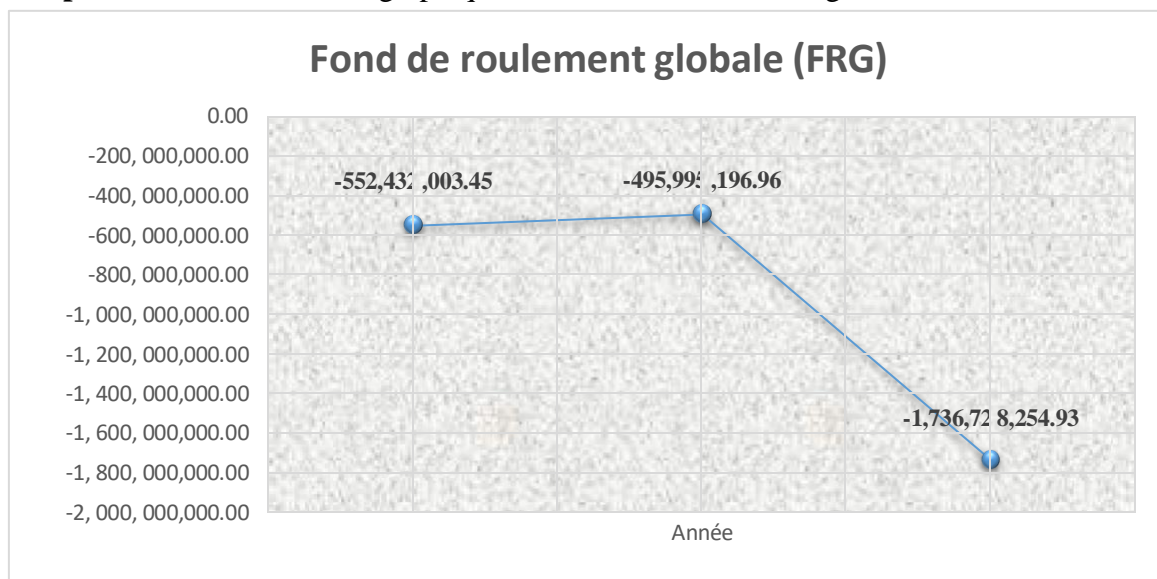
**Tableau N° 28** : Fonds de Roulement globale

Désignation	2018	2019	2020
VE	3 639 182 181,01	2 945 920 789,19	2 457 734 698
VR	2 789 334 896,41	2 259 344 071,83	903 458 409,88
VD	746 207 748,11	1 795 434 233,99	2 576 711 595 ,66
<b>FRG</b>	<b>7 174 724 825,53</b>	<b>7 000 699 095,01</b>	<b>5 937 904 704,02</b>

**Source** : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise ENIEM.

D'après les résultats obtenue dans les années 2018,2019 et 2020 qui se présente respectivement 7 174 724825,53 DA, 7 000 699095,01 DA et 5 937 904704.02 DA On Remarque que le fond de roulement global positif est relativement stable durant les deux exercices car il représente les valeurs cycliques de l'entreprise.

**Graphe N°05 : Présentation graphique des Fonds de roulement globale :**



Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise ENIEM.

## 6. Analyse des équilibres financiers à court terme (BFR) et la trésorerie (T) des exercices 2018,2019et 2020 :

### 6.1 L'équilibre à court terme (Besoin en Fonds de Roulement) :

Le besoin en fonds de roulement peut être défini comme étant le besoin financier résultant d'un décalage existant généralement entre les flux physiques et les flux monétaires engendrés par l'activité de l'entreprise.

- **BFR = Emplois cycliques – Ressources cycliques**
- **BFR = Actif circulant d'exploitation – Passif circulant d'exploitation**
- **BFR = (VE + VR) – (DCT – CBT)**

*Tableau N° 29* : Besoin en Fonds de Roulement

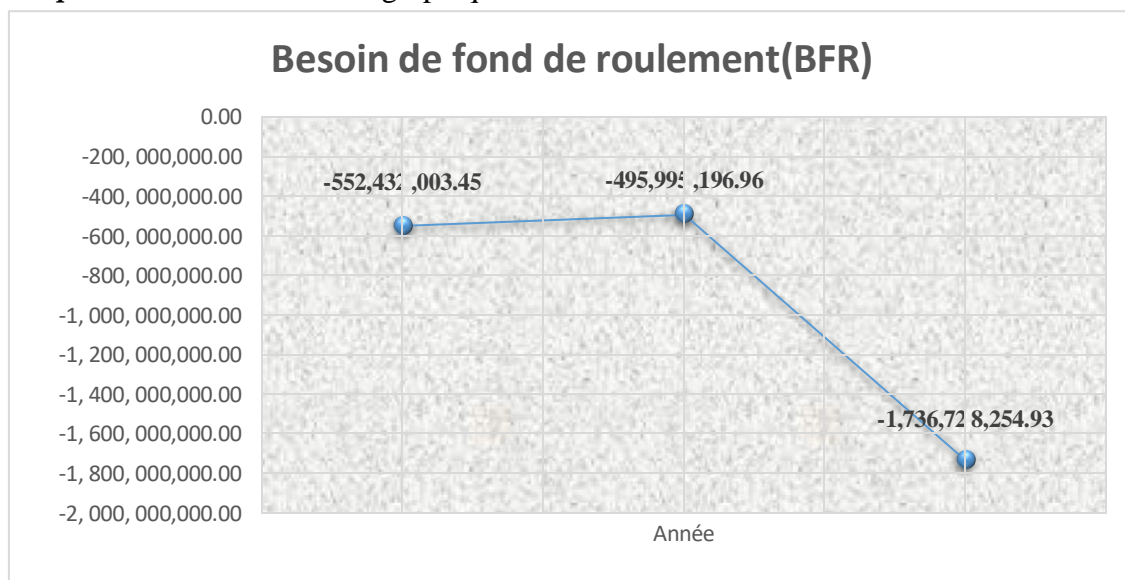
CBT : Concours Bancaire de Trésorerie

Désignation	2018	2019	2020
VE	3 639 182 181.01	2 945 920 789.90	2 457 734 698.48
VR	2 789 334 896.41	2 259 344 071.83	903 458 409.88
DCT	5 240 942 353.80	5 347 880 355.29	6 589 443 762.16
CBT	3 390 101 807.22	3 975 361 871.45	1 128 673 884.68
<b>Besoin en fonds de roulement (BFR)</b>	<b>4 577 676 530.84</b>	<b>3 832 746 377.89</b>	<b>-2 099 576 679.12</b>

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise ENIEM.

Le BFR est positif durant les deux années 2018, 2019 ce qui signifie que y'a un besoin en fond de roulement durant cet exercice et il va devoir utilisée l'excédent de FR pour couvrir ce besoin, signifie que les besoins d'exploitation n'ont pas été entièrement couverts par les dettes à court terme. Mais par contre l'année 2020 le besoin de fond de roulement est négative qui signifie que les ressources cycliques supérieures aux emplois cycliques, c'est-à-dire les ressources d'exploitation financent besoin d'exploitation, donc l'entreprise générée de la trésorerie grâce à son cycle d'exploitation.

Graphe N°06 : Présentation graphique de besoin en Fond de roulement :



Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise ENIEM.

## 6.2. L'équilibre immédiat (Trésorerie Nette) :

La trésorerie exprime le surplus ou l'insuffisance de marges de sécurité financière après le financement des besoins en fonds de roulement, elle est égale à la différence entre le fond de roulement et le besoin de fond de roulement.

$$\rightarrow \text{TN} = \text{FR} - \text{BFR}$$

Tableau N° 30 : Trésorerie Nette

Désignation	2018	2019	2020
FR	1 933 782 471,73	1 652 818 739,72	-651 539 058,14
BFR	4 577 676 530.84	3 832 746 377.89	-2 099 576 679.12
<b>Trésorerie Nette (TN)</b>	<b>-2 643 894 059 .11</b>	<b>-2 179 927 638.17</b>	<b>1 448 037 620.98</b>

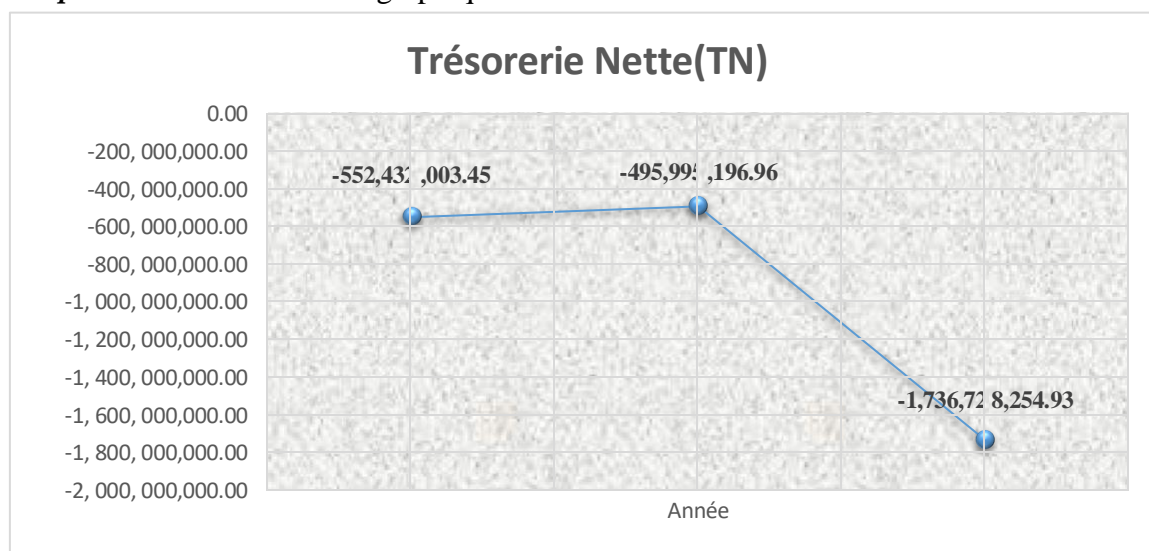
Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise ENIEM.

Le BFR est supérieur au FR pour les deux années, d'où une trésorerie négative, cela veut dire que le fonds de roulement ne suffit pas pour couvrir le BFR.

Les ressources stables couvrent largement les emplois stables, Donc l'ENIEM est libéré de tout déséquilibre financier. Malgré cela la trésorerie est négative durant les deux périodes, elle est de **-2 643894059,11DA** en 2018, **-2 179927638,17DA** en 2019. La trésorerie nette est positive pendant l'année 2020 avec un montant de **1448037710.98 DA**

Cela signifie que le FR est supérieur au BFR, en d'autre terme, cela montre que l'entreprise dispose d'un excédent de liquidité. Néanmoins, cet excédent de liquidité, s'il est élevé, est le signe d'une mauvaise gestion ou d'un mauvais placement.

Graphes N°07 : Présentation graphique de la trésorerie nette :



Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise ENIEM.

## 7. Analyse de la situation financière de l'entreprise par la méthode des ratios :

Pour apprécier et apporter un jugement rationnel sur la situation financière de l'ENIEM, il est nécessaire d'adopter la méthode des ratios. Les principaux ratios sont :

### 7.1. Les ratios de la structure financière

#### 7.1.1. Le ratio de l'autonomie financière :

→ Le ratio d'autonomie financière =  $\text{Capitaux propres} / \text{Total dettes}$

Tableau N° 31 : Le ratio d'autonomie financière

Désignation	2018	2019	2020
Capitaux propres	9 166 966 641.08	8 520 776 129.07	6 376 630 845.06
Total des dettes	7 412 079 540.36	7 485 016 429.84	8 554 837 082.30
<b>L'autonomie financière</b>	<b>1,236</b>	<b>1,138</b>	<b>0,745</b>

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise ENIEM.

Le ratio d'autonomie financière pour les trois années sont d'ordre de 1.236 en 2018, 1.138 en 2019 et 0.745 en 2020, on remarque que ce ratio dépasse la norme admise durant les deux années 2018 2019, dans ce cas l'entreprise a réalisé une autonomie financière contrairement l'année 2020.

#### 7.1.2. Le ratio de financement des immobilisations par des fonds propres :

→ Le ratio de financement des immobilisations par FP =  $\text{Capitaux propres} / \text{VI}$

Tableau N° 32 : Le ratio de financement des immobilisations par des fonds propres

Désignation	2018	2019	2020
Capitaux propres	<b>9 166 966 641.08</b>	8 520 776 129.07	6 376 630 845.06
VI	<b>9 404 321 325.91</b>	9 005 093 463.90	8 993 563 223.34
<b>Financement des immobilisations</b>	<b>0,974</b>	<b>0,946</b>	<b>0,709</b>

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise ENIEM.

Le ratio de financement des immobilisations par les fonds propres pour les trois années sont d'ordre de 0.974 en 2018, 0.946 en 2019 et 0.709 en 2020, on remarque que ce ratio dépasse la norme admise (0.5) durant les trois années 2018 2019 et 2020 ce qui signifie que l'entreprise adopte bonne politique d'investissement.

## 7.2. Les ratios de liquidité :

### 7.2.1. Ratios de liquidité générale :

→ **Ratio de liquidité générale = Actif circulant / Dettes à court terme**

→ **Liquidité générale = (VE+VR+VD) / DCT**

*Tableau N° 33 : Ratios de liquidité générale*

Désignation	2018	2019	2020
Actif circulant	7 174 724 825.53	7 000 699 095.01	5 937 904 704 .02
DCT	5 250 942 353.80	5 347 880 355.29	6 589 443 762.16
Liquidité générale	136,90%	130,91%	90,11%

**Source :** réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise LNIEM.

D'après les données du tableau ci-dessus, on constate que ce ratio dépasse la norme admise (supérieur à 100%) durant l'exercice 2018 et 2019, ce qui signifie que le fonds de roulement de l'entreprise est positif et que la position de l'entreprise est bonne.

Donc cela indique la capacité de l'entreprise à faire face aux risques de payer les obligations courantes soudaines sans avoir besoin de liquider des immobilisations ou d'obtenir de nouveaux emprunts. Contrairement à l'année 2020 (inférieur à 100%) ce qui signifie que le fonds de roulement de l'entreprise est négatif.

### 7.2.2. Ratios de liquidité Réduite :

→ **Liquidité réduite = Valeurs Réalisables + Valeurs Disponibles / Dettes à court terme**

→ **Liquidité réduite = (VR+VD) / DCT**

*Tableau N° 34 : Ratios de liquidité Réduite*

Désignation	2018	2019	2020
VR+VD	3 535 542 644.52	4 054 778 305.82	3 480 070 005 .54
DCT	5 240 942 353.80	5 347 880 355.29	6 589 443 762.16
Liquidité réduite	67,46%	75,82%	52,81%

**Source :** réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise ENIEM.

Les données du tableau ci-dessus, On constate que les dettes de l'entreprise à court terme sont couvertes 67,46% par ses actifs à court terme les plus liquides pour l'année 2018, 75,82% pour l'année 2019 et 52,81% fois pour l'année 2020.

### 7.2.3. Ratios de liquidité immédiate :

→ **Ratio de liquidité immédiate = Valeurs Disponibles / Dettes à court terme**

→ **LI = VD / DCT**

*Tableau N° 35 : Ratios de liquidité immédiate*

Désignation	2018	2019	2020
VD	746 207 748.11	1 795 434 233.99	2 576 711 959.66
DCT	5 240 942 353.80	5 347 880 355.9	6 589 443 762.16
<b>Liquidité immédiate</b>	<b>14,24%</b>	<b>33,57%</b>	<b>39,10%</b>

**Source** : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise ENIEM.

D'après les données du tableau ci-dessus, on constate que ce ratio est inférieur à la norme admise (inférieur à 100%) durant l'exercice 2018, 2019 et 2020, ce qui signifie que l'entreprise n'est pas capable à rembourser la dette à court terme en fonction des liquidités dont dispose actuellement l'entreprise autrement dit la trésorerie de l'entreprise ne couvre ses dettes à court terme échues.

### 7.3. Ratios de solvabilité :

→ **Solvabilité = Total emplois / Total des dettes \*100**

*Tableau N° 36 : Ratios de solvabilité*

Désignation	2018	2019	2020
Total d'emplois	16 579 046 151.44	16 005 792 558.91	14 931 467 927.36
Total des dettes	7 412 079 510.36	7 485 016 429.84	8 554 837 082.30
<b>Ratio de solvabilité</b>	<b>223,68%</b>	<b>213,84%</b>	<b>174,54%</b>

**Source** : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise ENIEM.

D'après les données du tableau ci-dessus, on constate que ce ratio dépasse la norme admise durant l'exercice 2018, 2019 et 2020, ce qui signifie que l'entreprise affiche une très bonne solvabilité, elle est en mesure de rembourser l'ensemble des capitaux empruntés avec la totalité des emplois, (si elle envisage une liquidation par exemple), comme elle peut avoir de nouveaux emprunts.

#### 7.4. Ratios de l'endettement :

→ Le ratio d'endettement = Total dettes / Fonds propres = (DLMT+DCT) / FP

Tableau N° 37 : Ratios de l'endettement

Désignation	2018	2019	2020
Total des dettes	7 412 079 510.36	7 485 016 429.84	8 554 837 082.30
FP	9 166 966 641.08	8 520 776 129 .07	6 376 630 845.06
<b>Ratios d'endettement</b>	<b>0.808</b>	<b>0.878</b>	<b>1.341</b>

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise ENIEM.

Le ratio d'endettement pour les trois années sont d'ordre de 0.808 en 2018, 0.878 en 2019 et 1.341 en 2020, on remarque que ce ratio dépasse la norme admise durant les trois années 2018 2019 et 2020, dans ce cas l'entreprise arrive à couvrir ces dettes avec ces propres ressources durant les trois années.

#### 8. Le solde intermédiaire de gestion (SIG) :

Tableau N° 38 : Le solde intermédiaire de gestion

Désignation	2018	2019	2020
Marge commercial	<b>9 033 547 128.18</b>	<b>9 295 336 669.04</b>	5 064 215 149 .66
<b>Ventes et produits annexes</b>	4 839 862 730	4 923 249 462.	<b>2 948 923 498.37</b>
<b>Variations stocks PF et en cours</b>	.76	88	<b>-417 135 669.29</b>
<b>Production immobilisée</b>	-324 407 004.20	-276 716 340	<b>319 745.75</b>
	1317 837.53	99	
		1 135 212.63	
Production de l'exercice	<b>4 516 773 564.09</b>	<b>4 647 668 334.52</b>	2 532 107 574.83
<b>Achats consommés</b>	3 214 195 203.6	3 204 417 533.	<b>1 885 174 974.94</b>
<b>-Services extérieurs et Autres services extérieurs</b>	8	77	<b>142 513 216 .63</b>
	158 043 816.91	141 723 654.4	
		2	
Consommation de l'exercice	<b>3 372 239 020.59</b>	<b>3 346 141 188.19</b>	2 027 688 191.57
Valeur Ajoutée	<b>1144534543.50</b>	<b>1301527146.33</b>	504 419383.26
<b>Valeur Ajoutée</b>	1144534543.50	1301527146.3	<b>504419383.26</b>
<b>-Impôts, taxes et versements assimilés</b>	79281201.86	3	<b>88 996214.39</b>
<b>-Charges personnel</b>	1344706185.22	79 386228.01	<b>1 229 429 778.54</b>
		1 380 525176.07	
Excédent brut d'exploitation	<b>-279452843.58</b>	<b>-158384257.75</b>	-814 006 589.67
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	-279452843.58	-158384257.75	<b>-814 006 589.67</b>
<b>+Reprise sur perte des valeurs et provisions</b>	151425462.49	31704 433.91	<b>13 635729.37</b>
<b>+Autres produits opérationnels</b>	37467207.30	188448365.68	<b>94 005520.55</b>
<b>-Autres charges opérationnelles</b>	61429272.99	59	<b>51 040337.68</b>
<b>- Dotation aux amortissements, provisions et pertes de valeur.</b>	251059770.38	094406.17	<b>809 008310.07</b>
		279956654.88	
Résultat opérationnel	<b>-403049217.16</b>	<b>-277 282 519.21</b>	-1 566 413 987.50
<b>+Produits financiers</b>	20017412.66	12 174664.48	<b>13 670181.86</b>
<b>-Charges financiers</b>	192964505.56	74400897.33	<b>313 814934.65</b>
Résultat financier	<b>-172947092.90</b>	<b>-62226232.85</b>	-300 144752.79
<b>Résultat opérationnel</b>	-403049217.16	-277	<b>-1 566 413 987.50</b>
+ Résultat financier	-172947092.90	282519.21	<b>987.50</b>
		-62226232.85	<b>-300 144752.79</b>
Résultats courant avant impôts	<b>-575 996 310.06</b>	<b>-339 508 752.06</b>	-1 866 558 740.29
<b>Résultats courant avant impôts</b>	-575 996 310.06	-339 508	<b>-1 866 558 740.29</b>
<b>-Impôts exigibles sur résultats ordinaire</b>	10000.00	752.06	<b>740.29</b>
<b>-/+ Impôts différés (variation) sur résultats ordinaire.</b>	-23574306.61	10000.00	<b>0.00</b>
		-156476444.90	<b>-129 830485.36</b>
Résultat net de l'exercice	-552432003.45	-495 995 196.96	-1 736 728 254.93

**Marge commerciale** : Au regard de la rubrique de la marge commerciale, on remarque que l'activité commerciale de l'entreprise a connu une légère augmentation de 2,89% entre 2018 et 2019, cela est dû à la baisse du coût d'achat des marchandises vendues. Par contre, entre 2019 et 2020, la marge commerciale a connu une baisse de 45,51% à cause de la baisse des ventes.

**Production de l'exercice** : La production de l'exercice à enregistrer une augmentation de 2018 à 2019 de 2.89 % cela est dû à l'augmentation de la vente et produit annexes et la variation stocks PF en cours. Par contre de 2019 à 2020 on remarque une baisse massive de 45.51 % et cela est dû à la baisse de la vente et produits annexes et la production immobilisée.

**Consommation de l'exercice** : consommation de l'exercice à enregistrer une baisse causée par la baisse de chiffre d'affaire et la production pendant les trois années 2018 à 2019 et 2020 cela est dû à la baisse des achats consommés et services extérieurs. Une baisse de 0.77% de 2018 à 2019 et une autre baisse de 39.40% de 2019 à 2020.

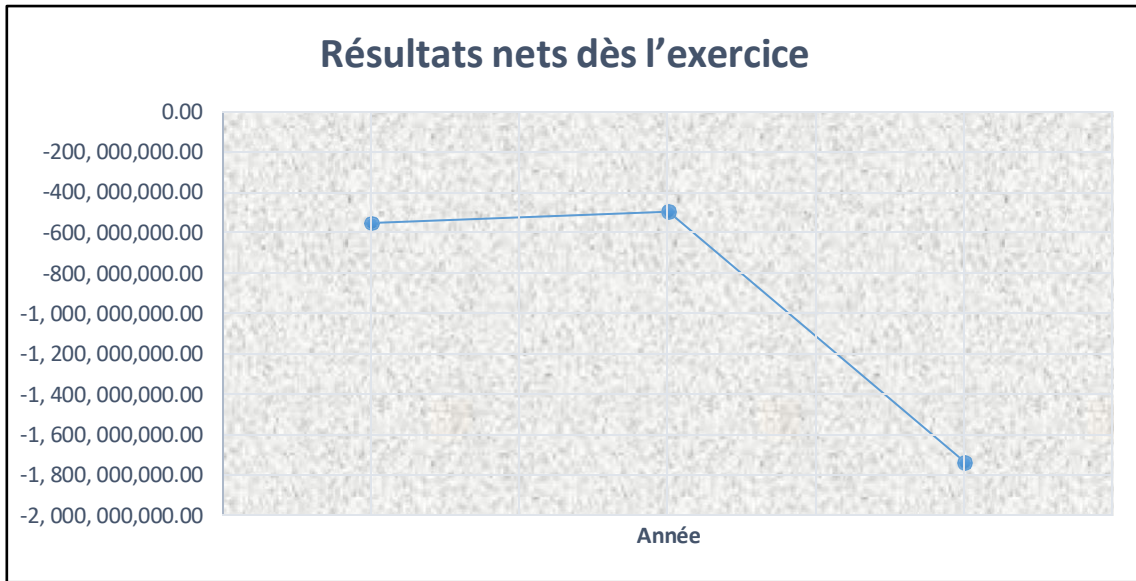
**Valeur ajoutée** : La valeur ajoutée est positive durant les trois années, cela signifie que l'entreprise a pu créer de la richesse grâce à sa marge commerciale positive. Toutefois, on remarque que la valeur a augmentée de 13,71% entre 2018 et 2019. Par contre entre 2019 et 2020, la valeur ajoutée a connu une baisse massive de 61.24%, cela est dû d'une part à la baisse de la marge commerciale et d'autre part, à la baisse de la production de l'exercice et de chiffre d'affaire.

**L'excédent brut d'exploitation** : L'excédent brut d'exploitation est négatif pendant les trois années 2018 2019 et 2020, cela signifie que l'entreprise ne parvient pas à générer suffisamment de revenus d'exploitation pour couvrir ses charges d'exploitation. Toutefois, on remarque que l'EBE a augmentée de 43.32% entre 2018 2019, Entre 2019 et 2020, l'EBE a connu une forte diminution de 413% ce qui a engendré une insuffisance brute d'exploitation due principalement à la baisse considérable de la valeur ajoutée suivie par une baisse de la consommation de l'exercice.

**Résultat courant avant impôt** : Le résultat courant avant impôt est négatif en 2018, 2019 et 2020 et cela est dû principalement au résultat d'exploitation hors produits et charges financières déficitaires et les charges qui sont supérieures aux produits.

**Le Résultat net de l'exercice** : Les résultats des trois exercices sont négatifs, ce qui est considéré comme un mauvais indicateur de la rentabilité générale de LENIEM, mais leur dégradation d'une année à l'autre est importante. Une légère augmentation de 1.02 % en passant de 2018 à 2019, et une baisse massive de 250% en passant de 2019 à 2020. Pour l'amélioration du résultat, un meilleur chiffre d'affaires est exigé, ainsi qu'une réduction des charges financières.

**Graphe N° 08** : Présentation graphique des résultats net des exercices 2018,2019et 2020 en solde intermédiaire de gestion :



**Source** : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise ENIEM.

**Tableau N° 39** : Le calcul de la capacité d'autofinancement à partir de l'EBE (La méthode soustractive) :

Désignation	2018	2019	2020
<b>Excédent brut d'exploitation (EBE)</b>	<b>-279 452 843,58</b>	<b>-158 384 257,75</b>	<b>-814 006 589, 67</b>
+Autres produits d'exploitation	37 467 207.30	188 448 365.68	94 005 520 .55
+Transfer de charge d'exploitation	0.00	00	00
-Autres charges d'exploitation	61 429 272.99	59 094 406.17	51 040 337.68
+/- quote-part d'opération en commun	00	00	00
+produit financiers (sauf reprise de provision)	20 017 412 .66	12 174 664.48	13 670 181.86
-Charges financières (sauf dotation aux amortissements et aux provisions)	192 964 505.56	74 400 897.33	313 814 934.65
+Produits exceptionnels (sauf produits en cession d'immobilisation, subventions d'investissement virés au compte du résultat et reprise sur provisions)	0.00	0.00	0.00
-Charges exceptionnelles (sauf valeur nette comptable de l'immobilisation cédée et dotations exceptionnelles)	0.00	0.00	0.00
-Participation des salariés	0.00	0.00	0.00
-Impôts exigibles sur résultats ordinaires	10 000 .00	10 000.00	0.00
-Impôts différés sur résultats ordinaires	-23 574 306.61	156 476 444.90	-129 830 485.36
<b>La capacité d'autofinancement (CAF)</b>	<b>-452 797 695.56</b>	<b>-247 742 975.99</b>	<b>-941 355 674.23</b>

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise ENIEM.

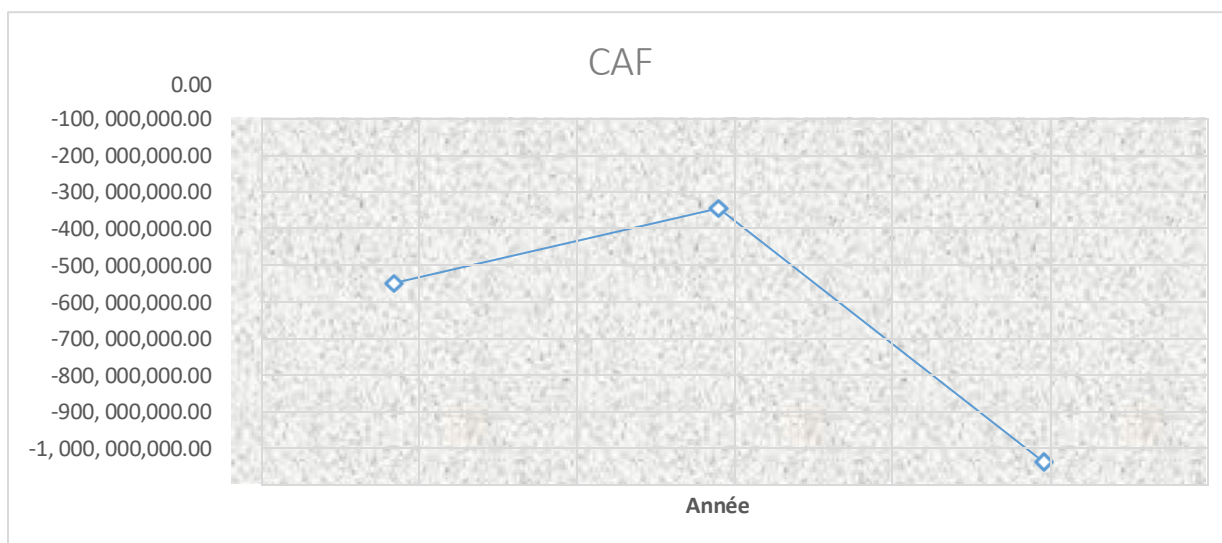
**Tableau N°40** : Le calcul de la CAF à partir de résultat de l'exercice :

Désignation	2018	2019	2020
<b>Résultat net</b>	<b>-552 432 003.45</b>	<b>-495 995 196.96</b>	<b>-1 736 728 254.93</b>
+Dotation aux amortissements	251 059 770.38	279 956 654.88	809 008 310.07
Dotation aux provisions (d'exploitation financiers, exceptionnelle)			
-Reprise (d'exploitation, financiers, exceptionnelles)	151 425 462.49	31 704 433.91	13 635 729 .37
+Valeur nette comptable des actifs cédés	0.00	0.00	0.00
-Produits cession d'actifs	0.00	0.00	0.00
-Quote-part des subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice	0.00	0.00	0.00
<b>La capacité d'autofinancement (CAF)</b>	<b>-452 797 695.56</b>	<b>-247 742 975.99</b>	<b>-940 355 674.23</b>

**Source** : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise ENIEM.

On ne constate que l'entreprise ENIEM à réaliser une capacité d'autofinancement négative durant les trois années (2018,2019 et 2020), qui sont respectivement : -452 797 695,56 et - **247 742 975,99** puis **-940 355 674,23** pour la dernière année, ce que signifie que l'entreprise ne génère plus suffisamment de richesse pour couvrir son cycle d'exploitation, et elle ne dispose pas des possibilités de remboursement de ses emprunts ou de paiement des dividendes.

**Graphe N°09** : Présentation graphique de la capacité d'autofinancement des trois exercices 2018,2019et 2020 :



**Source** : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise ENIEM.

### **3.3. Le choix de la méthode d'évaluation :**

L'évaluation d'entreprise constitue une démarche fondamentale, donc on constate que dans le cadre d'évaluation d'une entreprise quatre(04) méthodes d'évaluation :

1. La méthode patrimoniale.
2. La méthode dynamique.
3. La méthode mixte.
4. La méthode comparative.

Chacune de ces méthodes s'applique dans des contextes particuliers (selon le secteur d'activité, la nature de l'entreprise, sa rentabilité...), avant d'évaluer l'entreprise ENIEM (Entreprise National des Industries Electroménagers) il est nécessaire de choisir une méthode plus pertinente.

Dans notre cas on a opté pour la méthode patrimoniale pour évaluer l'entreprise (Entreprise National des Industries Electroménagers), Ce choix repose sur plusieurs considérations, puis il est important de justifier le choix de cette approche.

#### **3.3.1. L'adoption de la méthode patrimoniale :**

Dans le cadre d'évaluation de l'entreprise ENIEM (Entreprise National des Industries Electroménagers), on a choisi d'utiliser la méthode patrimoniale car cette entreprise elle dispose d'un patrimoine très important, elle possédé aussi des actifs immobilisé important qui sont au cœur de son activité industrielle et aussi sa valeur de base, donc cette méthode permet une évaluation plus objectifs car elle repose sur la valeur nette des actifs ,cette dernière elle se

Base sur une analyse détaillée du bilan comptable, et elle ajuste le passif (les dettes et les engagements hors bilan), pour à la fin obtenir la valeur théorique de l'entreprise.

### **3.3.2. Élimination des autres méthodes d'évaluation :**

L'exclusion des méthodes dynamique, mixte et comparative dans le cadre de l'entreprise ENIEM s'explique à la fois par la non disponibilité des informations qu'on peut considérer à la fois techniques et contextuelles :

*Selon la méthode dynamique* : cette méthode repose sur les flux futurs de trésorerie ou les résultats prévisionnels, c'est-à-dire l'évaluation dans cette approche repose sur la capacité à générer des bénéfices ou des flux de trésorerie futurs, donc cette dernière nécessite une rentabilité stable et un environnement économique prévisible, pour cela nous avons éliminé cette méthode d'évaluation dans l'entreprise ENIEM car jugée inadaptée en raison de l'instabilité de la rentabilité et une performance économique déficitaire, qui est liées à des fluctuations du marché et des concertations, et sur tout le manque des données.

*Selon la méthode mixte* : cette méthode elle combine à la fois la méthode patrimoniale et la méthode dynamique donc elle prend à la fois la valeur des actifs et sa capacité future à générer des revenus, malgré la possibilité d'utiliser l'approche patrimoniale ça reste toujours la non possibilité d'utiliser l'approche dynamique, pour ces raisons nous avons éliminé la méthode mixte car son application dans le cas de l'entreprise ENIEM reste impossible et ne permettrait pas d'obtenir une valeur.

*Selon la méthode comparative* : cette méthode consiste à estimer la valeur de l'entreprise en la comparant à des entreprises similaires, s'appuyant sur des données issues ou de la cotation boursière, dans le cas où le marché est actif et transparent, par contre dans notre cas de l'entreprise ENIEM plusieurs difficultés constatées telles que le marché manque un développement et suivie par le manque de transparence et la non disponibilité des informations sur les autres entreprises comparables, puis pour ces raisons nous avons éliminé la méthode comparative d'après les différents obstacles constatés.

### **3.4. L'évaluation patrimoniale de l'entreprise :**

Après le choix de l'évaluation arrive l'évaluation patrimoniale de l'entreprise, dans cette étape il s'agira d'examiner concrètement comment l'évaluation a été conduite cette étude en détaillant les outils utilisés, par la suite on vise à déterminer la valeur des actifs et passifs par les méthodes ANC (actif net comptable) et ANCC (actif net comptable corrigé).

#### **3.4.1. Calcul de l'actif net comptable :**

La méthode ANC consiste à évaluer les actifs et les passifs à leur valeur comptable, En absence des informations complémentaires et retraitements nous avons considéré le bilan comptable comme étant bilan financier.

**Tableau n°41** : Bilan comptable l'année 2018 :

Actif	Valeur comptable	Passif	Valeur comptable
Actif non courant	<b>9 404 321 325,91</b>	<b>Fond propre</b>	<b>9 166 966 641,08</b>
Actif courant	<b>7 174 724 825,53</b>	<b>DLMT</b>	<b>2 171 137 156,56</b>
		<b>DCT</b>	<b>5 240 942 353,80</b>
Total Actif	<b>16 579 046 151,44</b>	<b>Total Passif</b>	<b>16 579 046 151,44</b>

**Source** : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise ENIEM.

**Tableau n°42** : Bilan comptable l'année 2019 :

Actif	Valeur comptable	Passif	Valeur comptable
Actif non courant	<b>9 005 093 463,90</b>	<b>Fond propre</b>	<b>8 520 776 129,07</b>
Actif courant	<b>7 000 699 095,01</b>	<b>DLMT</b>	<b>2 137 136 074,55</b>
		<b>DCT</b>	<b>5 347 880 355,29</b>
Total Actif	<b>16 005 792 558,91</b>	<b>Total Passif</b>	<b>16 005 792 558,91</b>

**Source** : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise ENIEM.

**Tableau n°43** : Bilan comptable l'année 2020 :

Actif	Valeur comptable	Passif	Valeur comptable
Actif non courant	<b>8 993 563 223,34</b>	<b>Fond propre</b>	<b>6 376 630 845 .06</b>
Actif courant	<b>5 937 904 704,02</b>	<b>DLMT</b>	<b>1 965 393 320 ,14</b>
		<b>DCT</b>	<b>6 589 443 762,16</b>
Total Actif	<b>14 931 467 927,36</b>	<b>Total Passif</b>	<b>14 931 467 927,36</b>

**Source** : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise ENIEM.

### Calcul de l'actif net comptable des exercices 2018, 2019,2020 :

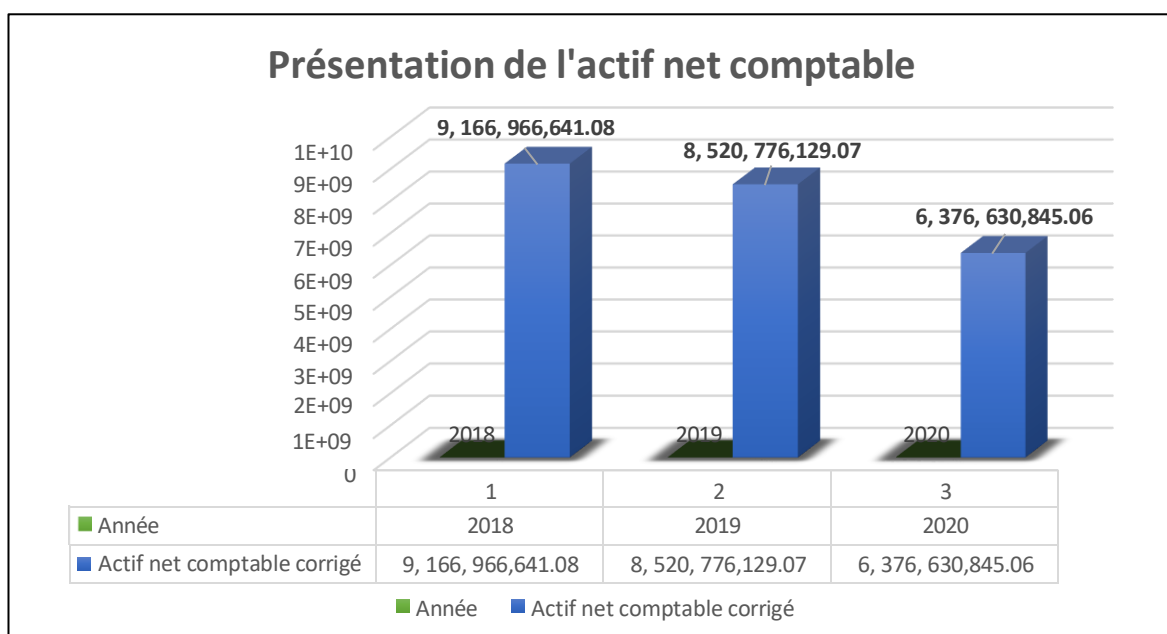
**Tableau N°44** : Calcul de l'actif net comptable durant les années : 2018,2019et 2020 :

Eléments	2018	2019	2020
<b>Total d'actif</b>	16 579 046 151,44	16 005 792 558,91	14 931 467 927,36
<b>Total des actifs fictifs</b>	0.00	0.00	0.00
<b>Total des dettes</b>	6 412 079 509,36	7 485 016 429,84	7 554 837 082,30
<b>Actif net comptable</b>	<b>9 166 966 641,08</b>	<b>8 520 776 129,07</b>	<b>6 376 630 845.06</b>

Source : réaliser par nous-mêmes.

L'actif net comptable de l'entreprise présente une tendance clairement baissière sur les trois années, en 2018 est de 9 166 966 641.08, puis en 2019 a baissé jusqu'à 8 520 776 129.07 qui est une baisse de 7.04% par rapport à l'année précédente, et en 2020 représente : 6 376 630 845.06 qui est une baisse de 25.19% par rapport à l'année 2019.

**Graphe N°10** : Présentation de l'actif net comptable durant : 2018,2019 et 2020.



Source : réaliser par nous-mêmes.

### 3.4.2. Calcul de l'actif net comptable corrigé(ANCC):

Le calcul de l'actif net comptable corrigé(ANCC) vise à obtenir une évaluation plus réelle de la valeur d'une entreprise, ce dernier se fait calculer par l'actif net comptable et la soustraction des retraitements.

**Tableau N°45** : Calcul de l'actif net comptable corrigé durant les années : 2018,2019et 2020 :

<b>Eléments</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Actif net comptable</b>	9 166 966 641,08	8 520 776 129,07	6 376 630 845.06
<b>Retraitements</b>	0.00	0.00	0.00
<b>Actif net comptable corrigé</b>	<b>9 166 966 641,08</b>	<b>8 520 776 129,07</b>	<b>6 376 630 845.06</b>

**Source** : réaliser par nous-mêmes.

L'actif net comptable corrigé est ici assimilé à l'actif net comptable en raison de l'indisponibilité des retraitements, et que la valeur de l'entreprise représente durant les trois années 2018,2019 et 2020 respectivement comme suit : 9 166 966 641.08 puis 8 250 776 129.07 et 6 376 630 845.06 représente une dépréciation progressive de la valeur de l'entreprise, dit aussi une diminution continue de la valeur patrimoniale de l'entreprise entre 2018 et 2020.

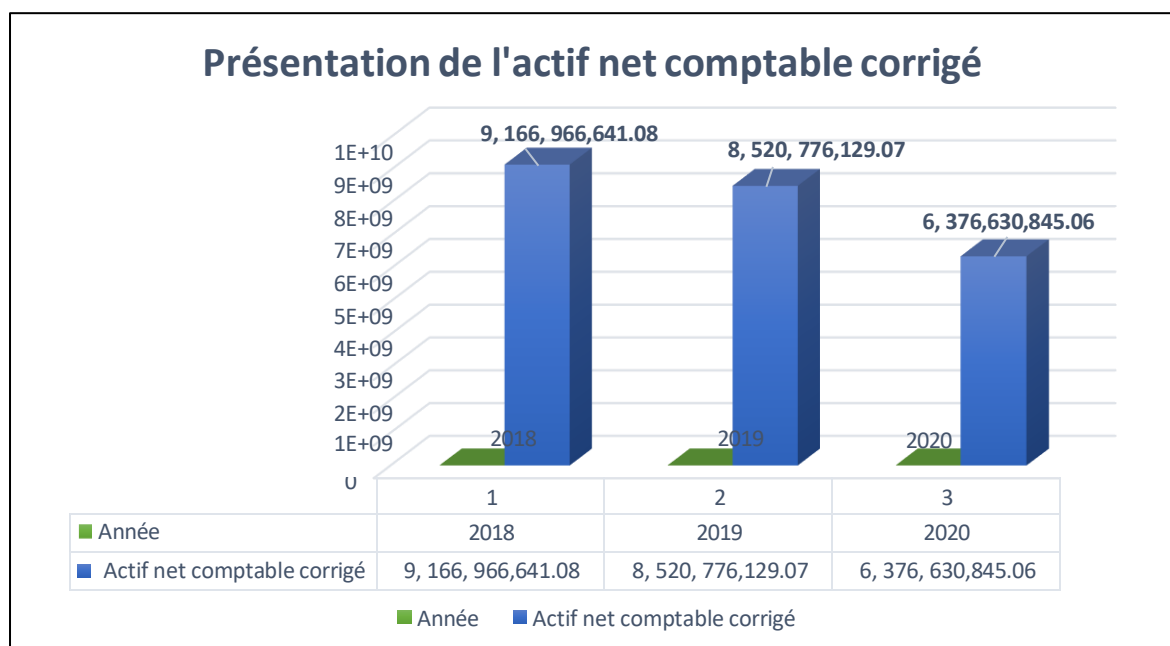
L'actif net comptable corrigé passe de 9.17 milliards en 2018 à 6.37 milliards en 2020, qui est une perte de 2.8 milliards qui représente 30%.

**Tableau N° 46**: présentation de la valeur de l'entreprise.

<b>Année</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>La valeur de l'entreprise</b>	<b>9 166 966 641.08</b>	<b>8 250 776 129.07</b>	<b>6 376 630 845.06</b>

**Source** : réaliser par nous-mêmes.

**Graphes N°11** : Présentation de l'actif net comptable corrigé durant : 2018, 2019, 2020 :



**Source** : réaliser par nous-même.

Cette diminution de la valeur de l'entreprise de 30% en 2018 à 2020, ne reflète pas nécessairement une dégradation structurelle de l'entreprise, mais elle peut être causée par des facteurs économiques externes qui est la crise sanitaire liée à la COVID-19 qui a été déclarée au début de l'année 2020, cette dernière a entraîné des perturbations économiques mondiales majeures, par exemple on peut constater la baisse du chiffre d'affaire qui est présentée comme suit :

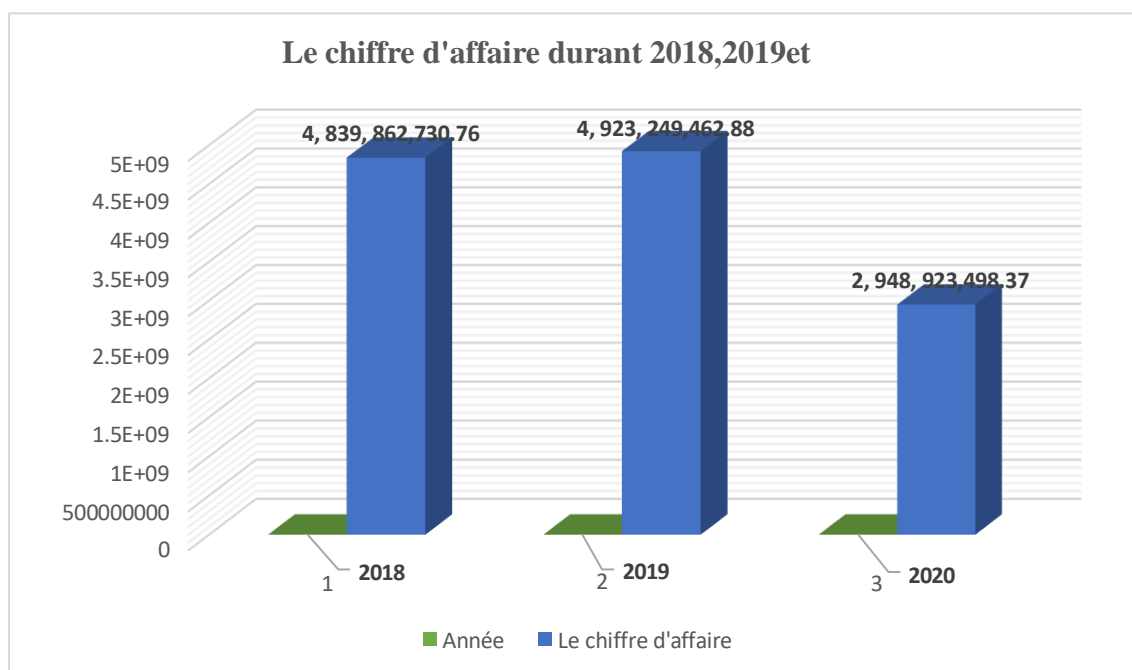
**Tableau N° 47** : Le chiffre d'affaire des exercices 2018, 2019 et 2020.

Année	2018	2019	2020
Chiffre d'affaire	4 839 862 730.76	4 923 249 462.88	2 948 923 498.37

**Source** : réalise par nous même

De 2018 à 2019 le chiffre d'affaire a connu une légère hausse de 1.72%, mais en 2020 marque une baisse significative, soit une diminution de 40.10% par rapport à l'année de 2019 cette diminution peut s'expliquer par la COVID -19, qui peut également être liée à la baisse de la demande.

**Grphe N° 12:** Présentation du chiffre durant les années 2018,2019et 2020.



**Source :** réaliser par nous-mêmes.

**Remarque :**

D'après cette évaluation patrimoniale nous avons décidé d'arrêter seulement à cette méthode, cette décision résulte principalement du non disponibilité d'informations nécessaires pour appliquer d'autres méthodes, telles que la méthode dynamique et comparative en raison de l'absence des données faibles sur les transactions comparables ou les flux futurs financières. Donc on est concentré principalement sur l'approche patrimoniale parce qu'elle permet d'aboutir à une estimation objective de la valeur d'entreprise fondée sur des éléments et des informations comptables disponible.

### **3.5. Les décisions issues de l'évaluation de l'entreprise ENIEM :**

Pour conclure notre mémoire, il est important de dégager quelques axes de réflexion que nous avons classés ci-dessous par ordre de priorité.

1. D'un point de vue stratégique, l'ENIEM doit adopter une politique commerciale dynamique afin d'améliorer sa performance sur le marché. L'objectif est de s'imposer dans un environnement concurrentiel, d'augmenter son chiffre d'affaires, de conquérir de nouvelles parts de marché et de consolider sa position face à la concurrence. Pour y parvenir, plusieurs leviers doivent être activés :

- Renforcer la satisfaction client.
- Mener une veille concurrentielle approfondie.
- Développer les actions publicitaires et affiner la stratégie marketing.
- Étendre le réseau de distribution à l'échelle nationale et explorer de nouveaux segments de marché.
- Accélérer les projets de modernisation des ateliers de production, condition essentielle pour faire face à une concurrence de plus en plus intense et à un contexte économique instable.

2. La spécialisation dans la production des articles les plus commercialisables, au détriment des produits moins rentables, constitue une option stratégique permettant de limiter les coûts de stockage et de raccourcir les délais d'écoulement.

3. Dans l'objectif d'améliorer la rentabilité d'exploitation de l'entreprise, les actions devront se concentrer sur les axes suivants :

- Une surveillance rigoureuse et une analyse approfondie des charges liées au personnel  
L'optimisation du réseau de distribution, à mettre en œuvre après avoir maîtrisé les coûts de production, actuellement très élevés, et apporté des améliorations au niveau du design des produits.

4. Afin d'assurer un meilleur équilibre entre les créances clients et les dettes fournisseurs, l'entreprise doit, dans l'immédiat, mettre en œuvre les actions suivantes :

- Exiger un règlement plus rapide de la part de ses clients, dans le but de réduire le volume de créances à faible probabilité de recouvrement, résultant de pratiques commerciales insuffisamment rigoureuses.
- Négocier des délais de paiement plus étendus auprès de ses fournisseurs, afin qu'ils soient supérieurs à ceux accordés à ses propres clients.
- Réviser son système de crédit client ainsi que les modalités de paiement, actuellement trop souples.
- Instaurer davantage de rigueur dans le suivi des paiements, en supprimant notamment certaines lignes de crédit accordées à des clients jugés peu fiables.

5. Compte tenu du poids élevé des frais de personnel, l'entreprise doit impérativement alléger sa masse salariale, qui absorbe une part significative de la valeur ajoutée et pèse lourdement sur le résultat. Pour ce faire, une double approche peut être envisagée :

**Concernant la masse salariale :**

- Privilégier le recours à une main-d'œuvre moins coûteuse.
- Réduire les salaires, en ciblant principalement les cadres dirigeants et le personnel administratif, qui représentent les rémunérations les plus élevées tout en affichant une productivité relativement faible.
- Repenser la structure salariale des ouvriers en instaurant une part variable liée à leur performance et à leur assiduité, en complément d'une rémunération fixe, dans le but de renforcer leur motivation et d'améliorer la productivité globale.

6. Dans une optique de réduction des charges, l'entreprise doit repenser ses canaux de distribution en limitant le nombre d'intermédiaires, afin de diminuer au maximum les marges prélevées à chaque étape. Parallèlement, elle doit recentrer sa production sur les produits à plus forte valeur ajoutée et à fort potentiel commercial.

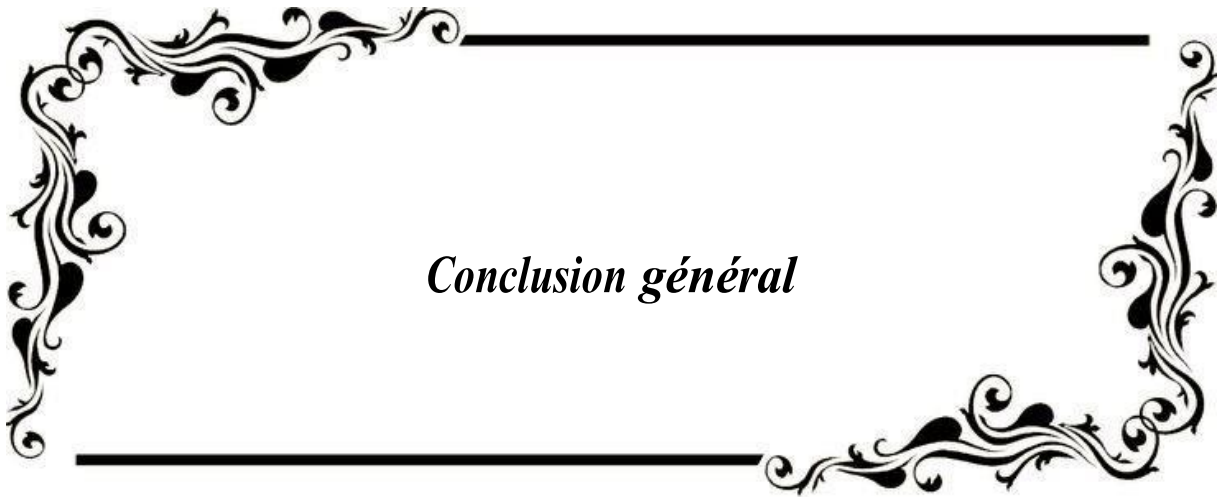
7. Afin de faire face à une concurrence de plus en plus accrue, notamment sur les produits froids, et dans un contexte économique instable, il est impératif pour l'entreprise E&M de s'adapter aux nouvelles tendances du marché en développant une plateforme en ligne performante. Cette dernière permettra non seulement d'améliorer la visibilité de l'entreprise, mais aussi de moderniser son canal de distribution en vendant directement ses produits au consommateur final, réduisant ainsi la dépendance aux distributeurs intermédiaires.

## Conclusion du chapitre :

L'évaluation de l'entreprise ENIEM sur les trois exercices 2018, 2019 et 2020 partir de la méthode patrimoniale révèle une valeur d'entreprise globalement positive, Cela signifie que, d'un point de vue strictement comptable et patrimonial, l'entreprise dispose d'un actif net supérieur à ses dettes. Cette évaluation reflète la richesse du patrimoine détenu (terrains, bâtiments, équipements), malgré une rentabilité économique affaiblie.

Toutefois, l'année 2020 marque une chute significative de cette valeur, rompant avec la légère stabilité observée les années précédentes. Cette dégradation s'explique principalement par l'impact de la crise sanitaire liée à la COVID-19, qui a fortement perturbé l'activité industrielle de l'entreprise : baisse de la production, ralentissement des ventes, allongement des délais d'approvisionnement, et pression accrue sur la trésorerie. À cela s'ajoutent des faiblesses structurelles préexistantes, telles qu'une sous-utilisations chronique des capacités de production, une rentabilité fragile et un manque d'investissement dans l'innovation et la modernisation.

Ces facteurs combinés ont conduit à une diminution de l'actif net et à une dégradation des indicateurs financiers, ce qui explique la baisse de la valeur malgré son maintien en territoire positif. Ces résultats mettent en évidence la vulnérabilité de l'entreprise face aux chocs externes et soulignent l'importance de renforcer sa résilience économique pour préserver et accroître sa valeur dans le futur. Ce cas illustre l'importance de l'évaluation financière non seulement comme outil de mesure, mais également comme levier d'aide à la décision, dans un processus global de redressement et de création de valeur.



*Conclusion général*

Après avoir introduit la partie théorique de l'évaluation financière, nous constatons que celle-ci repose sur une approche essentiellement technique, fondée sur l'étude et l'interprétation des résultats issus de la lecture des documents comptables et financiers.

Les instruments d'évaluation financière sont variés et répondent à des objectifs spécifiques, chacun étant conçu pour satisfaire les besoins propres à chaque acteur de l'entreprise. Dans le cadre de notre étude sur l'ENIEM, nous avons sélectionné et appliqué la méthode d'évaluation financière la plus pertinente qui est la méthode patrimoniale afin de fournir des informations fiables et utiles à la prise de décision. L'objectif principal est d'évaluer la situation financière de l'entreprise, de mettre en évidence ses points forts et ses faiblesses, et de guider les choix stratégiques.

En réponse à la problématique « *Comment l'évaluation financière d'une entreprise influence-t-elle les procédures décisionnelles au sein de l'organisation ?* », on peut dire que l'évaluation financière a un impact direct et important sur la manière dont les décisions sont prises. Elle permet de connaître avec précision la situation financière de l'entreprise, notamment sa rentabilité, sa solvabilité, et son équilibre financier. Ces éléments sont essentiels pour guider les choix stratégiques, comme investir, réduire les coûts, financer un projet ou réorganiser l'activité. L'évaluation financière donne donc aux dirigeants des informations fiables et objectives, ce qui rend leurs décisions plus réfléchies et adaptées à la réalité de l'entreprise. Elle devient ainsi un outil indispensable pour sécuriser et améliorer la gestion globale de l'organisation.

Il ressort de notre analyse que l'évaluation financière représente un outil de gestion fondamental, offrant une vision claire et globale de la solvabilité ainsi que de la stabilité financière de l'entreprise. Elle joue un rôle central dans l'orientation des décisions stratégiques. Ce constat vient confirmer l'hypothèse selon laquelle un diagnostic financier approfondi constitue une étape indispensable pour garantir la fiabilité de l'évaluation financière de l'ENIEM. En effet, seule une analyse détaillée des données comptables et financières permet de produire des évaluations pertinentes et crédibles, sur lesquelles peuvent s'appuyer les décideurs pour identifier les axes d'amélioration, anticiper les risques et saisir les opportunités. Par conséquent, la fiabilité du processus d'évaluation conditionne directement la qualité des décisions prises, confirmant ainsi l'importance d'un diagnostic rigoureux en amont de toute évaluation financière.

Dans la deuxième hypothèse de notre étude, qui est : l'évaluation financière est considérée comme l'unique outil influençant la prise de décisions au sein de l'organisation. Il est vrai que l'évaluation financière est un outil essentiel pour la prise de décision dans l'entreprise ENIEM. Elle permet de connaître la situation financière de l'entreprise, d'évaluer sa rentabilité, sa solvabilité et son équilibre financier. Ces informations sont précieuses pour prendre des décisions comme investir, emprunter ou réduire certaines dépenses. Cependant, se baser uniquement sur l'évaluation financière ne suffit pas.

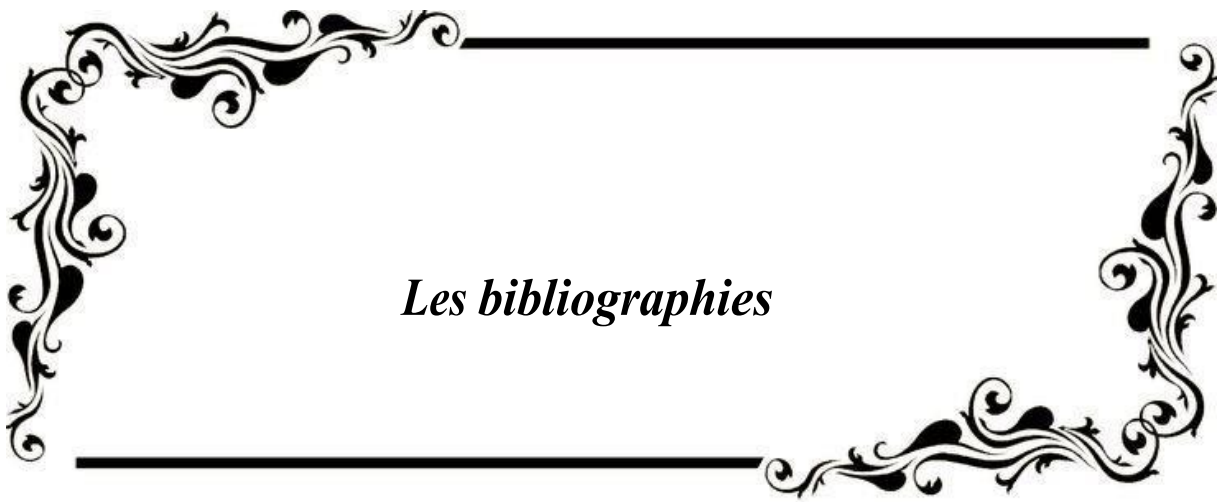
En effet, d'autres outils et facteurs doivent être pris en compte. Par exemple, l'analyse stratégique aide à comprendre la position de l'entreprise sur le marché et face à ses concurrents. Le contrôle de gestion permet de suivre les performances internes à l'aide d'indicateurs précis. De plus, des éléments comme les ressources humaines, les tendances du marché, les aspects juridiques ou les choix des dirigeants influencent aussi les décisions.

Ainsi, l'évaluation financière joue un rôle important, mais elle doit être utilisée avec d'autres outils pour permettre une prise de décision complète, adaptée et efficace.

**Propositions :**

- Créer de nouveaux investissements en l'exploitant dans la meilleure alternative d'investissement (obligations, dépôts bancaires).
- Mettre en place une équipe chargée spécifiquement de l'évaluation financière continue. Cette cellule aurait pour mission d'analyser les données financières, d'élaborer des rapports réguliers et de conseiller la direction.
- Encourager les différents départements à justifier leurs décisions sur la base d'analyses chiffrées (budgets, coûts, résultats)
- Mettre en place un suivi post-décision pour mesurer les effets réels sur la situation financière.

Enfin, nous espérons avoir offert une vision globale de ce sujet à travers des parties théoriques et pratiques, tout en présentant clairement nos travaux de recherche. Notre objectif est de montrer aux lecteurs l'importance de l'évaluation financière et de son rôle dans le processus décisionnel au sein des entreprises, tout en incitant les étudiants et chercheurs à approfondir cette étude pour développer et explorer de nouvelles pistes.



*Les bibliographies*

### **Références bibliographiques**

- M, B. (Année:1998,Page:25). *Titre:"Gestion financiere"*. édition:économiques.
- Amelon, J. L. (Année:2000, Page:67). *Titre:" Gestion financiere"*. Ville :Paris : édition:Maxim.  
(Année:2023, Mois:Octobre Le :06). Récupéré sur Www.Les cours de gestion.fr.
- Bellalah.M. (Année:1998, Page:25). *Titre:Gestion financiere*. Ville :Paris: édition:économique.
- Bougon, L. (Année:2005,Page:28). *Titre:"Pratique de la décision"*. Ville:Paris : édition :Dunod.
- BRUSLERIE, H. d. (Année:2002,Page:61). *Titre:"Analyse financiere"*. Ville:Paris: édition:DUNOD.
- Bruslerie, H. d. (Année:2014,Page:132). *Titre:Analyse financiere:information financiere,évaluation ,diagnostic*.  
Ville:Paris : édition:5 eme edition,DUnord.
- Christiane, E. J.-P.-R. (Année:2002,Page:102). *Titre:"Analyse comptable et financiere* . Ville:Paris : édition:DUNOD.
- Chiha.K. (Année:2006,Page:40). *Titre:"Gestion et stratégir financiere "*. Ville:Alger: édition:HOUMA.
- Christophe, T. (Année:2005,Page:09). *Tite:"Analyse financiere"*. Ville:Paris: édition:Vuibert.
- Cohen.E. (Année:2006,Page:02.). *Titre:"Analyse financiere"*. Ville:Paris: édition:Economique.
- COHEN.Elie. (Année:1977,Page:04). *Titre:"Analyse financier et développemnt financier"*. édition:EDICEF.
- Conso.P. (Année:1998). *Titre:"Gestion financiere de l'entreprise"*. Ville:Paris: édition:DUNOD.
- DELAHAYE, B. e. (Année:1955,Page:74). *Titre:"Gestion financiere"*. Ville:Paris: édition:DUNOD.
- DELAHAYE.J, B. e. (Année:1955,Page:37). *Titre:"Gestion financiere"*. Ville:Paris: édition:DUNOD.
- DUBOIS.F, R. e. (Année:1996,Page:76). *Titre:"L'evaluation financiere des entreprises"*. Ville:Paris: édition:ECONOMICA.
- Franck, J. E. (Année:2013,Page:33). *Titre:Guide pratique d'évaluation d'entreprise*.
- Georges, L. (Année:2011,Page:47). *Titre:"evaluation des entreprises"*. Ville:Paris: édition:Dunod.
- GRANDGUILLOT, B. (Année:2014/2015,Page:13). *Titre:"L'essentiel de l'analyse financiere"*. Ville:Paris: édition:Gualino.
- Heem.G. (Année:2004,Page:30). *Titre:" Lire les états financier en IFRS"*.
- HOARAU, C. (Année:2008,Page:23.). *Titre:"Analyse et évaluation financieres des entreprises et des groupes"*. Ville:Paris.
- HOARAU, C. (Année:2008,Page:25-26.). *Titre:"Analyse et évaluation financieres des entreprises et des groupes"*.  
Ville:Paris.
- HOARAU, C. (Année:2008,Page:55-56). *Titre:"Analyse et évaluation financiere des entreprises et des groupes"*. Ville:Paris: édition:Vuibert.
- Imbert, J.-E. P. (Année:2013,Page:78). *Titre:"Guide pratique d'évaluation d'entreprise"*.
- K.Boutaleb. (Année:2006, Page :39-41). *Titre:"théories de la décision* . Univrsité d'Alger.
- Khemisi, C. (Année:2006,Page:11). *Titre:"Gestion et stratégie financiere"*. Ville: Alger: édition:HOUMA.

- Konkuty, B. .. (Année:2004,Page:92). *Titre:"Economie d'entreprise"*.
- Konkuyt, G. B. (Année:2006,Page:12). *Titre:Economie d'entreprise*. 8eme édition.
- LAHILLE, J. P. (Année:2001,Page:01.). *Titre:"Analyse financiere"*. Ville:Paris.: édition:Daloz.
- LEGENDRE, R. (Année:2008, page :11). *Dictionnaire atuele de l'éducataion "Le guide des techniques d'evalaution"*. édition: Dunod.
- LEGROS.GEORGES. (Année:2011,Page:293). *"L'évaluation des entreprises "*. ville:Paris : Edition:DUNOD.
- Luarent.F.Bougon. (Année:2005,Page:28). *Titre:"Pratiques de la décision"*. Ville:Paris : édition:Donud.
- Luecke, A. e. (Année:2019,Page:18). *Titre:"L'essentiel pour manager"*. édition: Les Echos.
- M, B. (Année:2002). *Titre:" Introduction aux problemes de décision et d'évaluation"*. Page:17.
- M, V. (Année:2002,Page:346). *Titre: Marketing*. Université de Bruxelles.
- MAIRE.C, B. e. (Année:1990,Page:19). *Titre : "Manuel des évaluation des entreprises"*. Ville:Paris.: édition :organisation.
- Marion, A. (Année:1998,Page:30). *Titre:"Analyse financiere , concepts et méthoodes "*. édition:DUNOD.
- Merunka.D. (Année:1987,Page:19). *Titre:"La prise de décision en management"*. édition:Vuibert.
- Modigliani, m. e. (1956). *une rupture dans la logique traditionnellle d'un point de vue méthodologiques*.
- Niyubahwe, A. (Année:2007, Page:25). *Titre:"Désinvestissement et création de valeur ,Analyse des facteurs explicatifs"*.  
Ville:Belgique.
- Papin, R. (Page:224). *Titre:Création d'entrepise de l'idée business plan*. édition:Dunod.
- Pascal, C. (Année:2007,Page:123.). *Titre:" Management et gestion des organisation"*. Ville:Paris: édition :Armand Colin.
- Patrick, M. (Année:17 Mars 2019). *Titre:"Expert-comptable et confondateur"*.
- Patrick, M. (Année:17 mars 2019). *Titre:"Expert-comptable et confondateur"*.
- Perroux, F. (Année:1961). *L'economie du XXE* .
- Philippe, L. (Année:1991,Page:25). *Titre:"Le controle de gestion stratégique"*. édition:Dunod.
- Pierre, H. .. (Année:2002,Page:241.). *Titre:" Gestion financiere de l'entreprise"*. Ville:Paris : édition:Dunod.
- Ramage. (Année:2001,Page:13). *Titre:" Analyse et diagnostic financier"*.
- Reix.R Fallery.B Kalika, M. (Année:1995,Page:20). *Titre:" Systeme d'information et managemnt des organisation"*.
- Roche-Meunier, B. (Année:2011,Page:83). *Titre:"L'essnetiel du diagnostic financier"*. édition:Organisation.
- Romelaer, M. e. (Année:1982,Page:26). *Titre:"Structure et Dynamiques des organisation"*. édition:Organisation.
- S.PARIENTE. (Année:2013,page:217). *"Analyse financiere et evaluaion des entreprise"*. édition:Pearson.
- Tchemeni, A. N. (Page:08). *Titre:"Evaluation des entreprises"*. Ville:Paris.: édition:Economica.
- THIBIERGE, C. (Année:2007,Page:166-120). *Titre:"Analyse Financier"*. Ville:Paris.

THIBIERGE, C. (s.d.). *Titre:*

Thierry, C. I. (Année:2006,Page;34). *Titre:"Gestion financiere "*. Ville:Paris : édition:Dunod.

TUBIANA(A.M), H. e. (Année:1992, Page:320). " *diagnostic évaluation et transmmision des entreprises*". Edition:LITEC.

Vanessa, H. e. (Année:2009,Page:23). *Tite:"Analyse financiere"*. Ville:espagne .

VERNIMEN.P. (Année:2001,Page:234). *Titre:"Finance d'entreprise "*. Ville:Paris: édition:DOLLOZ.

Vernimmen. (Année:2022, Mois :juin Jour:11). *WWW.Vernimmen.net*.

Vizzavona, P. ( Année:2000,Page:15). *Titre:"Evaluation des entreprises:cours et études de cas corrigés "*. édition:Berti.

Vizzavone.P. (Année:1991,Page:51). *Titre:"Gestion financiere"*. Ville:Paris.

*Www.apprendre-gestion.com*. (Année:2023, Mois:Octobre Le:07).



*Table des matières*

## **Table des matières :**

*Remerciement*

*Dédicace*

*Dédicace*

*Liste des abréviations*

*Liste des schémas*

*Liste des tableaux*

*Liste des graphes*

**Sommaire**

<b>Introduction générale :</b> .....	1
<b>Chapitre 01 :</b> Le cadre théorique de l'évaluation et de la prise de décision.	
Introduction du chapitre 01 :.....	5
<b>Section 01 :</b> Le cadre générale de l'évaluation d'entreprise .....	6
1.1. Définition de la notion évaluation d'entreprise .....	6
1.2. L'approche historique de l'évaluation de l'entreprise .....	7
1.3. Les objectifs de l'évaluation de l'entreprise.....	8
1.3.1. L'augmentation du capital .....	8
1.3.2. Cession de l'entreprise/succession .....	8
1.3.3. Fusion d'une entreprise .....	9
1.3.4. Réalisation d'un investissement.....	9
1.3.5. Désinvestissement .....	10
1.3.6. La privatisation .....	10
1.3.7. La connaissance de la valeur de l'entreprise sur le marché .....	10
1.3.8. Mesure de la performance sur une période donnée.....	10
1.4. Les critères d'évaluation .....	12
1.4.1. Les critères subjectifs .....	12
1.4.1. Les critères objectifs .....	12
1.5. Les acteurs de l'évaluation des entreprises .....	13
1.5.1. Les parties prenantes actives .....	13
1.5.2. Les parties prenantes passives .....	13
1.5.3. Les acteurs principaux .....	13
1.5.4. Les acteurs auxiliaires .....	14
1.5.5. L'arbitrage .....	15
1.5.6. L'évaluateur .....	15
1.6. Concept : entreprise, prix et valeur .....	17
1.6.1. Définition des éléments principale.....	17
1.6.2. La différence entre la valeur et le prix .....	19
1.7. Les données ou les outils clés d'évaluation.....	20
1.7.1. Données relatives au passée de l'entreprise.....	20
1.7.2. Les données relatives au futur de l'entreprise .....	21
1.8. Le processus d'évaluation (les étapes clés) .....	22
1.9. Le diagnostic de l'entreprise.....	25

1.9.1. Le diagnostic financière .....	25
1.9.2. Le diagnostic stratégiques.....	26
1.9.2.1. Le diagnostic externe.....	27
1.9.2.2. Le diagnostic interne .....	27
1.9.3. Le diagnostic juridique .....	27
1.9.4. Le diagnostic commercial.....	28
1.9.5. Le diagnostic organisationnel .....	28
1.9.6. Le diagnostic technique .....	28
1.9.7. Le diagnostic humain .....	28
1.10. Les différentes méthodes d'évaluation.....	29
1.10.1. L'approche patrimoniale.....	29
1.10.1.1. L'actif net comptable .....	29
1.10.1.2. L'actif net comptable corrigé .....	30
1.10.2. L'approche dynamique .....	32
1.10.2.1. La valeur de rendement.....	32
1.10.2.2. La valeur financière .....	32
1.10.2.3. Les méthodes fondées sur l'actualisation .....	32
1.10.3. L'approche mixte .....	33
1.10.3.1. Le Goodwill .....	34
1.10.3.2. La valeur substantielle brute .....	34
1.10.3.3. Les capitaux permanents nécessaires à l'exploitation .....	35
1.10.3.4. Les méthodes directe et indirecte du Goodwill.....	37
1.10.4. L'approche comparative .....	38
1.10.4.1. Le multiple du chiffre d'affaire(PRS) .....	39
1.10.4.2. Le multiples d'EBE (EBITDA).....	40
1.10.4.3. Le multiples de résultats de l'exploitation (EBIT).....	40
1.10.4.4. Le multiple de résultats net (PER) .....	41
<b>Section 02 : Le diagnostic financier et l'analyse financière .....</b>	<b>45</b>
2.1. Le diagnostic financier .....	45
2.1.1. Définition de la notion diagnostic financier .....	45
2.2. L'analyse financière .....	45
2.2.1. Définition de l'analyse financière .....	45
2.2.2. Evaluation historique de l'analyse financière.....	46
2.2.3. Les méthodes de l'analyse financière.....	47
2.2.3.1. La méthode statique.....	47
2.2.3.2. La méthode dynamique .....	47
2.2.4. Les étapes de l'analyse financière.....	48
2.2.5. L'importance de l'analyse financière .....	50
2.2.6. Les utilisateurs de l'analyse financière et leurs objectifs .....	51
2.2.6.1. Les partenaires internes .....	51
2.2.6.2. Les partenaires externes.....	51
2.2.7. Les sources d'information de l'analyse financière .....	53
2.2.7.1. Le bilan comptable .....	53

2.2.7.1.1. Définition du bilan comptable.....	53
2.2.7.1.2. Les éléments du bilan comptable .....	53
2.2.7.2. Le compte de résultat.....	59
2.2.7.2.1. Définition de compte résultat .....	59
2.2.7.2.2. La structure de compte de résultat.....	60
2.2.7.2.3. L'analyse de compte de résultat .....	61
2.2.7.2.4. Les éléments de tableau de SIG .....	62
2.2.8. Le passage de compte de bilan au compte bilan financière.....	70
2.2.8.1. Définition de bilan financier .....	70
2.2.8.2. Les étapes pour l'obtention du bilan financier .....	70
2.2.8.3. Structure du bilan financier.....	71
2.2.8.3.1. Les emplois (actif) selon un degré de liquidité .....	71
2.2.8.3.2. Les ressources (passif) selon un degré d'exigibilité .....	72
2.2.8.4. Présentation du bilan financier condensé (grande masse) .....	73
2.2.8.5. Analyse des équilibres financière.....	74
2.2.8.5.1. Le fond de roulement (FR).....	74
2.2.8.5.1.1 Définition de fond de roulement.....	74
2.2.8.5.1.2. Le fond de roulement net (FRN) .....	76
2.2.8.5.1.3. Le fond de roulement propre (FRP).....	77
2.2.8.5.1.4. Le fond de roulement total (FRT).....	78
2.2.8.5.2. Le besoin de fond de roulement (BFR) .....	79
2.2.8.5.3. La trésorerie nette (TN) .....	80
2.2.8.6. La capacité d'autofinancement (CAF) .....	82
2.2.8.6.1. Définition de la capacité d'autofinancement .....	82
2.2.8.6.2. Calcul de la capacité d'autofinancement .....	83
2.2.8.6.3. L'autofinancement.....	85
2.2.8.6.3.1. Définition de l'autofinancement.....	85
2.2.8.6.4. L'analyse par la méthode des ratios .....	86
2.2.8.6.4.1. Définition d'un ratio .....	86
2.2.8.6.4.2. L'objectif de l'analyse financier par ratio.....	86
2.2.8.6.4.3. Les types de ratios d'équilibre.....	87
<b>Section 03</b> : Le processus décisionnel au sein de l'entreprise .....	92
3.1. Définition de la décision.....	92
3.2. Les types de décision .....	92
3.2.1. Les décisions stratégiques.....	92
3.2.2. Les décision administratives ou tactique .....	93
3.2.3. Les décisions opérationnelles .....	93
3.3. La classification des décisions.....	94
3.3.1. Classification selon le degré de répétition.....	94
3.3.1.1. Décision programmable.....	94
3.3.1.2. Décision non programmable .....	94
3.3.2. Classification selon l'échéance des décisions.....	94

3.3.2.1. Décision à long terme .....	94
3.3.2.2. Décision à moyen terme .....	95
3.3.2.3. Décision à court terme .....	95
3.3.3. Classification selon le degré d'incertitude.....	95
3.3.3.1. Les décisions en avenir certain .....	95
3.3.3.2. Les décisions en avenir incertain .....	95
3.3.3.3. Les décisions aléatoires .....	95
3.4. Les étapes du processus de prise de décision .....	98
3.4.1. La phase d'intelligence.....	98
3.4.2. La phase de modélisation .....	98
3.4.3. La phase de choix.....	98
3.4.4. La phase de contrôle.....	99
3.5. L'importance et objectif de la prise de décision dans une entreprise .....	100
3.6. Les acteurs impliqués dans le processus de décisions .....	100
3.6.1. Le décideurs .....	101
3.6.2. L'analyse (l'homme d'étude).....	102
3.6.3. La différence entre le décideur et l'analyse .....	102
3.7. Les sources de la prise de décision .....	103
3.7.1. L'expérience .....	103
3.7.2. Les politiques standards .....	103
3.7.3. Les données et les faits .....	103
3.7.4. Les modèles .....	104
3.8. La prise de décision au sien d'une entreprise .....	104
3.8.1. Les facteurs influençant la prise de décision .....	105
3.8.1.1. L'influence de l'environnement externe.....	105
3.8.1.2. L'influence de l'environnement interne .....	105
3.8.1.3. L'influence de la personnalité du dirigeant .....	105
3.8.1.4. L'influence des conditions de prise de décisions .....	105
3.8.1.4.1. Conditions simples et stables .....	106
3.8.1.4.2. Conditions stables mais complexe .....	106
3.8.1.4.3. Conditions simples mais variables .....	106
3.8.1.4.4. Conditions variables mais complexe .....	106
3.8.1.5. L'influence du temps.....	106
Conclusion du chapitre 01 :.....	108

**Chapitre 02 : Le cadre méthodologique et présentation de cas d'étude**

Introduction du chapitre : .....	110
<b>Section 01 : Présentation de la démarche méthodologique .....</b>	<b>111</b>
1.1. La démarche méthodologique mixte .....	111
1.2. La stratégie de la recherche .....	111
1.3. La collecte de données .....	112
1.4. Le choix de terrain .....	112
1.5. Les méthodes d'analyse utilisées .....	113

1.5.1. L'analyse de l'équilibre financière.....	113
1.5.2. Les soldes intermédiaires de gestion.....	113
1.5.3. La capacité d'autofinancement.....	113
1.5.4. L'analyse par la méthode des ratios financière.....	113
1.6. La méthode d'évaluation utilisée.....	114
<b>Section 02</b> : Présentation de l'entreprise ENIEM.....	115
2.1. Historique et situation géographique de l'ENIEM.....	115
2.1.1. Historique de l'ENIEM.....	115
2.1.2. La situation géographique.....	115
2.2. Evolution de l'ENIEM.....	116
2.3. Mission et objectifs de l'ENIEM et son positionnement.....	117
2.3.1. Les missions de l'ENIEM.....	117
2.3.2. Les objectifs de l'ENIEM.....	117
2.4. La position de l'ENIEM sur le marché.....	117
2.4.1. Sur le marché local.....	117
2.4.2. Sur le marché extérieur.....	118
2.5. L'organisation générale de l'ENIEM.....	118
2.5.1. La direction générale de l'ENIEM.....	118
2.5.2. Les unités de l'ENIEM.....	118
2.6. La gamme de production de l'ENIEM.....	122
<b>Section 03</b> : Evaluation de l'entreprise et les décisions prises.....	124
3.1. La préparation à l'évaluation.....	124
3.2. La réalisation des diagnostics.....	124
3.2.1. Le diagnostic stratégiques.....	125
3.2.2. Le diagnostic commercial.....	125
3.2.3. Le diagnostic financier.....	127
I. L'analyse de la situation financier de l'ENIEM à partir des bilans 2018, 2019,2020	
1. Présentation du bilan financier.....	128
2. Présentation du bilan financier condensé.....	130
3. Présentation graphique des bilans financiers condensés.....	131
4. Analyse des postes du bilan financier des trois exercices.....	133
4.1. Analyse des emplois.....	133
4.2. Analyse des ressources.....	133
5. Analyse de l'équilibre financier à long terme.....	135
5.1. L'équilibre à long terme (Fond de roulement net).....	135
5.2. L'équilibre à long terme (Fond de roulement propre).....	136
5.3. L'équilibre à long terme (Fond de roulement global).....	137
6. Analyse des équilibres à court terme (BFR) et la trésorerie (T).....	138
6.1. L'équilibre à court terme (BFR).....	138
6.2. L'équilibre immédiat (trésorerie nette).....	140
7. Analyse de la situation financier par les ratios.....	141
7.1. Les ratios de la structure.....	141
7.1.1. Les ratios de l'autonomie financière.....	141

7.1.2. Les ratios de financement des immobilisations par des fonds propres .....	141
7.2. Les ratios de liquidité .....	142
7.2.1. Ratios de liquidité générale.....	142
7.2.2. Ratios de liquidité réduite .....	142
7.2.3. Ratios de liquidité immédiate .....	143
7.3. Ratio de solvabilité.....	143
7.4. Ratio de l'endettement.....	144
8. Le solde intermédiaire de gestion .....	144
3.3. Le choix de la méthode d'évaluation .....	150
3.3.1. L'adoption de la méthode patrimoniale.....	150
3.3.2. Elimination des autres méthodes.....	151
3.4. L'évaluation patrimoniale de l'entreprise .....	151
3.4.1. Calcul de l'actif net comptable .....	151
3.4.2. Calcul de l'actif net comptable corrigé .....	154
3.5. Les décisions issues de l'évaluation de l'entreprise ENIEM .....	154
Conclusion du chapitre .....	159
<b>Conclusion générale :</b> .....	160
<i>Bibliographie</i>	
<i>Annexes</i>	



ENIEMSOCIETEMERE						
BILAN						
Exercice clos le 31/12/2018						
ACTIF						
N°DEPTE	DESIGNATION	NOTE	Montant Brut	Amort.ou Provisions	Montant Net au 31/12/2018	Montant Net au 31/12/2017
	<b>ACTIFNONCOURANT</b>					
20	<b>Immobilisations incorporelles</b>		<b>18,917,346.17</b>	<b>15,817,167.67</b>	<b>3,100,178.50</b>	<b>3,647,328.60</b>
204	Logiciels informatiques et assimilés		9,999,729.45	7,345,316.95	2,654,412.50	3,201,562.60
205	Concessions et droits similaires, brevets, licences		8,917,616.72	8,471,850.72	445,766.00	445,766.00
21	<b>Immobilisations corporelles</b>		<b>19,675,041,893.95</b>	<b>12,097,971,128.96</b>	<b>7,577,070,764.99</b>	<b>7,754,592,788.56</b>
211	Terrains		5,291,199,040.00		5,291,199,040.00	5,291,199,040.00
212	Agencements et aménagements de terrain		7,068,543.51	6,722,981.44	345,562.07	386,134.57
213	Bâtiments		7,719,320,770.20	5,911,811,299.74	1,807,509,470.46	1,952,711,004.97
215	Installations techniques, matériel et outillages		6,388,092,912.12	5,944,396,799.26	443,696,112.86	466,756,289.14
218	Autres immobilisations corporelles		269,360,628.12	235,040,048.52	34,320,579.60	43,540,319.88
23	<b>Immobilisations en cours</b>		<b>510,110,885.52</b>		<b>510,110,885.52</b>	<b>510,661,926.43</b>
26	<b>Immobilisations financières</b>		<b>986,000,000.00</b>	<b>986,000,000.00</b>	<b>0.00</b>	<b>485,000,000.00</b>
261	Titres de filiales		986,000,000.00	986,000,000.00	0.00	485,000,000.00
27	<b>Autres Immobilisations financières</b>		<b>607,646,372.49</b>		<b>607,646,372.49</b>	<b>597,743,647.96</b>
	<b>Prêts et autres actifs financiers non courants</b>		<b>607,646,372.49</b>		<b>607,646,372.49</b>	<b>597,743,647.96</b>
275	Dépôts et cautionnements versés		42,795,984.87		42,795,984.87	32,946,435.90
276	Autres créances immobilisées		564,850,387.62		564,850,387.62	564,797,212.06
133	<b>Impôts différés actif</b>		<b>706,393,124.41</b>		<b>706,393,124.41</b>	<b>693,035,259.82</b>
	<b>TOTALACTIFNONCOURANT</b>		<b>22,504,109,622.54</b>	<b>13,099,788,296.63</b>	<b>9,404,321,325.91</b>	<b>10,044,680,951.37</b>
	<b>ACTIFCOURANT</b>					
3	<b>Stocks et encours</b>		<b>3,731,984,444.63</b>	<b>92,802,263.62</b>	<b>3,639,182,181.01</b>	<b>4,107,064,936.05</b>
30	Stocks de marchandises		16,900,619.57		16,900,619.57	31,967,346.08
31	Matières premières et fournitures		1,499,166,199.26	40,692,608.33	1,458,473,590.93	1,461,986,782.48
321	Fournitures consommables		406,146,575.91	37,930,740.33	368,215,835.58	377,772,474.15
322	Matières consommables		64,006,476.33		64,006,476.33	65,349,844.18
331	Produits encours		436,840,231.48		436,840,231.48	351,919,061.26
351	Produits intermédiaires		31,958,556.95	14,178,914.96	17,779,641.99	16,658,754.90
355	Produits finis		1,080,637,643.20		1,080,637,643.20	1,592,274,859.72
358	Produits résiduels ou mat. de récupération (déchets, rebuts)		1,964,027.31		1,964,027.31	1,648,874.67
37	Stocks à l'extérieur		194,364,114.62		194,364,114.62	207,486,938.61
	<b>Créances et emplois assimilés</b>		<b>3,404,289,111.00</b>	<b>614,954,214.59</b>	<b>2,789,334,896.41</b>	<b>1,690,738,855.00</b>
	<b>Créances clients</b>		<b>2,116,560,511.55</b>	<b>419,297,228.94</b>	<b>1,697,263,282.61</b>	<b>1,161,529,862.75</b>
411	Clients		1,661,971,269.06		1,661,971,269.06	1,126,031,502.23
416	Clients douteux		454,555,816.57	419,297,228.94	35,258,587.63	35,498,360.52
418	Clients-produits non encore facturés		33,425.92		33,425.92	
	<b>Autres débiteurs</b>		<b>1,213,638,944.52</b>	<b>195,656,985.65</b>	<b>1,017,981,958.87</b>	<b>477,625,072.39</b>
409	Four.-débit. avance et a compt.versés,		133,557,479.61	124,428,484.06	9,128,995.55	13,356,218.56
42	Personnel et comptes rattachés		32,370,554.73		32,370,554.73	27,783,407.74
442	Etat, impôts et taxes recouvrables sur des tiers					
45	Groupe et associés		1,046,272,177.62	71,228,501.59	975,043,676.03	432,973,872.43
46	Débiteurs divers et créditeurs divers		1,438,732.56		1,438,732.56	3,500,558.15
486	Charges constatées d'avances				0.00	11,015.51
44	<b>Impôts et assimilés</b>		<b>74,089,654.93</b>		<b>74,089,654.93</b>	<b>51,583,919.86</b>
444	Etat, impôts sur les résultats					
445	Etat, taxes sur le chiffre d'affaires		74,089,654.93		74,089,654.93	51,583,919.86
	<b>Disponibilités et assimilés</b>		<b>746,207,748.11</b>		<b>746,207,748.11</b>	<b>1,030,959,623.06</b>
	<b>Trésorerie</b>		<b>746,207,748.11</b>	<b>0.00</b>	<b>746,207,748.11</b>	<b>1,030,959,623.06</b>
51	Banque, établissements financiers et assimilés		405,867,388.42		405,867,388.42	972,560,926.59
53	Caisse		583,573.86		583,573.86	863,221.97
54	Régies d'avances et accreditifs		339,756,785.83		339,756,785.83	57,535,474.50
	<b>TOTAL ACTIFCOURANT</b>		<b>7,882,481,303.74</b>	<b>707,756,478.21</b>	<b>7,174,724,825.53</b>	<b>6,828,763,414.11</b>
	<b>TOTALGENERALACTIF</b>		<b>30,386,590,926.28</b>	<b>13,807,544,774.84</b>	<b>16,579,046,151.44</b>	<b>16,873,444,365.48</b>

PASSIF				
N° DECPTE	DESIGNATION	NOTE	Montants au31/12/2018	Montants au31/12/2017
	<b><u>CAPITAUX PROPRES</u></b>			
<b>101</b>	<b>Capital émis</b>		<b>13,124,531,337.69</b>	<b>13,124,531,337.69</b>
1011	Capital social		10,279,800,000.00	10,279,800,000.00
1016	Dotations définitives		2,844,731,337.69	2,844,731,337.69
	<b>Primes et réserves- Réserves consolidées(1)</b>		<b>285,632,230.67</b>	<b>285,632,230.67</b>
<b>106</b>	<b>Réserves ( légale, statutaire, ordinaire, réglementée)</b>		<b>285,632,230.67</b>	<b>285,632,230.67</b>
<b>105</b>	<b>Écart de réévaluation</b>		<b>137,475,497.97</b>	<b>137,475,497.97</b>
<b>12</b>	<b>Résultat net-Résultat net part du groupe(1)</b>		<b>-552,432,003.45</b>	<b>-378,089,119.26</b>
<b>11</b>	<b>Autres capitaux propres- Report à nouveau</b>		<b>-3,828,240,421.80</b>	<b>-3,169,255,733.03</b>
	<b>Part de la société consolidant(1)</b>			
	<b>Part minoritaires (1)</b>			
	<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES I</b>		<b>9,166,966,641.08</b>	<b>10,000,294,214.04</b>
	<b><u>PASSIF NON COURANT</u></b>			
	<b>Emprunts et dettes financières</b>		<b>1,935,499,679.10</b>	<b>1,725,499,679.10</b>
16	Emprunts et dettes assimilés		1,935,499,679.10	1,725,499,679.10
	<b>Impôts (différés et provisionnés)</b>		<b>61,593,813.74</b>	<b>72,308,671.72</b>
134	Impôts différés passif		61,593,813.74	72,308,671.72
	<b>Provisions et produits comptabilisés d'avance</b>		<b>174,043,663.72</b>	<b>240,613,300.28</b>
153	Provisions pour pensions et obligations similaires		162,823,871.54	218,014,396.27
158	Autres provisions pour charges-passifs non courants		5,828,833.25	17,051,369.90
131	Subventions d'équipement		5,390,958.93	5,547,534.11
	<b>TOTAL PASSIF NON COURANT II</b>		<b>2,171,137,156.56</b>	<b>2,038,421,651.10</b>
	<b><u>PASSIF COURANT</u></b>			
	<b>Fournisseurs et comptes rattachés</b>		<b>1,238,019,034.60</b>	<b>764,448,861.16</b>
401	Fournisseurs de stocks et services		1,180,464,860.93	583,283,620.74
403	Fournisseurs, effets à payer			
404	Fournisseurs d'immobilisations		26,209,723.49	44,000,261.17
408	Fournisseurs factures non parvenues		31,344,450.18	137,164,979.25
	<b>Impôts</b>		<b>232,843,809.40</b>	<b>208,535,454.00</b>
445	Etat, taxes sur le chiffre d'affaires		229,042,545.75	202,264,649.30
447	Autres impôts, taxes et versements assimilés		3,801,263.65	6,270,804.70
	<b>Autres dettes</b>		<b>352,277,701.60</b>	<b>334,349,248.75</b>
419	Clients crédit. Avances reçues, RRR à accor.autres avoirs à établir		2,363,622.92	2,683,987.77
42	Personnel et comptes rattachés		275,624,949.56	267,196,934.41
43	Organismes sociaux et comptes rattachés		35,476,770.80	32,351,404.09
442	Etat, impôts et taxes recouvrables sur des tiers		17,096,660.18	17,146,386.06
448	Etat, charges à payer et produits à recevoir (hors impôts)		7,569,472.54	5,549,237.44
45	Groupe et associés		13,198,510.80	8,960,950.00
46	Débiteurs divers et créditeurs divers		838,114.80	350,748.98
48	Charges ou produits constatés d'avance et provisions		109,600.00	109,600.00
	<b>Trésorerie passif</b>		<b>3,417,801,808.20</b>	<b>3,527,394,936.43</b>
519	Concours bancaires courants		3,300,994,485.99	3,500,000,000.00
518	Banque, établissements financiers et assimilés		116,807,322.21	27,394,936.43
52	Instruments financiers dérivés			
	<b>TOTAL PASSIF COURANT III</b>		<b>5,240,942,353.80</b>	<b>4,834,728,500.34</b>
	<b>TOTAL GENERAL PASSIF I+II+III</b>		<b>16,579,046,151.44</b>	<b>16,873,444,365.48</b>

N°DECPTE	DESIGNATION	Note	Montants au31/12/2018	Montants au 31/12/2017
70	Ventes et produits annexes		4,839,862,730.76	3,904,452,065.17
72	Variation stocks produits finis et encours		-324,407,004.20	-480,662,851.05
73	Production immobilisée		1,317,837.53	2,284,949.18
	<b>I-PRODUCTIONDE L'EXERCICE</b>		<b>4,516,773,564.09</b>	<b>3,426,074,163.30</b>
60	Achats consommés		3,214,195,203.68	2,317,506,659.37
	<b>Services extérieurs et autres consommations</b>		<b>158,043,816.91</b>	<b>136,320,765.06</b>
61	Services extérieurs		20,740,865.28	38,337,413.51
62	Autres services extérieurs		137,302,951.63	97,983,351.55
	<b>II-CONSOMMATIONDE L'EXERCICE</b>		<b>3,372,239,020.59</b>	<b>2,453,827,424.43</b>
	<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>1,144,534,543.50</b>	<b>972,246,738.87</b>
63	Charges de personnels		1,344,706,185.22	1,180,109,954.98
64	Impôts, taxes et versements assimilés		79,281,201.86	44,260,808.74
	<b>IV-EXCEDENTBRUTD'EXPLOITATION</b>		<b>-279,452,843.58</b>	<b>-252,124,024.85</b>
75	Autre produits opérationnels		37,467,207.30	94,944,494.88
65	Autres charges opérationnelles		61,429,272.99	101,525,448.81
68	Dotations aux amortissements, Provisions et pertes de valeur		251,059,770.38	276,913,193.30
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions		151,425,462.49	53,562,728.59
	<b>V-RESULTATOPERATIONNEL</b>		<b>-403,049,217.16</b>	<b>-482,055,443.49</b>
76	Produits financiers		20,017,412.66	21,676,170.42
66	Charges financières		192,964,505.56	23,822,620.70
	<b>VI-RESULTATFINANCIER</b>		<b>-172,947,092.90</b>	<b>-2,146,450.28</b>
	<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS (V+VI)</b>		<b>-575,996,310.06</b>	<b>-484,201,893.77</b>
	<b>Impôts exigibles sur résultats ordinaires</b>		<b>10,000.00</b>	<b>10,000.00</b>
695	Impôts sur les bénéfices basés sur le résultat des activités ordinaires		10,000.00	10,000.00
698	Autres impôts sur les résultats			
	<b>Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires</b>		<b>-23,574,306.61</b>	<b>-106,122,774.41</b>
692	Imposition différée actif		-12,859,448.63	-90,071,145.26
693	Imposition différée passif		-10,714,857.98	-16,051,629.15
	<b>TOTALDESPRODUITSDESACTIVITESORDINAIRES</b>		<b>4,725,683,646.54</b>	<b>3,596,257,557.19</b>
	<b>TOTALDESCHARGESDESACTIVITESORDINAIRES</b>		<b>5,278,115,649.99</b>	<b>3,974,346,676.55</b>
	<b>VIII-RESULTATNETDESACTIVITESORDINAIRES</b>		<b>-552,432,003.45</b>	<b>-378,089,119.36</b>
77	Eléments extraordinaires ( produits)		0.00	0.00
67	Eléments extraordinaires ( charges)		0.00	0.00
	<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>		<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
	<b>X-RESULTATNETDE L'EXERCICE</b>		<b>-552,432,003.45</b>	<b>-378,089,119.36</b>
	Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence(1)			
	<b>XI-RESULTATNETDEL'ENSEMBLECONSOLIDE(1)</b>			
	<b>Dont part des minoritaires (1)</b>			
	<b>Part du groupe (1)</b>			

ENIEM SOCIETE MERE						
BILAN						
Exercice clos le 31/12/2019						
ACTIF						
N° DE CPT	DESIGNATION	NOTE	Montant Brut	Amort. ou Provisions	Montant Net au 31/12/2019	Montant Net au 31/12/2018
	<b>ACTIF NON COURANT</b>					
<b>20</b>	<b>Immobilisations incorporelles</b>		<b>18,917,346.17</b>	<b>16,336,317.67</b>	<b>2,581,028.50</b>	<b>3,100,178.50</b>
204	Logiciels informatiques et assimilés		9,999,729.45	7,864,466.95	2,135,262.50	2,654,412.50
205	Concessions et droits similaires, brevets, licences		8,917,616.72	8,471,850.72	445,766.00	445,766.00
<b>21</b>	<b>Immobilisations corporelles</b>		<b>19,714,124,015.71</b>	<b>12,276,814,751.54</b>	<b>7,437,309,264.17</b>	<b>7,577,070,764.99</b>
211	Terrains		5,291,199,040.00	0.00	5,291,199,040.00	5,291,199,040.00
212	Agencements et aménagements de terrain		7,068,543.51	7,068,543.51	0.00	345,562.07
213	Bâtiments		7,731,826,547.27	6,038,802,893.19	1,693,023,654.08	1,807,509,470.46
215	Installations techniques, matériel et outillage industriel		6,409,425,248.43	5,996,751,157.19	412,674,091.24	443,696,112.86
218	Autres immobilisations corporelles		274,604,636.50	234,192,157.65	40,412,478.85	34,320,579.60
<b>23</b>	<b>Immobilisations en cours</b>		<b>490,493,799.08</b>	<b>33,550,290.35</b>	<b>456,943,508.73</b>	<b>510,110,885.52</b>
<b>26</b>	<b>Immobilisations financières</b>		<b>986,000,000.00</b>	<b>986,000,000.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
261	Titres de filiales		986,000,000.00	986,000,000.00	0.00	0.00
<b>27</b>	<b>Autres immobilisations financières</b>		<b>569,036,372.49</b>		<b>569,036,372.49</b>	<b>607,646,372.49</b>
	<b>Prêts et autres actifs financiers non courants</b>		<b>569,036,372.49</b>		<b>569,036,372.49</b>	<b>607,646,372.49</b>
275	Dépôts et cautionnements versés		4,185,984.87	0.00	4,185,984.87	42,795,984.87
276	Autres créances immobilisées		564,850,387.62	0.00	564,850,387.62	564,850,387.62
<b>133</b>	<b>Impôts différés actif</b>		<b>539,223,290.01</b>	<b>0.00</b>	<b>539,223,290.01</b>	<b>706,393,124.41</b>
	<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>22,317,794,823.46</b>	<b>13,312,701,359.56</b>	<b>9,005,093,463.90</b>	<b>9,404,321,325.91</b>
	<b>ACTIF COURANT</b>					
<b>3</b>	<b>Stocks et encours</b>		<b>3,049,672,658.46</b>	<b>103,751,869.27</b>	<b>2,945,920,789.19</b>	<b>3,639,182,181.01</b>
30	Stocks de marchandises		23,206,440.23	0.00	23,206,440.23	16,900,619.57
31	Matières premières et fournitures		1,214,526,751.96	36,579,410.65	1,177,947,341.31	1,458,473,590.93
321	Fournitures consommables		396,946,705.04	30,503,590.07	366,443,114.97	368,215,835.58
322	Matières consommables		64,024,171.64	3,865,550.48	60,158,621.16	64,006,476.33
331	Produits en cours		454,768,739.61		454,768,739.61	436,840,231.48
351	Produits intermédiaires		32,111,963.18	14,178,914.96	17,933,048.22	17,779,641.99
355	Produits finis		767,075,588.08	18,624,403.11	748,451,184.97	1,080,637,643.20
358	Produits résiduels ou mat. de récupération (déchets, rebuts)		2,119,479.46	0.00	2,119,479.46	1,964,027.31
37	Stocks à l'extérieur		94,892,819.26		94,892,819.26	194,364,114.62
	<b>Créances et emplois assimilés</b>		<b>2,873,518,288.74</b>	<b>614,174,216.91</b>	<b>2,259,344,071.83</b>	<b>2,789,334,896.41</b>
	<b>Créances clients</b>		<b>1,693,361,736.19</b>	<b>418,517,231.26</b>	<b>1,274,844,504.93</b>	<b>1,697,263,282.61</b>
411	Clients		1,181,117,014.64	0.00	1,181,117,014.64	1,661,971,269.06
416	Clients douteux		512,174,321.55	418,517,231.26	93,657,090.29	35,258,587.63
418	Clients-produits non encore facturés		70,400.00		70,400.00	33,425.92
	<b>Autres débiteurs</b>		<b>1,160,835,641.02</b>	<b>195,656,985.65</b>	<b>965,178,655.37</b>	<b>1,017,981,958.87</b>
409	Four.-débit.-avanc. et acompte. versés, RRR		139,908,643.37	124,428,484.06	15,480,159.31	9,128,995.55
42	Personnel et comptes rattachés		38,327,547.93	0.00	38,327,547.93	32,370,554.73
45	Groupe et associés		977,516,120.03	71,228,501.59	906,287,618.44	975,043,676.03
46	Débiteurs divers et créditeurs divers		4,579,366.65	0.00	4,579,366.65	1,438,732.56
486	Charges constatées d'avances				0.00	
487	Produits constatés d'avances		503,963.04		503,963.04	
<b>44</b>	<b>Impôts et assimilés</b>		<b>19,320,911.53</b>		<b>19,320,911.53</b>	<b>74,089,654.93</b>
445	Etat, taxes sur le chiffre d'affaires		19,320,911.53	0.00	19,320,911.53	74,089,654.93
	<b>Disponibilités et assimilés</b>		<b>1,795,434,233.99</b>		<b>1,795,434,233.99</b>	<b>746,207,748.11</b>
	<b>Trésorerie</b>		<b>1,795,434,233.99</b>	<b>0.00</b>	<b>1,795,434,233.99</b>	<b>746,207,748.11</b>
51	Banque, établissements financiers et assimilés		1,794,455,071.99	0.00	1,794,455,071.99	405,867,388.42
53	Caisse		979,162.00		979,162.00	583,573.86
54	Régies d'avances et accreditifs		0.00		0.00	339,756,785.83
	<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>7,718,625,181.19</b>	<b>717,926,086.18</b>	<b>7,000,699,095.01</b>	<b>7,174,724,825.53</b>
	<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>30,036,420,004.65</b>	<b>14,030,627,445.74</b>	<b>16,005,792,558.91</b>	<b>16,579,046,151.44</b>

N° DECPTE	DESIGNATION	NOTE	Montantsau31/12/2019	Montantsau31/12/2018
	<b><u>CAPITAUX PROPRES</u></b>			
101	<b>Capital émis</b>		<b>13,124,531,337.69</b>	<b>13,124,531,337.69</b>
1011	Capital social		10,279,800,000.00	10,279,800,000.00
1016	Dotations définitives		2,844,731,337.69	2,844,731,337.69
	<b>Primes et réserves- Réserves consolidées(1)</b>		<b>285,632,230.67</b>	<b>285,632,230.67</b>
106	<b>Réserves ( légale, statutaire, ordinaire, réglementée)</b>		<b>285,632,230.67</b>	<b>285,632,230.67</b>
105	<b>Écart de réévaluation</b>		<b>137,475,497.97</b>	<b>137,475,497.97</b>
12	<b>Résultat net-Résultat net part du groupe(1)</b>		<b>-495,995,196.96</b>	<b>-552,432,003.45</b>
11	<b>Autres capitaux propres- Report à nouveau</b>		<b>-4,530,867,740.30</b>	<b>-3,828,240,421.80</b>
	<b>Part de la société consolidante(1)</b>			
	<b>Part minoritaires (1)</b>			
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES I</b>			<b>8,520,776,129.07</b>	<b>9,166,966,641.08</b>
	<b><u>PASSIF NON COURANT</u></b>			
	<b>Emprunts et dettes financières</b>		<b>1,915,499,679.10</b>	<b>1,935,499,679.10</b>
16	Emprunts et dettes assimilés		1,915,499,679.10	1,935,499,679.10
	<b>Impôts (différés et provisionnés)</b>		<b>50,900,424.24</b>	<b>61,593,813.74</b>
134	Impôts différés passif		50,900,424.24	61,593,813.74
	<b>Provisions et produits comptabilisés d'avance</b>		<b>170,735,971.21</b>	<b>174,043,663.72</b>
153	Provisions pour pensions et obligations similaires		161,336,984.84	162,823,871.54
158	Autres provisions pour charges-passifs non courants		4,164,602.62	5,828,833.25
131	Subventions d'équipement		5,234,383.75	5,390,958.93
<b>TOTAL PASSIF NON COURANT II</b>			<b>2,137,136,074.55</b>	<b>2,171,137,156.56</b>
	<b><u>PASSIF COURANT</u></b>			
	<b>Fournisseurs et comptes rattachés</b>		<b>712,705,673.69</b>	<b>1,238,019,034.60</b>
401	Fournisseurs de stocks et services		659,294,444.19	1,180,464,860.93
404	Fournisseurs d'immobilisations		23,629,262.26	26,209,723.49
408	Fournisseurs factures non parvenues		29,781,967.24	31,344,450.18
	<b>Impôts</b>		<b>246,124,789.14</b>	<b>232,843,809.40</b>
445	Etat, taxes sur le chiffre d'affaires		241,468,751.31	229,042,545.75
447	Autres impôts, taxes et versements assimilés		4,656,037.83	3,801,263.65
	<b>Autres dettes</b>		<b>385,955,280.31</b>	<b>352,277,701.60</b>
419	Clients crédit. Avances reçues, RRR à accor.autres avoirs à établir		5,409,337.12	2,363,622.92
42	Personnel et comptes rattachés		305,539,987.85	275,624,949.56
43	Organismes sociaux et comptes rattachés		34,872,271.68	35,476,770.80
442	Etat, impôts et taxes recouvrables sur des tiers		17,778,477.33	17,096,660.18
448	Etat, charges à payer et produits à recevoir (hors impôts)		7,303,462.50	7,569,472.54
45	Groupe et associés		14,485,391.53	13,198,510.80
46	Débiteurs divers et créditeurs divers		456,752.30	838,114.80
48	Charges ou produits constatés d'avance et provisions		109,600.00	109,600.00
	<b>Trésorerie passif</b>		<b>4,003,094,612.15</b>	<b>3,417,801,808.20</b>
519	Concours bancaires courants		3,975,361,871.45	3,390,101,807.22
518	Banque, établissements financiers et assimilés		27,732,740.70	27,700,000.98
52	Instruments financiers dérivés			
<b>TOTAL PASSIF COURANT III</b>			<b>5,347,880,355.29</b>	<b>5,240,942,353.80</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF I+II+III</b>			<b>16,005,792,558.91</b>	<b>16,579,046,151.44</b>

N°DECPTE	DESIGNATION	Note	Montants au31/12/2019	Montants au31/12/2018
70	Ventes et produits annexes		4,923,249,462.88	4,839,862,730.76
72	Variation stocks produits finis et encours		-276,716,340.99	-324,407,004.20
73	Production immobilisée		1,135,212.63	1,317,837.53
	<b>I-PRODUCTIONDE L'EXERCICE</b>		<b>4,647,668,334.52</b>	<b>4,516,773,564.09</b>
60	Achats consommés		3,204,417,533.77	3,214,195,203.68
	<b>Services extérieurs et autres consommations</b>		<b>141,723,654.42</b>	<b>158,043,816.91</b>
61	Services extérieurs		46,829,356.61	20,740,865.28
62	Autres services extérieurs		94,894,297.81	137,302,951.63
	<b>II-CONSOMMATIONDE L'EXERCICE</b>		<b>3,346,141,188.19</b>	<b>3,372,239,020.59</b>
	<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION(I-II)</b>		<b>1,301,527,146.33</b>	<b>1,144,534,543.50</b>
63	Charges de personnels		1,380,525,176.07	1,344,706,185.22
64	Impôts ,taxes et versements assimilés		79,386,228.01	79,281,201.86
	<b>IV-EXCEDENTBRUTD'EXPLOITATION</b>		<b>-158,384,257.75</b>	<b>-279,452,843.58</b>
75	Autre produits opérationnels		188,448,365.68	37,467,207.30
65	Autres charges opérationnelles		59,094,406.17	61,429,272.99
68	Dotations aux amortissements, Provisions et pertes de valeur		279,956,654.88	251,059,770.38
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions		31,704,433.91	151,425,462.49
	<b>V-RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>-277,282,519.21</b>	<b>-403,049,217.16</b>
76	Produits financiers		12,174,664.48	20,017,412.66
66	Charges financières		74,400,897.33	192,964,505.56
	<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>		<b>-62,226,232.85</b>	<b>-172,947,092.90</b>
	<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS(V+VI)</b>		<b>-339,508,752.06</b>	<b>-575,996,310.06</b>
	<b>Impôts exigibles sur résultats ordinaires</b>		<b>10,000.00</b>	<b>10,000.00</b>
695	Impôts sur les bénéfices basés sur le résultat des activités ordinaires		10,000.00	10,000.00
698	Autres impôts sur les résultats			
	<b>Impôts différés (variations)sur résultats ordinaires</b>		<b>156,476,444.90</b>	<b>-23,574,306.61</b>
692	Imposition différée actif		167,169,834.40	-12,859,448.63
693	Imposition différée passif		-10,693,389.50	-10,714,857.98
	<b>TOTALDESPRODUITSDESACTIVITESORDINAIRES</b>		<b>4,879,995,798.59</b>	<b>4,725,683,646.54</b>
	<b>TOTALDESCHARGESDESACTIVITESORDINAIRES</b>		<b>5,375,990,995.55</b>	<b>5,278,115,649.99</b>
	<b>VIII-RESULTATNETDESACTIVITESORDINAIRES</b>		<b>-495,995,196.96</b>	<b>-552,432,003.45</b>
77	Eléments extraordinaires(produits)		0.00	0.00
67	Eléments extraordinaires(charges)		0.00	0.00
	<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>		<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
	<b>X-RESULTATNETDE L'EXERCICE</b>		<b>-495,995,196.96</b>	<b>-552,432,003.45</b>
	Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence(1)			
	<b>XI-RESULTATNETDEL'ENSEMBLECONSOLIDE(1)</b>			
	<b>Dont part des minoritaires(1)</b>			
	<b>Part du groupe(1)</b>			

ENIEMSOCIETEMERE					
BILAN					
Exercice clos le 31/12/2020					
DESIGNATION	NOTE	Montant Brut	Amort. ou Provisions	Montant Net au 31/12/2020	Montant Net au 31/12/2019
<b>ACTIF NON COURANT</b>					
Immobilisations incorporelles		18,917,346.17	16,817,967.67	2,099,378.50	2,581,028.50
<b>Immobilisations corporelles</b>		<b>20,157,986,451.69</b>	<b>12,561,531,996.21</b>	<b>7,596,454,455.48</b>	<b>7,437,309,264.17</b>
Terrains		5,291,199,040.00		5,291,199,040.00	5,291,199,040.00
Bâtiments		7,775,594,058.35	6,171,473,606.86	1,604,120,451.49	1,693,023,654.08
Installations techniques, matériel et outillage indust		6,797,288,259.39	6,133,063,378.54	664,224,880.85	412,674,091.24
Autres immobilisations corporelles		293,905,093.95	256,995,010.81	36,910,083.14	40,412,478.85
<b>Immobilisations en cours</b>		<b>130,585,633.30</b>		<b>130,585,633.30</b>	<b>456,943,508.73</b>
<b>Immobilisations financières</b>		<b>986,000,000.00</b>	<b>986,000,000.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
Titres de filiales		986,000,000.00	986,000,000.00	0.00	0.00
Autres titres de participation					
<b>Prêts et autres actifs financiers non courants</b>		<b>603,677,872.49</b>		<b>603,677,872.49</b>	<b>569,036,372.49</b>
<b>Impôts différés actif</b>		<b>660,745,883.57</b>	<b>0.00</b>	<b>660,745,883.57</b>	<b>539,223,290.01</b>
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>22,557,913,187.22</b>	<b>13,564,349,963.88</b>	<b>8,993,563,223.34</b>	<b>9,005,093,463.90</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
<b>Stocks et encours</b>		<b>2,614,873,134.82</b>	<b>157,138,436.34</b>	<b>2,457,734,698.48</b>	<b>2,945,920,789.19</b>
Marchandises et Matières premières et fournitures		1,711,014,310.66	101,190,864.97	1,609,823,445.69	1,627,755,517.67
Produits finis et encours		800,508,404.88	55,947,571.37	744,560,833.51	1,223,272,452.26
Autres stocks		103,350,419.28		103,350,419.28	94,892,819.26
<b>Créances et emplois assimilés</b>		<b>1,940,723,120.54</b>	<b>1,037,264,710.66</b>	<b>903,458,409.88</b>	<b>2,259,344,071.83</b>
Clients		930,911,534.55	504,087,620.70	426,823,913.85	1,274,844,504.93
Autres débiteurs		225,683,411.84	124,533,784.06	101,149,627.78	58,891,036.93
Impôts et assimilés		15,361,855.41		15,361,855.41	19,320,911.53
Groupe et associés		768,766,318.74	408,643,305.90	360,123,012.84	906,287,618.44
<b>Disponibilités et assimilés</b>		<b>2,576,711,595.66</b>	<b>0.00</b>	<b>2,576,711,595.66</b>	<b>1,795,434,233.99</b>
Trésorerie		2,576,711,595.66		2,576,711,595.66	1,795,434,233.99
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>7,132,307,851.02</b>	<b>1,194,403,147.00</b>	<b>5,937,904,704.02</b>	<b>7,000,699,095.01</b>
		<b>29,690,221,038.24</b>	<b>14,758,753,110.88</b>	<b>14,931,467,927.36</b>	<b>16,005,792,558.91</b>

DESIGNATION	NOTE	Montants au31/12/2020	Montants au31/12/2019
<b><u>CAPITAUX PROPRES</u></b>			
Capital émis		13,124,531,337.69	13,124,531,337.69
Capital non appelé			
Primes d'émission			
Réserves-Réserves consolidées(1)		285,632,230.67	285,632,230.67
Écart de réévaluation		137,475,497.97	137,475,497.97
Écart d'équivalence (1)			
Écart d'évaluation			
Résultat net-Résultat net part du groupe(1)		-1,736,728,254.93	-495,995,196.96
Report à nouveau		-5,434,279,966.34	-4,530,867,740.30
Dont:			
Charges, pertes et produits non inscrits au compte de résultats		-1,771,824,020.17	-1,364,406,991.09
Résultats non affectés		-3,662,455,946.17	-3,166,460,749.21
<b>Part de la société consolidante(1)</b>			
<b>Part minoritaires(1)</b>			
		<b>6,376,630,845.06</b>	<b>8,520,776,129.07</b>
<b><u>PASSIF NON COURANT</u></b>			
Emprunts et dettes financières		1,683,624,679.10	1,915,499,679.10
Impôts (différés et provisionnés)		42,592,532.44	50,900,424.24
Autres dettes non courantes			
Provisions à long terme		234,098,300.03	165,501,587.46
Produits constatés d'avance à long terme		5,077,808.57	5,234,383.75
		<b>1,965,393,320.14</b>	<b>2,137,136,074.55</b>
<b><u>PASSIF COURANT</u></b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		1,448,405,747.06	712,705,673.69
Autres créditeurs		482,267,624.44	371,469,888.78
Groupe et associés		14,485,391.53	14,485,391.53
Autres dettes courantes			
<b>Trésorerie passif</b>		4,601,724,250.25	4,003,094,612.15
<b>TOTAL PASSIF COURANT III</b>		<b>6,589,443,762.16</b>	<b>5,347,880,355.29</b>
		<b>14,931,467,927.36</b>	<b>16,005,792,558.91</b>

N°DECPTE	DESIGNATION	Note	Montantsau31/12/2020	Montantsau31/12/2019
70	Chiffre d'affaires		<b>2,948,923,498.37</b>	<b>4,923,249,462.88</b>
	Vente de marchandises		54,626,644.68	136,348,291.79
	Vente de produits finis		2,877,266,931.04	4,719,958,085.74
	Vente de travaux		3,690,417.92	3,069,639.13
	Prestations des services		10,982,064.44	56,079,819.80
	Autres ventes		2,357,440.29	7,793,626.42
72	Variation stocks produits finis et encours		-417,135,669.29	-276,716,340.99
73	Production immobilisée		319,745.75	1,135,212.63
74	Subventions d'exploitation			
	<b>I -PRODUCTIONDE L'EXERCICE</b>		<b>2,532,107,574.83</b>	<b>4,647,668,334.52</b>
60	Achats consommés		1,885,174,974.94	3,204,417,533.77
	Services extérieurs et autres consommations		142,513,216.63	141,723,654.42
	<b>II -CONSOMMATIONDE L'EXERCICE</b>		<b>2,027,688,191.57</b>	<b>3,346,141,188.19</b>
	<b>III -VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION(I-II)</b>		<b>504,419,383.26</b>	<b>1,301,527,146.33</b>
63	Charges de personnels		1,229,429,758.54	1,380,525,176.07
64	Impôts, taxes et versements assimilés		88,996,214.39	79,386,228.01
	<b>IV -EXCEDENTBRUTD'EXPLOITATION</b>		<b>-814,006,589.67</b>	<b>-158,384,257.75</b>
75	Autre produits opérationnels		94,005,520.55	188,448,365.68
65	Autres charges opérationnelles		51,040,337.68	59,094,406.17
68	Dotations aux amortissements, Provisions et pertes de valeur Reprise		809,008,310.07	279,956,654.88
78	sur pertes de valeur et provisions		13,635,729.37	31,704,433.91
	<b>V -RESULTATOPERATIONNEL</b>		<b>-1,566,413,987.50</b>	<b>-277,282,519.21</b>
76	Produits financiers		13,670,181.86	12,174,664.48
66	Charges financières		313,814,934.65	74,400,897.33
	<b>VI -RESULTATFINANCIER</b>		<b>-300,144,752.79</b>	<b>-62,226,232.85</b>
	<b>VII -RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS(V+VI)</b>		<b>-1,866,558,740.29</b>	<b>-339,508,752.06</b>
	Impôts exigibles sur résultats ordinaires		<b>0.00</b>	<b>10,000.00</b>
695	ImpôtssurlesbénéficesbaséssurlerésultatdesactivitésordinairesAutres impôts		0.00	10,000.00
698	sur les résultats			
	<b>Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires</b>		<b>-129,830,485.36</b>	<b>156,476,444.90</b>
692	Imposition différée actif Imposition			167,169,834.40
693	différée passif		-129,830,485.36	-10,693,389.50
	<b>TOTALDESPRODUITSDESACTIVITESORDINAIRESTOTALD</b>		<b>2,653,419,006.61</b>	<b>4,879,995,798.59</b>
	<b>ESCHARGESDESACTIVITESORDINAIRES</b>		<b>4,390,147,261.54</b>	<b>5,375,990,995.55</b>
	<b>VIII -RESULTATNETDESACTIVITESORDINAIRES</b>		<b>-1,736,728,254.93</b>	<b>-495,995,196.96</b>
77	Eléments extraordinaires (produits)		0.00	0.00
67	Eléments extraordinaires (charges)		0.00	0.00
	<b>IX -RESULTATEXTRAORDINAIRE</b>		<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
	<b>X -RESULTATNETDE L'EXERCICE</b>		<b>-1,736,728,254.93</b>	<b>-495,995,196.96</b>
	Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence(1)			
	<b>XI -RESULTATNETDEL'ENSEMBLECONSOLIDE(1)</b>			
	<b>Dont part des minoritaires(1)Part du groupe (1)</b>			

***Résumé :***

Ce mémoire traite de l'évaluation financière dans une entreprise et de son impact sur la prise de décision, en prenant pour étude de cas l'entreprise ENIEM.

Le premier chapitre est structuré en trois sections : il débute par une présentation des notions d'évaluation financière, puis aborde les outils d'analyse et de diagnostic financier permettant d'apprécier la situation économique de l'entreprise, Il se conclut par une réflexion sur la prise de décision en lien avec les résultats obtenus.

Le deuxième chapitre est également divisé en trois parties : il commence par la présentation de ENIEM se poursuit avec l'exposition de la méthodologie de recherche adoptée, et se termine par l'analyse du cas pratique illustrant l'application concrète de l'évaluation financier et son influence sur le choix stratégiques.

Ce mémoire met en évidence le rôle déterminant de l'évaluation financière comme outil d'aide à la décision en entreprise.

**Abstract:**

This thesis focuses on financial evaluation within a company and its impact on decision-making, based on a case study of ENEIM.

The first chapter is divided into three sections: it begins with an overview of financial evaluation concepts, then presents tools for financial analysis and diagnosis used to assess the company's economic situation, and ends with discussion on decision-making based on financial chapter also contains three parts: it introduces the company ENIEM, explains the research methodology adopted, and concludes with a practical case study showing how financial evaluation is applied and how it influences strategic decisions.

This thesis highlights the crucial role of financial evaluation as a key decision-support tool in business management.

