

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de L'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique



Université Mouloud MAMMERY de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion

Mémoire de fin d'études

En vue d'obtention du diplôme de MASTER
en Sciences Commerciales

Option : Finance

Thème :

***LE DIAGNOSTIC FINANCIER
COMME OUTIL D'ÉVALUATION DE LA
PERFORMANCE CAS DE DISTRICT COM :
NAFTAL TIZI OUZOU***

Réalisé par :

***M : AIT MENGUELLET
SALIM***

Encadré par :

M : CHENANE AREZKI

Devant le jury composé de :

M : HADJOU LAMARA, Président du jury

M : ANICHE AREZKI, Examineur

M : CHENANE AREZKI, Rapporteur

M : REZAK MOUHAMAD, Membre invité

Promotion 2015

Remerciements

Ce mémoire est le fruit et l'aboutissement de mes études à la faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion.

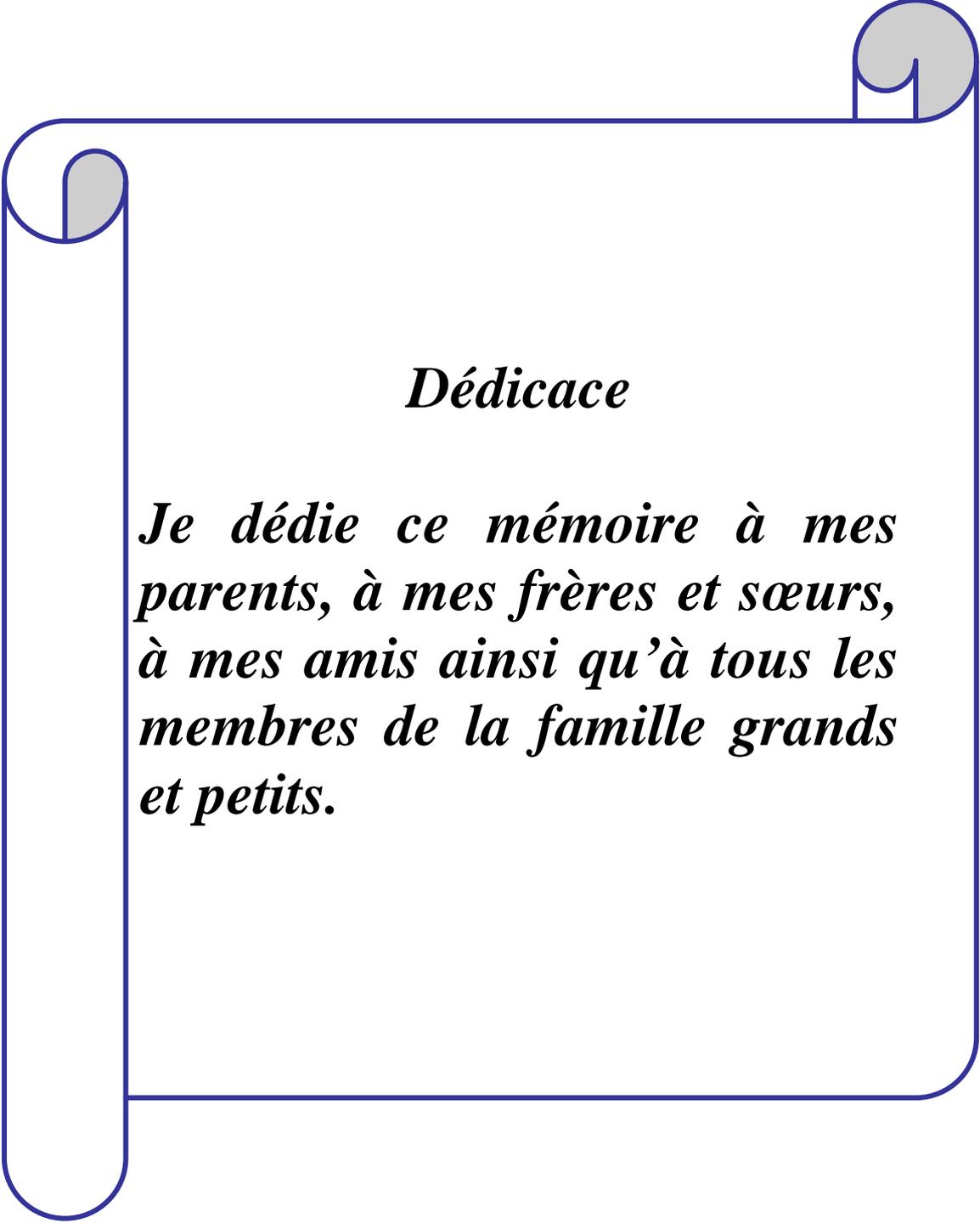
Il a été réalisé avec le soutien de plusieurs personnes que je tiens à remercier :

Mon encadreur monsieur CHENANE AREZKI trouve ici l'expression de mes grandes reconnaissances pour l'appui et les encouragements qui m'ont aidé à réaliser ce travail.

Mes plus vifs remerciements vont également à tous les employés de l'unité district COM de Naftal de TIZI OUZOU pour leur accueil chaleureux et les facilités accordées lors de mon stage pratique.

Je tiens à remercier pareillement monsieur HADJOU LAMARA et mes amis(es) (Amirouche, Farid, Miassa et Nadia) pour leur soutien qui m'a beaucoup aidé à réaliser ce mémoire.

Enfin, que tous ceux qui ont été appelés à m'accorder une aide quelconque dans mon travail, et que je n'ai pas pu désigner nommément, m'excusent et qu'ils sachent que je ne les ai pas oubliés et que je les remercie de tout cœur.



Dédicace

*Je dédie ce mémoire à mes
parents, à mes frères et sœurs,
à mes amis ainsi qu'à tous les
membres de la famille grands
et petits.*

Les abréviations

AC : Actif circulant

ACE : Actif circulant d'exploitation

ACHE : Actif circulant hors exploitation

AT : Actif de trésorerie

BFR : Besoin en fonds de roulement

BFRE : Besoin en fonds de roulement d'exploitation

BFRHE : Besoin en fonds de roulement hors exploitation

CAF : Capacité d'autofinancement

CP : Capitaux propres

CR : Compte de résultats

DAT : Dépôts à terme

DAP : dotations aux amortissements et prévisions

DCT : Dettes à court terme

DLMT : Dette à long et moyen terme

EBE : Excédent brut d'exploitation

FR : Fonds de roulement

FRN : Fonds de roulement net

FP : Fonds propres

RN : Résultat net

SIG : Soldes intermédiaires de gestion

TN : Trésorerie nette

VA : Valeur ajoutée

VE : Valeur d'exploitation

VD : Valeur disponible

VR : Valeur réalisable

LE DIAGNOSTIC FINANCIER COMME OUTIL D'EVALUATION

DE LA PERFORMANCE D'ENTREPRISE

CAS DE LA SOCIETE NAFTAL DE TIZI OUZOU

Sommaire

Introduction générale

Chapitre 1 : Le diagnostic financier

Section1 : La notion du diagnostic financier

Section2 : L'analyse et diagnostic à partir des états financiers

Section3 : Le diagnostic d'une entreprise à travers les ratios

Chapitre2 : L'évaluation de la performance financière

Section 1 : La notion de la performance

Section 2 : mesure de la performance

Section 3 : La performance financière

Chapitre 3 : Présentation de la société NAFTAL

Section 1 : Historique et évolution de la société NAFTAL

Section 2 : Présentation du district COM de Tizi-Ouzou

Section 3 : Description de l'organigramme général

Chapitre 4 : Essai d'analyse de la performance financière de l'unité district COM de Naftal de Tizi-Ouzou

Section 1 : Analyse financière de l'unité district COM à partir des états financiers

Section 2 : Analyse de l'activité du distric com à partir des ratios

Conclusion générale

Bibliographie

Annexes

Liste des tableaux

Listes des figures

Table des matières

Introduction Générale

INTRODUCTION GENERALE

1. LE CADRE GENERAL DE LA RECHERCHE :

En ce 21ème siècle, nous vivons dans un monde en perpétuelle évolution, marqué par un environnement instable, complexe et fortement concurrentiel. C'est ainsi que toute entreprise ou tout chef d'entreprise, quelque soit son secteur d'activité, se trouve confronté aux problèmes de gestion auxquels il faut trouver au temps opportun des solutions rapides et efficaces et prendre des décisions qui s'imposent. Ceci nécessite une étude dans tous les domaines de la vie de l'entreprise.

On se référant à des recherches faites par les économistes sur le domaine de la concurrence et de la croissance, on arrive à conclure que l'origine de la croissance économique est générée par des entreprises performantes.

La performance d'une entreprise présente un caractère multidimensionnel. Cependant, elle est le plus souvent exprimée et appréhendée par des indicateurs financiers. Élaborés sur la base des informations contenues dans les comptes annuels, ces indicateurs ont pour objet de mesurer les performances économiques et financières de l'entreprise. L'analyse de ces dernières vise à apprécier l'efficacité de l'entreprise dans l'utilisation des ressources dont elle dispose, compte tenu de la nature de ses objectifs stratégiques.

La performance financière est un construit complexe qui peut être mesuré par plusieurs dimensions comme la liquidité, la rentabilité, la productivité, la croissance, etc. et chaque administration a sa propre façon de mesurer la performance financière de son entreprise. De plus chacune de ces dimensions de la performance financière a des mesures.

Le diagnostic financier est l'un des outils qui permet de mesurer et d'évaluer la performance de l'entreprise, qui est un examen de sa situation financière. Il permet de faire le point sur l'entreprise, d'analyser ses forces, ses faiblesses, d'agir sur les causes des dysfonctionnements en vue d'un éventuel redressement et prévoir son avenir.

Le diagnostic financier permet de dresser un bilan approfondi de la situation d'une entreprise, de la situer dans son secteur d'activité, de déterminer les domaines d'amélioration possibles et les perspectives d'évolution.

Il va permettre de définir des axes stratégiques et de mesurer l'impact des correctifs qui seront appliqués en termes de résultats et de valeur de l'entreprise. A toutes les étapes de la vie d'une

INTRODUCTION GENERALE

entreprise, son dirigeant doit donc prévoir, et faire des choix qui reposent sur une bonne appréciation de sa situation. Disposer d'une information financière préventive peut contribuer à améliorer les performances d'une entreprise.

2. POSITION DU PROBLEME

2.1 Problématique

L'objectif de notre travail est de mettre en lumière la relation entre le diagnostic financier et la mesure de la performance des entreprises au travers le cas d'une entreprise publique algérienne, relevant d'un secteur stratégique, à savoir la société de distribution « NAFTAL de Tizi-Ouzou ». A ce titre notre question principale se pose comme suite :

Le diagnostic financier permet-il d'évaluer la performance financière des entreprises ?

Notre analyse se focalisera sur la pertinence de cet outil au travers l'analyse de ses différents indicateurs. Il s'agit aussi de voir dans quelle mesure cet outil permet de rendre compte de la situation financière de l'entreprise.

3. JUSTIFICATIONS DU CHOIX DU THEME

Les motifs qui sous-tendent le choix de notre thème sont principalement de deux ordres. Sur le plan théorique, nous tenterons de cerner toutes les méthodes/outils permettant de réaliser un diagnostic de la performance financière de l'entreprise. Sur le plan empirique, nous mettrons en œuvre une démarche de diagnostic adaptée aux entreprises algériennes, sachant que ces dernières utilisent peu ce type d'outils. Il en va de la performance de nos entreprises.

4. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE ET CHAMP D'ETUDE

Toute étude de recherche nécessite un objectif et un champ d'étude pour une meilleure appréciation des différentes investigations qui y seront menées.

INTRODUCTION GENERALE

4.1 Objectifs de la recherche

L'objectif principal de notre étude est de mettre en exergue les liens entre le diagnostic financier et la performance dans les sociétés de distribution.

Il en découle des objectifs spécifiques ci-après:

- Décrire les différents types de performance des sociétés de distribution en Algérie à savoir la performance économique, financière, organisationnelle, managériale, stratégique, sociétale, humaine et sociale

4.2 Champ d'étude

Notre étude couvre une période de trois mois durant laquelle nous avons effectivement recherché des informations et des documents auprès de la société NAFTAL T-O, notamment au niveau de :

- La Direction générale du DISTRIC COM

- La Direction financière et comptable

5. METHODES D'ANALYSE

Tout travail scientifique doit suivre une voie rationnelle et objective appuyée sur différentes méthodes et techniques pour aboutir aux faits concluants.

Nous recourons dans un premier temps à la méthode analytique permettant de définir le cadre conceptuel mobilisé dans cette recherche. Nous tenterons de définir le diagnostic financier puis nous donnerons les principales approches mettant en œuvre ce type de diagnostic. Notre démarche s'appuiera sur une synthèse des indicateurs objectifs et subjectifs qui permettent de développer un diagnostic performant.

Dans un deuxième temps, nous proposerons une étude de cas d'une société nationale pour tenter de mettre à l'épreuve la technique de diagnostic financier et son apport à l'analyse de la performance des entreprises, notamment algériennes.

INTRODUCTION GENERALE

Par ailleurs, le stage pratique que nous avons eu la chance d'exercer au sein de la société NAFTAL nous a permis l'accès à des bases de données fiables et inédites, ce qui améliore l'établissement d'un diagnostic financier.

6. PLAN DE TRAVAIL

Le développement de ce travail est structuré en en deux parties :

La première partie consiste en la description théorique de la performance et du diagnostic financier. Elle est subdivisée en deux chapitres. Le premier chapitre fait le point sur les approches conceptuelles du diagnostic financier. Le deuxième chapitre aborde plus spécifiquement le rôle du diagnostic dans l'évaluation de la performance des entreprises.

La seconde partie tentera de mettre en œuvre de manière empirique l'approche théorique développée dans la première partie, au travers le cas de la société de distribution de Gaz et d'Electricité NAFTAL, agence de Tizi-Ouzou. Cette partie est divisée en deux chapitres. Le premier présente brièvement la société en mettant l'accent sur son organisation, ses différents services/produits et son rayonnement au niveau de la Wilaya de Tizi-Ouzou. Le deuxième chapitre testera l'apport spécifique de l'outil diagnostic financier à l'évaluation de la performance de cette entreprise. Le but étant de montrer les apports et les limites de cet outil.

Chapitre 1

Le diagnostic financier

Chapitre 1 : Le diagnostic financier

Introduction du chapitre

Le développement des activités économiques de toute organisation passe par une gestion organisée de sa structure interne. L'entreprise entité ayant pour finalité la recherche de meilleur rendement financier possible des investissements effectués, doit pour sa survie et son développement devoir se définir des stratégies de gestion et des objectifs bien définis.

Beaucoup d'entreprises voient le jour mais pour survivre, se développer, croître dans un environnement instable et où la concurrence ne permet pas au moins fort de survivre, disparaissent rapidement.

La défaillance entraînant à la faillite les entreprises, est liée à la mauvaise gestion. Cela semble être naturel puisque celles qui sont mal gérées disparaissent au profit de celles qui sont plus aptes à générer les ressources indispensables à leur développement. La création et le management d'une entreprise ne se fait donc pas sans difficultés.

Les difficultés apparaissant et peuvent être corrigées très vite si les dirigeants s'avisent tôt.

L'un des facteurs essentiel à la survie et à la pérennité des entreprises se situe au niveau de la détection très tôt des changements externes et internes à la structure.

Les responsables d'entreprise peuvent mettre en place et faire appliquer des techniques et outils d'aide à la gestion, des méthodes stratégiques de gestion financières et comptables. Le diagnostic étant l'une des méthodes modernes qui permettent aux dirigeants d'entreprises d'analyser le passé, de planifier et de prévoir l'avenir à court, moyen ou à long terme.

Dans ce chapitre nous étudierons le diagnostic financier, sa définition et ses différents outils d'analyse. La première section va nous permettre de définir le diagnostic financier, ses différentes étapes d'élaboration et son intérêt, la deuxième section portera sur le processus d'analyse à partir des états financiers et dans la troisième section nous étudierons les différents ratios de structure.

Section 1 : La notion du diagnostic financier

1.1/Définition

« Le terme *diagnostic* vient du grec **diagnosticos** qui signifie apte à discerner. En médecine, où le terme est couramment utilisé, le diagnostic est la connaissance d'une maladie d'après des signes ou symptômes » (Capet M....et al 1994). De plus en plus utilisé dans le domaine de gestion, le diagnostic d'entreprise a fait l'objet d'étude de plusieurs spécialités. C'est pour cela qu'un ensemble de définitions diverses et variées du concept a été avancé par plusieurs auteurs, dont on peut retenir les plus importantes.

Chapitre 1 : Le diagnostic financier

Selon Brown « *le terme diagnostic est, en principe, réservé à la médecine. Cependant, dans l'industrie, on procède souvent à des analyses d'entreprises ayant pour but de faire ressortir leurs défauts....* » (Marion A, 1993).

Pour Lorini (1991) « *le diagnostic correspond à une capacité d'analyse et de compréhension de la performance, etc. Diagnostiquer c'est se rattacher aux causes, etc. En bref, il s'agit d'identifier les leviers d'action les plus efficaces* ».

De ces définitions, on peut conclure que le diagnostic financier, qui se fonde sur les informations comptables, s'insère dans le diagnostic global de l'entreprise (environnement, potentiels, etc.). Et c'est dans ce même ordre d'idée que G. Langlois et M. Mallet (2006) tout en ne faisant pas de différence entre diagnostic et analyse financière donne la définition suivante : « l'analyse financière s'appuie sur les normes c'est-à-dire quantitatives ou non pour porter un jugement de valeur sur la santé d'une entreprise ».

1.2/ Les objectifs

- Le diagnostic financier est un outil qui permet de piloter l'entreprise à tous les stades du processus de décision. Il se veut un outil d'analyse dynamique. A ce titre, le diagnostic financier est d'un intérêt capital à tous les acteurs de l'entreprise, depuis les actionnaires, les dirigeants, les cocontractants, les prêteurs, les salariés etc... Le diagnostic financier permet d'anticiper normalement sur l'élaboration de divers documents de gestion (plan d'affaires, étude de faisabilité, plan de financement, etc.).
- Dans la grande majorité des cas, le diagnostic sera mené dans un contexte assez particulier et en fonction du destinataire des résultats. Selon les utilisateurs, l'analyse financière sera plus particulièrement adaptée à l'objectif poursuivi. Un diagnostic financier mené pour l'intérêt de la réglementation aura des préoccupations un peu différentes de celles qui intéressent en premier lieu les investisseurs. Si dans tous les cas, la démarche reste similaire, les attentes d'une analyse financière pourraient un peu varier d'un cas à un autre.
- En majorité, le diagnostic s'effectue à partir des états financiers du passé dans une optique dynamique et comparative. On recueille ces documents sur les deux ou trois derniers exercices afin d'étudier l'évolution de la société et de comparer les performances dans le temps. Cette comparaison se fait à l'aide des ratios. Il consiste à décrypter ces documents comptables afin de porter un jugement sur l'équilibre financier, la performance et la rentabilité de l'entreprise. Cette démarche met en évidence les forces et les faiblesses de l'entité analysée et aide l'analyste à apprécier son niveau de risque (Dov Ogien ; 2008).

Chapitre 1 : Le diagnostic financier

1.3/ Le processus de diagnostic

Le processus de diagnostic est un ensemble d'étapes successives qui définissent la démarche à suivre pour la réalisation d'un diagnostic. Ce processus peut être suivi par l'analyste pour la réalisation de tout diagnostic.

1.3.1/ La préparation du diagnostic

Elle comporte plusieurs phases, à savoir : la définition des objectifs de la mission en fonction des finalités du diagnostic, la définition du plan d'intervention et la prise de connaissance de l'entreprise ou de l'unité à étudier.

1.3.2/ La collecte des informations

Cette étape est cruciale, car le type recueilli détermine la pertinence du diagnostic. En effet, les informations disponibles orientent souvent l'analyste dans une direction, et l'absence d'informations empêche au contraire certains axes de recherche.

1.3.3/ L'analyse des informations

L'analyse des informations suppose un modèle d'analyse. En effet, il faut généralement repérer les symptômes, découvrir leur signification et expliquer les causes de dysfonctionnement. Il faut donc un système de référence pour mettre à jour les écarts entre ce qui devrait être et ce qui est.

1.3.4/ Les propositions

Le conseil propose des solutions techniquement et économiquement réalisables. Les solutions ne sont pas imposées mais prescrites : le choix définitif relève toujours de la responsabilité du chef d'entreprise. Ces solutions prescrites sont toujours chiffrées c'est-à-dire qu'elles doivent prendre en compte l'ensemble des coûts de la mise en œuvre.

Cette étape s'achève par un rapport général, constitué d'une note de synthèse rappelant les objectifs et les solutions prescrites et d'un compte rendu exhaustif sur la mission effectuée (démarche, outil, analyse,...). Enfin, un diagnostic s'arrête, en principe, au rapport final et n'intervient pas dans la mise en œuvre des solutions.

Chapitre 1 : Le diagnostic financier

Section 2 : Analyse et diagnostic à partir des états financiers

2.1/ A partir du bilan

Le bilan est un document composé de deux colonnes (actif et passif), dont le but est de produire l'image la plus fidèle possible de la situation patrimoniale, à une date donnée, d'une entité économique donnée. Selon le PCG (Paul. A, ...et al, 2007) « un actif est un élément identifiable du patrimoine ayant une valeur économique positive pour l'entité, c'est-à-dire un élément générant une source que l'entité contrôle du fait d'événements passés et dont elle attend des avantages économiques futurs ».

Par contre « un passif est un élément du patrimoine ayant une valeur économique négative pour l'entité, c'est-à-dire une obligation de l'entité à l'égard d'un tiers dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci » (Paul. A, ...et al, 2007).

Au moment d'étude. Le bilan comptable sera retraité selon l'objectif recherché et son analyse peut porter soit sur :

- Le **bilan financier ou patrimonial ou liquidité** (fonds de roulement financier, fonds de roulement propre, fonds de roulement étranger, endettement, liquidité, exigibilité, solvabilité, appréciation du risque).
- Le **bilan fonctionnel** avec mise en évidence du fonds de roulement net global, du besoin en fonds de roulement d'exploitation et hors exploitation, de la trésorerie nette. Les résultats des ratios permettent de comparer la structure financière de l'entreprise à des références sectorielles (il est le plus utilisé dans l'analyse financière)

2.1.1/ La logique du bilan fonctionnel

L'analyse fonctionnelle du bilan permet d'appréhender le fonctionnement en termes d'emplois (utilisation des capitaux investis) et de ressources (origine des ressources) et de se prononcer sur le risque de faillite encouru à partir de la politique de financement suivie.

L'analyse de la politique financière de l'entreprise conduit à identifier les masses du bilan en fonction des différents cycles économiques qui régissent son existence, à savoir :

- **Le cycle des investissements**

Un investissement se définit comme l'utilisation d'un moyen de financement dont l'objectif est de créer un flux de liquidité futur. Les investissements correspondent ainsi dans

Chapitre 1 : Le diagnostic financier

le bilan aux actifs immobilisés. L'existence du cycle des investissements (on parlera alors d'emplois stables) est conditionnée par l'existence du cycle de financement.

- ***Le cycle de financement***

Le cycle de financement représente l'ensemble des ressources financières qui permet d'assurer le fonctionnement normal de l'entreprise, c'est à dire les ressources nécessaires au financement des investissements, mais également nécessaires aux besoins de financement de son activité courante (cycle d'exploitation).

Nous distinguerons les ressources stables (fonds propres et dettes financières) des ressources transitoires ou instables (par exemple la dette fournisseur).

- ***Le cycle d'exploitation***

L'activité quotidienne de l'entreprise génère des flux qui se traduisent au bilan par l'existence de postes souvent de courte durée. Ce cycle d'exploitation entraîne des emplois de fonds (stocks de matières premières, marchandises, créances clients, etc.) mais encore des ressources (dette fournisseur, etc.). En règle générale, ce cycle est déséquilibré (souvent les emplois sont supérieurs aux ressources) de sorte que l'entreprise est amenée à rechercher des ressources supplémentaires pour financer ce besoin d'exploitation.

La caractéristique permanente (continue) dans le temps de ce déséquilibre fait que les dirigeants doivent rechercher des financements adaptés, soit des ressources stables.

La construction du bilan fonctionnel a pour finalité de mettre en évidence ces différents cycles et d'apprécier les équilibres financiers qui résultent de leur confrontation.

2.1.2/ La constitution du bilan fonctionnel

La construction du bilan fonctionnel se fait à partir d'un bilan avant répartition du résultat et les retraitements à effectuer se font avec l'objectif de reconstituer la valeur d'origine des postes d'emplois et de ressources de façon à analyser la politique de financement qui a été suivie.

Les principaux retraitements à effectuer sont les suivants :

- **Les postes de l'actif sont exprimés en valeur brute**

Pour décrire efficacement les différents cycles économiques, les postes de l'actif doivent être retenus pour leur montant brut. Les amortissements et les provisions correspondants sont

Chapitre 1 : Le diagnostic financier

assimilés à des ressources et sont par conséquent à rajouter dans le passif. Ces ressources étant un élément de l'autofinancement de l'entreprise, on les retrouve dans la série des capitaux propres.

▪ **Le crédit bail**

L'idée à la base du retraitement est justifiée par le fait que le bilan fonctionnel doit mettre en évidence l'ensemble des moyens qu'utilise une entreprise pour réaliser ses objectifs d'activité.

La correction revient à considérer que l'entreprise est propriétaire des biens et le financement par crédit bail se substitue à un emprunt à long ou moyen terme.

Les immobilisations financées par crédit bail sont réintégrées dans le bilan de la façon suivante :

La valeur d'origine est à inscrire dans les immobilisations brutes et de façon symétrique, on inscrit les amortissements qui auraient été pratiqués si l'entreprise avait été propriétaire dans les capitaux propres (information disponible en hors bilan). La différence qui correspond à la partie non amortie doit apparaître en dettes financières (ressource stable).

▪ **Les effets escomptés non échus : EENE**

Pour se procurer des liquidités, les entreprises remettent à l'escompte leurs effets à recevoir. L'entreprise ne possède plus ses créances mais reste solidairement responsable du défaut de paiement de leurs clients. Pour évaluer la politique de crédit client, il faut rajouter les EENE (figurent dans les engagements hors bilan) aux créances à l'actif et aux concours bancaires au passif dans un compte intitulé « effets escomptés non échus ».

▪ **Les écarts de conversion :**

Si l'on veut retrouver les dettes et les créances telles qu'elles étaient lors de leur apparition dans le patrimoine de l'entreprise, il faut annuler l'effet des écarts de conversion (postes qui n'apparaissent plus dans le bilan fonctionnel).

Pour ce qui est de l'écart actif, il faut rajouter aux créances et retrancher aux dettes l'écart respectif qui les concerne. Pour l'écart passif, le réajustement implique un mouvement inverse, il faut enlever aux créances et rajouter aux dettes l'écart correspondant.

Chapitre 1 : Le diagnostic financier

▪ Les primes de remboursement des obligations :

La prime de remboursement est la différence entre le prix de remboursement de l'obligation et son prix d'émission.

Les primes de remboursement interviennent à l'actif et sont amorties chaque année selon la durée de remboursement de l'emprunt obligataire. Le passif (emprunt obligataire) enregistre quant à lui la dette effective (prix de remboursement des obligations).

Si l'on souhaite lire au passif la ressource effectivement collectée (prix d'émission des obligations), on doit soustraire du poste emprunt obligataire le montant brut de la prime de remboursement des obligations et les amortissements pratiqués sont à rajouter dans les capitaux propres. Le poste « prime de remboursement des obligations » n'apparaissant plus à l'actif du bilan fonctionnel.

Tableau n01 : Le bilan fonctionnel d'une entreprise

Emplois stables Toutes les immobilisations brutes + c. bail brut -postes d'immobilisations sans valeur + charges à répartir	Ressource durables Fr – actifs sans valeur+RC passif Toutes provisions et amortissements Toutes dettes y compris C.bail (sauf CBC et EENE) -prime remboursement obligations
Actif circulant Tous postes bas de bilan en brut y compris EENE + actifs sans valeur notamment EC actif	Passif circulant Tout le passif d'exploitation
Banque Disponibilités VMP	Banque CBC EENE

Source : Jean-Pierre Lahille, « analyse financière », 3^e édition, Dunod, paris, p263.

2.1.3/ L'analyse du bilan fonctionnel

L'analyse statique permet d'établir à partir du bilan, les principes sur lesquels repose l'équilibre financier de l'entreprise ainsi que les différents ratios servant d'indicateurs pour juger la situation patrimoniale.

I. L'équilibre financier

L'équilibre financier s'apprécie à partir de :

- La solvabilité qui est la capacité d'une entreprise à faire face à ses dettes, permettant de mesurer son degré d'autonomie financière ;

Chapitre 1 : Le diagnostic financier

- La liquidité qui indique la disponibilité immédiate des fonds, car une entreprise peut être solvable mais ne pas disposer de liquidité immédiate pour payer ses dettes.

L'appréciation de l'équilibre financier consiste à confronter le degré de liquidité des actifs au degré d'exigibilité des postes du passif.

Il s'appuie sur le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette.

On distingue dans le bilan :

- Les ressources stables (RS) (capitaux permanents + dettes à long terme) et les emplois durables (ED) ou actifs immobilisés ;
- Actif circulant (AC) et le passif circulant (PC) ;
- La trésorerie active (TA) et la trésorerie passive (TP)

Le fonds de roulement correspond au montant des disponibilités nécessaires pour assurer la continuité des paiements courants auxquels l'entreprise doit faire face.

Cependant, le fonds de roulement net (FRN) représente l'excédent des actifs circulant sur les dettes à court terme (Cohen.E ; 2006).

On peut représenter le FRN à l'aide d'un schéma de bilan simplifié. On est alors confronté à 3 cas possibles:

Cas 1: FRN=0	Cas 2: FRN>0	Cas 3: FRN<0												
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px;">Actif Immobilisé</td> <td style="width: 50%; padding: 5px;">Capitaux Permanents</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Actif Circulant</td> <td style="padding: 5px;">Dettes à Court terme</td> </tr> </table>	Actif Immobilisé	Capitaux Permanents	Actif Circulant	Dettes à Court terme	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px;">Actif Immobilisé</td> <td style="width: 50%; padding: 5px;">Capitaux Permanents</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Actif Circulant</td> <td style="padding: 5px;">Dettes à Court terme</td> </tr> </table> <div style="text-align: right; margin-top: 10px;"> } FRN </div>	Actif Immobilisé	Capitaux Permanents	Actif Circulant	Dettes à Court terme	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px;">Actif Immobilisé</td> <td style="width: 50%; padding: 5px;">Capitaux Permanents</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Actif Circulant</td> <td style="padding: 5px;">Dettes à Court terme</td> </tr> </table> <div style="text-align: left; margin-top: 10px;"> { FRN </div>	Actif Immobilisé	Capitaux Permanents	Actif Circulant	Dettes à Court terme
Actif Immobilisé	Capitaux Permanents													
Actif Circulant	Dettes à Court terme													
Actif Immobilisé	Capitaux Permanents													
Actif Circulant	Dettes à Court terme													
Actif Immobilisé	Capitaux Permanents													
Actif Circulant	Dettes à Court terme													

Source :DovOgien ; « gestion financière de l'entreprise »; édition Donud; Paris; 2008;p 41.

Ces schémas indiquent que l'on peut calculer le FRN de deux manières:

$$\begin{aligned}
 \text{FRN} &= \text{Actif circulant} - \text{Dettes à court terme} \\
 &= \text{Capitaux permanents} - \text{Actif Immobilisé}
 \end{aligned}$$

Chapitre 1 : Le diagnostic financier

Enfin, si l'on déduit les dettes à long et moyen terme du FRN, on obtient le fonds de roulement propre de la société, qui est un indicateur de son autonomie en termes de financement de ses investissements physiques, immatériels et financiers.

Fonds de roulement propre = FRN - dettes à long et moyen terme

Le besoin en fonds de roulement (BFR) correspond au besoin de financement d'exploitation (BF) généré par l'activité courante de l'entreprise et hors activités ordinaires (BFHAO):

Besoin en fonds de roulement d'exploitation (BF) = Actif circulant d'exploitation – dettes d'exploitation.

Besoin en fonds de roulement hors activités ordinaires (BFHAO) = Actif circulant hors exploitation – Dettes hors exploitation

Besoin en fonds de roulement (BFR) = BF + BFHAO

La trésorerie nette résulte de l'ajustement entre le Fonds de roulement et le BFR (Poulin.A ;2010).

La trésorerie : **T** se mesure par la différence entre la trésorerie active et la trésorerie passive

T = TA - TP.

Si le FR est égal au BFR alors on parle de trésorerie nulle, aucune marge n'est dégagée.

Si le FR est supérieur au besoin de financement des activités c'est-à-dire au BFR, il se dégage une marge, un excédent de disponibilité, la trésorerie est alors positive et l'entreprise peut assurer sa solvabilité.

Par contre si le FR est inférieur au BFR, la trésorerie est négative et l'entreprise est tributaire de concours financiers externes à court terme (escompte, découvert, facilité de caisse).

II. Analyse de l'évolution de la structure financière

L'analyse de l'évolution de la structure financière est très fondamentale car elle renseigne sur la structure des années antérieures, renseigne sur l'évolution de la santé de l'entreprise, sur ses propres performances et sur celles des autres entreprises du même secteur.

Cela revient à déterminer l'évolution du FR, du BFR sur trois, quatre, voire cinq années écoulées.

Chapitre 1 : Le diagnostic financier

Si par exemple le FR a connu des augmentations ou des diminutions, il serait indispensable de rechercher et expliquer les causes.

En cas d'augmentation du FR, deux situations peuvent se présenter :

- d'une part, il s'agit d'augmentation des dettes financières dont le volume peut dépasser les capitaux propres, cela peut remettre en cause l'indépendance financière de l'entreprise ;
- d'autre part, il s'agit d'apports des associés, entraînant l'accroissement des dividendes ou la cession des immobilisations.

En cas de diminution du FR, deux situations peuvent aussi se présenter :

- il peut s'agir d'acquisition de nouveaux investissements qui vont plus tard générés de nouvelles ressources ;
- ou de réduction des capitaux propres due au déficit connu par l'entreprise. Si par exemple le constat est que le BFR a augmenté depuis quatre ou cinq ans plus rapidement que le FR, cela signifie la trésorerie aussi est en diminution cela emmène le banquier dans ses jugements, à limiter ses lignes de crédits à court termes.

Pour éviter cette situation, le responsable financier doit veiller au respect du principe selon lequel, l'augmentation du FR doit être supérieure ou égale à l'augmentation du BFR et que le FR doit permettre de financer l'augmentation du BFR.

2.2/ A partir d'un tableau de compte de résultat

L'analyse et le diagnostic à partir du compte de résultat ont pour principal objet la compréhension de la formation du résultat net. Ce résultat peut être défini comme la différence entre le montant des charges engagées par l'entreprise et les divers produits reçus. Un résultat bénéficiaire est indispensable pour l'entreprise car il exerce un effet favorable sur les conditions qui garantissent sa survie et son développement. Du point de vue de l'Analyse Financière, le résultat est l'élément essentiel permettant d'apprécier la rentabilité de l'entreprise et de porter un jugement sur l'efficacité de la gestion des dirigeants.

2.2.1/ description du tableau de compte de résultat

Le compte de résultat fait apparaître la variation de richesse de l'entreprise pour une période donnée, généralement une année (appelée exercice). Il récapitule les produits (recettes) et les charges (dépenses), sans tenir compte de leur date d'encaissement ou de décaissement.

Chapitre 1 : Le diagnostic financier

Il est établi à partir des comptes de charge et de produit « *les comptes de la classe 6 et 7 du SCF* », afin de dégager les soldes intermédiaires de gestion (Le système comptable financier, 2009)

La structure du compte de résultat dans le SCF (Système Comptable financier) peut être schématisée, comme suit :

Tableau n°2 : Le Compte de résultat

COMPTE DE RESULTAT

Période du.....au.....

Libelle	Compte
Ventes et produits annexes	70
Variation stocks produits finis et en cours	72
Production immobilisée	73
Subventions d'exploitation	74
1 PRODUCTION DE L'EXERCICE	TOTAL
Achats consommés	60
Services extérieurs et autres consommations	61et62
2 CONSOMMATION DE L'EXERCICE	TOTAL
3 VALEURS AJOUTEE D'EXPLOITATION (1-2)	SOLDE
Charges personnel	63
Impôts, taxes et versement assimilés	64
4 EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	SOLDE
Autre produits opérationnels	75
Autres charges opérationnelles	65
Dotations aux amortissements et aux provisions	68
Reprise sur pertes de valeur et provisions	78
5 RESULTAT OPERATIONNEL	SOLDE
Produits financiers	76
Charges financières	66
6 RESULTAT FINANCIER	SOLDE
7 RESULTAT AVANT IMPOTS (5+6)	SOLDE
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	695et698
Impôts différés (variations) sur résultat ordinaires	692et693
8 RESULTAT NET des activités ordinaires	SOLDE
Éléments extraordinaires (produits) à préciser	77
Éléments extraordinaires (charges) à préciser	67
9 RESULTAT extraordinaires	SOLDE
10 RESULTAT NET DE L'EXERCICE	SOLDE

Source : SCF, modèles d'états financiers

Chapitre 1 : Le diagnostic financier

2.2.2/ Les objectifs de l'analyse du compte de résultat

Les objectifs du diagnostic à partir du compte de résultat sont :

- La construction des indicateurs synthétiques capables de révéler des tendances ;
- L'amélioration de la compréhension du contenu et de l'importance des masses financières.

2.2.3/ Les outils d'analyse

L'analyse du compte de résultat est effectuée à l'aide du tableau des soldes intermédiaires de gestion, qui permet d'apprécier l'activité et la rentabilité de l'entreprise. Et aussi par le CAF (la capacité d'Autofinancement), qui est un agrégat de plusieurs éléments issus du compte de résultat.

La CAF ou aussi la MBA (la marge brute d'Autofinancement) représente la part de la valeur ajoutée qui n'a pas été distribuée aux tiers : personnel, État, créanciers

- L'analyse à partir des soldes intermédiaires de gestion (Jean-pierre Lahille , 2007)

Le tableau des soldes intermédiaires de gestion est un tableau qui fait apparaître successivement des soldes significatifs de gestion d'exploitation. Son importance se trouve dans l'identification des éléments qui peuvent mesurer la performance, l'efficacité et la rentabilité des entreprises, ces éléments définis se calculent de la manière suivante :

1. La marge commerciale (MC)

Premier solde intermédiaire qui indique la marge réalisée par une entreprise sur sa seule activité de négoce. Elle ne résulte pas comme l'on croit souvent de la différence entre « vente » et « achat de marchandise », mais entre la vente et la consommation de marchandise. Elle intègre donc la variation positive ou négative du stock de marchandises.

Marge commerciale = vente de marchandise – cout d'achat des marchandises vendues

On calcul notamment le ratio suivant :

Taux de marge commerciale = marge commerciale / vente de marchandises hors taxe

Chapitre 1 : Le diagnostic financier

2. La production de l'exercice (PE)

La notion de production de l'entreprise englobe la production vendue, stockée et immobilisée

La production de l'exercice = production vendue y compris les services

+production stockée +production immobilisée

3. La valeur ajoutée (VA)

C'est un solde majeur de l'analyse du compte de résultat. Il indique le volume de richesse nette créée par l'entreprise qui se mesure par la différence entre ce qu'elle a produit et ce qu'elle a consommé.

La différence (production – consommation) exprime donc bien la valeur que l'entreprise a réellement ajoutée à la valeur d'origine de ce qu'elle a consommé.

Valeur ajoutée = production de l'exercice +marge commerciale

+transfert de charge de production - consommation en production en provenance

La valeur ajoutée mesure aussi le degré d'intégration économique de l'entreprise par le ratio suivant :

Degré d'intégration = valeur ajoutée / chiffre d'affaire hors taxe

4. L'excédent brut d'exploitation (EBE)

C'est le solde qui vient après la valeur ajoutée. Il s'obtient en retranchant de cette dernière les impôts et taxes et les frais de personnel. Si le compte du résultat fait apparaître des subventions d'exploitation, on les rajoutera à la valeur ajoutée pour obtenir l'EBE.

Il représente la richesse créée par l'entreprise durant son exploitation c'est-à-dire la survaleur apportée par le capital économique, il évalue la capacité de l'entreprise à renouveler son outil de production et prendre en charge les risques de dépréciation des autres actifs.

EBE = VA + subvention d'exploitation – (charge de personnel+ impôts et taxes)

Chapitre 1 : Le diagnostic financier

On peut calculer la rentabilité de l'entreprise relative à l'EBE à partir du ratio suivant :

Taux de marge brute = EBE/ CA

Ou **taux de marge brute = EBE/ capitaux propres**

5. Le résultat d'exploitation (hors charges et produits financiers)

Il mesure la performance nette de l'entreprise, car il prend en compte l'amortissement et la dépréciation de son actif, il évalue la capacité courante. Il se calcul de la manière suivante :

Résultat d'exploitation = EBE

+transfert des charges d'exploitation

+reprise sur provision

+produits de gestion courante

-(charges de gestion+dotation aux amortissements et aux provisions

On peut calculer la rentabilité normale d'exploitation indépendamment de sa politique financière et d'investissement à partir de ratio suivant

R = résultat d'exploitation (H.C.P.F) / chiffre d'affaire

6. Le résultat financier

Il exprime la rentabilité des opérations financières de l'entreprise, comme la prise de participation, les placements, les prêts et les emprunts. Il se calcule comme suit :

Résultat financier = produits financiers-charges financières

7. Le résultat courant avant impôts (RC)

C'est un solde très voisin de celui de résultat qui porte le même nom, et qui intègre, comme lui le résultat des opérations financières. Il évalue la capacité de l'entreprise à réaliser un profit.

Il est calculé de façon suivante :

R = RE+produits financiers +ou- cote part des opérations faites en commun.

Chapitre 1 : Le diagnostic financier

Il peut être encore calculé comme suit :

RC = résultat d'exploitation+ résultat financier

8. Le résultat exceptionnel :

Il représente le résultat produit pendant les situations exceptionnelles. Il est calculé indépendamment des autres, de façon à mesurer son impact sur le résultat de l'exercice.

Il se calcule à part, de façon suivante :

Résultat exceptionnel = produits exceptionnels-charges exceptionnelles

On peut calculer son impact sur l'activité de l'entreprise à partir des ratios suivants :

Résultat exceptionnel/ chiffre d'affaire Ou Résultat exceptionnel / résultat net

9. Le résultat net de l'exercice (RN)

Il représente le résultat final de l'entreprise, car il prend en compte toutes les variables d'exploitation, de la politique financière et des opérations exceptionnelles. C'est le résultat qui sera reporté dans le bilan avant répartition, établi le dernier jour de la période concernée par le compte de résultat.

Il se calcule de façon suivante :

RN = RC + ou – résultat exceptionnel- participation des salariés – impôt sur bénéfices

Ces soldes sont récapitulés dans un tableau nommé le tableau des soldes intermédiaires de gestion

- **La capacité d'autofinancement (le CAF)**

Le plan comptable propose deux méthodes de détermination de la capacité d'autofinancement, l'une est directe ou soustractive (Dovogien, 2008), et l'autre indirecte ou additive

Chapitre 1 : Le diagnostic financier

1 La méthode directe :

Est la méthode la plus logique puisqu'elle est liée, en termes de liquidité, à la nature des opérations de l'entreprise (encaissements, décaissements). En effet, elle consiste à :

L'EBE + transfert des charges d'exploitation

(+) les autres produits de gestion courante

(-) les autres charges de gestion courante

(+) ou (-) la cote part des opérations faites en commun

(+) les produits financiers

(-) les charges financières

(+) les produits exceptionnels

(-) les charges exceptionnelles

(-) participation des salariés

(-) impôts sur bénéfice

= capacité d'autofinancement

2 La méthode indirecte

Elle présente un procédé de calcul commode fondé sur la logique suivante ;

Le compte de résultat donnerait le solde des liquidités de la période, si tous les produits sont encaissés et toutes les charges sont décaissées.

Capacité d'autofinancement = résultat net

(+) la valeur comptable des éléments d'actif cédé

(-) les produit de cession

(-) la cote part des subventions virées au compte de résultat

(+) les dotations aux amortissements et provisions

(-) les reprises sur amortissements et provisions

3 L'intérêt de la CAF

Elle constitue la « **ressource de financement dégagée par l'activité de l'exercice avant affectation du résultat net** » elle recense donc l'ensemble des ressources dégagées par l'entreprise elle-même sans appel aux apporteurs externes (prêteurs ou associés) et qui seront disponibles pour mener les politiques de distribution des bénéfices, de remboursement des emprunts et d'investissements (Jean-Pierre Lahille; 2007).

En général, une partie de la capacité d'autofinancement est consacrée aux distributions de bénéfices, ce qui permet d'évaluer l'autofinancement de l'exercice de la façon suivante :

$$\text{Autofinancement} = \text{Capacité d'autofinancement} - \text{Distribution de bénéfices}$$

Section 3 : Le diagnostic d'une entreprise à travers les ratios

L'étude de la structure doit être envisagée en deux temps : structure financière et mode de gestion.

3.1/ Au niveau de la structure financière

Cette étude permet de répondre à la question suivante : quel est la structure financière à la fin de l'exercice résultant des opérations réalisées, de financement obtenu et des résultats dégagés ?

Un ratio est un rapport significatif entre deux grandeurs caractéristiques. Les principaux ratios que nous jugions destinés à apprécier la structure financière d'une entreprise sont (Jean-Pierre Lahille; 2007) :

3.1.1/Ratios d'endettement (R1&R2)

$$\text{-R1 : Endettement à terme} = \frac{\text{Dettes financières}}{\text{Capitaux Propres}}$$

Ce ratio doit être $\mathbf{R1} < 1$; Si $\mathbf{R1} = 0,5$, c'est que la société n'est pas endettée

$$\text{- R2 : Endettement Global} = \frac{\text{Total des Dettes}}{\text{Passif du bilan}}$$

Total des dettes : Dettes financières + Passif circulant + Trésorerie Passif. Si ce ratio tend vers 1 alors l'entreprise est très endettée, le capital est dérisoire.

Chapitre 1 : Le diagnostic financier

3.1.2/ *Le ratio de Financement des Immobilisations (R3)*

$$R3 = \frac{\text{Capitaux Permanents}}{\text{Actif Immobilisé}}$$

Ce ratio doit être supérieur à 1 parce qu'il traduit tout simplement le fond de roulement, $R3 > 1$

3.1.3/ *Le ratio d'Autonomie Financière (R4)*

$$R4 = \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Capitaux permanents}}$$

Ce ratio exprime le degré d'indépendance financière de l'entreprise et il doit être inférieur à 1 ($R4 < 1$)

3.1.4/ *Le ratio de liquidité générale (R5)*

$$R5 = \frac{\text{Créances à moins d'un an}}{\text{Passif circulant + Trésorerie Passif}}$$

Ce ratio exprime le degré de couverture du passif à court terme par les créances à court terme.

Créance à moins d'un an = Actif Circulant - Stock

- Si $R5 > 1$ alors les crédits sur les clients sont supérieurs aux achats envers fournisseurs et les Dettes ;

- En principe, peut être $R5 < 1$ mais aussi $R5$ sensiblement égale à 1.

3.1.5/ *Le ratio de liquidité immédiate (R6)*

$$R6 = \frac{\text{Trésorerie Actif (Disponibilité)}}{\text{Passif circulant + Trésorerie Passif (DCT)}}$$

Ce ratio exprime la couverture des dettes à court terme par les disponibilités.

Si $R6 > 0,5$ alors l'entreprise a trop de liquidité, le Manager doit donc songer à faire des placements ou des investissements ;

Si $R6$ tend vers 1 c'est quand même acceptable en terme de liquidité mais Si $R6 > 1$ la Trésorerie est en mal.

Chapitre 1 : Le diagnostic financier

3.1.6/ Le ratio d'indépendance globale de financement (R7)

Ce ratio indique la part des capitaux propres dans le total des ressources de l'entreprise et constitue un élément d'appréciation du risque de faillite. Il a pour objectif de préciser le degré d'autonomie financière de l'entreprise.

$$R7 = \frac{\text{Total capitaux propres}}{\text{Total Passif}}$$

3.1.7/ Part des banques dans l'endettement financier (R8)

Ce ratio exprime le poids de l'engagement des banquiers dans l'endettement total de l'entreprise, il se calcule comme suit :

$$R8 = \frac{\text{Emprunts} + \text{Dettes de crédit bail} + \text{Trésorerie Passif}}{\text{Endettements financiers}}$$

3.1.8/ Part de la trésorerie passive dans l'endettement financier (R9)

Il fournit des informations sur l'importance des concours utilisés par l'entreprise et met en évidence les arbitrages auxquels elle procède entre le financement par des emprunts et les recours à des crédits d'escompte, de trésorerie et de découverts. A priori, une forte proportion de crédit bancaire dans l'endettement peut signifier une situation de vulnérabilité qui tient apte à la précarité du principe, de type de ressources et à son coût.

$$R9 = \frac{\text{Trésorerie passif}}{\text{Endettement financier}}$$

3.1.9/ Ratio de financement du besoin de financement global (R10)

Il mesure la part de la trésorerie que l'entreprise réserve au financement de l'ensemble de son besoin de financement global, qu'il soit lié ou non à son cycle d'exploitation. Une dégradation de la trésorerie dans le temps remettra en cause l'équilibre financier de l'entreprise.

$$R10 = \frac{\text{Trésorerie passif moyenne}}{\text{Besoin de financement global moyen}}$$

Chapitre 1 : Le diagnostic financier

$$\text{Trésorerie passif moyenne} = \frac{\text{Trésorerie passif (N)} + \text{Trésorerie passif (N-1)}}{2}$$

$$\text{Besoin de financement global (BFG) moyen} = \frac{\text{BFG exercice (N)} + \text{BFG (N-1)}}{2}$$

3.1.10/ Ratio de couverture stable de capitaux engagés (R11)

Il permet de déterminer l'équilibre du financement de l'entreprise. Ce ratio exprime un principe classique dans l'analyse financière : les capitaux engagés doivent être couverts par des ressources stables pour limiter tous risques de rupture de financement. Un ratio inférieur à 100% implique le recours à un financement de capitaux engagés par des concours à court terme ; ce qui, par le biais de frais que ces derniers occasionnent, affecte la rentabilité financière de l'entreprise.

Dans l'interprétation de ce ratio, il faudrait toutefois tenir compte du cas des entreprises ayant des activités cycliques et du décalage pouvant exister entre la réalisation des investissements et la mise en place des financements correspondants.

$$\mathbf{R11} = \frac{\text{Total financement stable}}{\text{Capitaux engagés}}$$

Capitaux engagés : Actif immobilisé brut + Besoin de Financement Global.

3.2/ ratios d'appréciation de la gestion (DovOgien;2008)

3.2.1/ Ratio de structures productives

$$\mathbf{R12} : \text{Ratio de la force de travail} = \frac{\text{Frais du personnel}}{\text{VA}}$$

Ce ratio traduit le degré de main d'œuvre ou le taux de rémunération élevé (masse salariale élevée)

$$\mathbf{R13} : \text{Ratio du facteur capital} = \frac{\text{Frais financiers}}{\text{VA}}$$

Ce ratio traduit le volume des dettes financières ou le taux d'intérêt.

Chapitre 1 : Le diagnostic financier

$$\mathbf{R14} : \text{Ratio de l'outil de travail} = \frac{\text{Dotations aux amortissements}}{\text{VA}}$$

Ce ratio permet de deviner la pertinence du matériel utilisé et de savoir l'activité de l'entreprise. Mais dans ce cas, vérifier le mode d'Amortissement utilisé par l'entreprise.

$$\mathbf{R15} : \text{Ratio institutionnel} = \frac{\text{Impôts et Taxes}}{\text{VA}}$$

Ce ratio traduit la pression fiscale

$$\mathbf{R16} : \text{Ratio du risque encouru} = \frac{\text{Risque}}{\text{VA}}$$

Ce ratio traduit l'environnement de l'entreprise (environnement à risque ou pas). Les Dotations aux Provisions montrent l'environnement incertain, la non stabilité politique.

3.2.2/ Le résultat net

- Le ratio de rentabilité de l'activité

$$\mathbf{R17} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Chiffre d'affaire (HT)}}$$

Ce ratio mesure la rentabilité de l'entreprise et traduit la productibilité du Chiffre d'Affaire.

- Le ratio de rentabilité des capitaux

Il permet d'apprécier la rentabilité financière de l'entreprise, c'est le taux de placement

$$\mathbf{R18} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$$

Ce ratio permet de savoir s'il faut diversifier ses portefeuilles entreprise ou pas. En outre, on pourrait ajouter que la rentabilité d'une entreprise peut s'apprécier par la détermination du

Chapitre 1 : Le diagnostic financier

Seuil de Rentabilité (SR). C'est le chiffre d'Affaire au-delà duquel toutes augmentations entraînent un bénéfice.

3.2.3/ Taux de l'Excédent brut d'exploitation

Ce taux constitue une première mesure directe de la performance industrielle et commerciale de l'entreprise et un indicateur, généralement significatif, de sa capacité bénéficiaire. Il se calcule comme suit :

$$R19 = \frac{\text{Excédent brut d'exploitation}}{\text{Chiffre d'affaires HT}}$$

L'excédent brut d'exploitation correspond à la performance économique la plus pure de l'entreprise. Il est calculé avant dotations aux amortissements et provisions, et provisions et reprise de provisions, charge et produits financiers, et avant le niveau HAO.

Le taux de l'EBE est d'autant plus élevé que l'entreprise appartient à un secteur dans lequel les équipements tiennent une place prépondérante et implique des amortissements importants.

Conclusion du chapitre

L'analyse et le diagnostic de la santé financière de l'entreprise requièrent une démarche appropriée. Différentes approches sont également possibles et sont complémentaires pour une analyse financière globale de l'entreprise. L'approche de cette partie a été celle de l'analyse à partir des états financiers et des ratios admis dans le cadre du système comptable financier.

La première approche a été organisée autour de deux outils essentiels : le bilan fonctionnel et le compte de résultat ; la seconde approche est celle des ratios. L'analyse et le diagnostic à partir de ces outils permettent d'apprécier la situation actuelle et à venir de l'entreprise du point des partenaires de l'entreprise et particulièrement du point de vue des investisseurs.

Chapitre 2

Évaluation de la performance

Financière

Chapitre 2 : L'évaluation de la performance financière

Introduction du chapitre

La mesure de la performance financière dans l'entreprise est devenue indispensable en raison d'un contexte économique actuel plus compétitif d'une part, et pour assurer l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise d'autre part.

Les entreprises doivent avoir un système de mesure de la performance fiable qui tient compte de tout changement environnemental pour assurer leur survie et être compétitive par la suite. Or, la complexité de la performance et l'absence d'un consensus autour de ce concept sont la cause de certains problèmes.

Dans ce présent chapitre nous allons déterminer les dimensions de la performance financière d'une part, et montrer les mesures objectives et les mesures subjectives de ces dimensions d'autre part. Pour ce fait, on a subdivisé le chapitre en trois sections :

La première section va nous permettre de cerner la notion de la performance, ses différentes dimensions et les caractéristiques d'une entreprise performante, la deuxième section est réservée pour la mesure de la performance, dont on va souligner la pertinence des différentes mesures de la performance, et les problèmes liés à sa mesure, et la troisième section portera sur la performance financière, sur ses dimensions puis sur ses mesures objectives et subjectives.

Section 1 : La notion de la performance

1.1 Définition de la performance

L'origine du mot performance remonte au milieu du 19^{ème} siècle dans la langue française. A cette époque, il désignait à la fois les résultats obtenus par un cheval de course et le succès remporté dans une course. Puis, il désigna les résultats et l'exploit sportif d'un athlète. Son sens évolua au cours du 20^{ème} siècle. Il indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une machine et désignait par extension un rendement exceptionnel. Ainsi, la performance dans sa définition française est le résultat d'une action, voir le succès ou l'exploit. Contrairement à son sens français, la performance en anglais « contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès » (Bourguignon, 1995).

Dans le domaine de la gestion, le concept de performance de l'entreprise demeure complexe à cerner. A ce sujet, Steers (1975) note que ce concept est rencontré constamment dans la littérature sur les organisations, mais qu'il y a un manque de compréhension

Chapitre 2 : L'évaluation de la performance financière

fondamentale sur ce qu'il implique en réalité. En effet, bien que la performance est considérée généralement comme un attribut désirable, peu de tentatives ont été faites pour expliquer le construit empiriquement ou théoriquement. Goodman et al. (1983, cités dans Morin et al., 1994) soulignent que la réponse à la question « qu'est ce que la performance organisationnelle ? » est loin d'être aussi simple qu'on pourrait le croire. Même si les écrits de recherche et d'intervention abondent, il n'y a pas un consensus ni sur la définition du concept, ni sur la façon de le mesurer. Plusieurs notions sont liées à la performance : le rendement, la productivité, l'économie et l'efficacité sont probablement les plus connues. D'autres termes lui sont aussi associés tels que la santé, la réussite, le succès et l'excellence. Cela signifie que le choix des critères de performance est lié au statut et aux rôles des individus ou des groupes dans l'organisation. À titre d'exemple : un dirigeant pourra définir l'efficacité comme étant la rentabilité ou la compétitivité de son organisation; un employé, comme la qualité de la prise de décision et le climat de travail; un consommateur, comme la qualité du produit et du service à la clientèle. C'est dans ce sens qu'on peut affirmer que le concept de performance organisationnelle est à la fois surdéterminé à cause de la spécificité et du particularisme des différentes définitions, et indéterminé en raison de la diversité des individus et des groupes détenteurs d'enjeux de la performance (Morin et al., 1994). Dans ce sens, Lussier (1995) et Brush et Nanderwerf (1992) estiment que l'utilisation du terme « performance » par les chercheurs inclut plusieurs dimensions.

Voyer (1999) pense que la performance est un concept englobant et intégrateur, donc difficile à définir de façon précise. Le même auteur a noté que la performance est multidimensionnelle ; pour bien la cerner, on doit combiner ou faire référence à un ensemble de perspectives (utilisateurs internes, clients,) et de dimensions (humaines, politiques, économiques, opérationnelles). Pour leur part, Gosselin et Murphy (1994) ont signalé qu'il existe plusieurs définitions conceptuellement acceptables mais distinctes de la performance selon le domaine touché et le contexte d'utilisation.

Dans ce sens, Bergeron (1999) définit la performance comme étant la réalisation d'une action et sa mise en œuvre. Cet auteur a distingué deux axes de définition: la performance comme résultat d'une action et la performance comme mesure d'un processus de réalisation. Alors que Lorino (1997) définit la performance comme suit tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple « coût-valeur ».

D'un autre côté, Saucier (1995) souligne que la notion de performance doit être précisée à chaque fois que l'on veut l'utiliser. Dans ce contexte, Bergeron (1999) a signalé qu'à

Chapitre 2 : L'évaluation de la performance financière

l'interne, la performance dépend de la perception qu'en ont les dirigeants, les salariés de l'entreprise et les autres personnes concernées. En externe, la performance est déterminable selon la perception qu'en ont les partenaires d'affaires et selon leurs propres rapports et objectifs vis-à-vis de l'entreprise. Cependant, la performance reste un sujet extrêmement vaste puisque l'on peut définir selon une variété de critères dépendants de la perspective d'analyse choisie. D'ailleurs, chaque auteur a ses propres critères de mesure de la performance; elle peut être entendue au sens du rendement, de l'efficacité, de la productivité (totale ou partielle) ou de la profitabilité (Institut national de productivité, 1982).

Certains auteurs reconnaissent que la performance d'une entreprise recouvre de multiples dimensions notamment la flexibilité, la productivité, la qualité et la satisfaction de la clientèle (Georgopoulos et Tannenbaum, 1957; Steers, 1975). Pour d'autres, la performance est perçue comme un concept unidimensionnel et elle est mesurée par un seul indicateur comme la profitabilité, la productivité ou la stabilité (Ged, 1983). Pour sa part, Sink (1985) définit la performance organisationnelle par rapport à sept critères : l'efficacité, l'efficience, la qualité, la satisfaction, la profitabilité, la qualité de vie au travail et l'innovation.

1.2 Les grands types de la performance

A. La performance économique :

La performance économique correspond aux résultats présentés par la comptabilité. Il s'agit principalement des soldes intermédiaires de gestion, à savoir :

- la production et marge commerciale ;
- la valeur ajoutée ;
- l'excédent brut d'exploitation ;
- les différents résultats de l'exercice (d'exploitation, financier, etc.).

B. La performance financière :

La performance financière est étroitement liée à la performance économique, elle est mesurée par plusieurs ratios, le plus souvent utilisé est le ratio de la rentabilité, qui rapporte des indicateurs de résultats à des indicateurs relatifs au montant des ressources mise en œuvre.

Le ratio de rentabilité est le résultat du rapport entre le résultat de l'exercice sur capitaux propres.

C. La performance sociale :

Au niveau de l'organisation, la performance sociale est souvent définie comme le rapport entre son effort social et l'attitude de ses salariés. Cependant cette dimension de la performance est difficile à mesurer quantitativement.

Chapitre 2 : L'évaluation de la performance financière

La performance sociale est aussi définie comme le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation. Ou encore l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation.

Afin d'évaluer cette performance, les critères suivants peuvent être utilisés :

- La nature des relations sociales et la qualité des prises de décisions collectives ;
- Le niveau de satisfaction des salariés mesurés par les sondages et les enquêtes d'opinion ;
- Le degré d'importance des conflits et des crises sociales (grèves, absentéisme, accidents de travail...) ;
- Le taux de turnover, la participation aux manifestations et aux réunions d'entreprise, ainsi que le dialogue avec les membres du comité d'entreprise.

D. La performance humaine :

La question de la performance humaine est une préoccupation fondamentale de tous les jours de l'entreprise.

Aujourd'hui, elle est perçue, aussi bien du côté des dirigeants de l'entreprise que du côté des salariés, comme le facteur essentiel contribuant à la performance économique de l'entreprise.

Pour M. Lebas (1998), la clé de la performance humaine se trouve non seulement dans les résultats passés, mais plus en amont, dans les capacités d'action des salariés, c'est-à-dire, dans leur capacité à mettre en œuvre leur sens de l'initiative pour faire face aux aléas du travail. La performance humaine est définie comme une question de potentiel de réalisation.

Par conséquent, la performance est un concept qui a trait au futur et non au passé.

E. La performance managériale :

La performance managériale est définie comme la capacité du manager et de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés. Un certain nombre de critères peuvent être utilisés pour évaluer la performance managériale :

- L'entrepreneurship : efficacité, efficience, pro-activité, utilisation diagnostique des concepts.
- Le leadership : confiance en soi, communication, logique de raisonnement, capacité de conceptualisation.
- Gestion des ressources humaines : utilisation sociale du pouvoir, gestion des processus des groupes.
- Direction des subordonnés : développement, aide, autorité.

Chapitre 2 : L'évaluation de la performance financière

- Autre compétences : contrôle de soi, objectivité relative, énergie et capacité d'adaptation...

F. La performance organisationnelle :

La performance organisationnelle est définie comme « *les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celle-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique* » (M. Kalika ; 1998).

Michel Kalika avance quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle :

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

G. La performance commerciale :

La performance commerciale peut être définie comme la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs.

Les entreprises visant la performance commerciale doivent se soucier des besoins de leurs clients, prendre en compte les stratégies de leurs concurrents afin de conserver, voire le développer leurs parts de marché. Plusieurs indicateurs permettent de mesurer la performance commerciale, parmi lesquels on cite :

- La part de marché ;
- La fidélisation de la clientèle ;
- L'attrait de nouveaux clients ;
- La satisfaction des clients ;
- La rentabilité par segment, par client, par produit, par marché...

H. La performance stratégique :

Pour assurer sa pérennité, une organisation doit se démarquer de ses concurrents et doit, pour se faire, se fixer des objectifs stratégiques appropriés, tels que l'amélioration de la qualité de ses produits, l'adoption d'un marketing original ou l'adoption d'une technologie de

Chapitre 2 : L'évaluation de la performance financière

fabrication plus performante. Pour la haute direction, le souci majeur à cette étape est de communiquer ses objectifs stratégiques au personnel et assurer leur transformation en objectifs opérationnels afin d'atteindre la performance à long terme ou performance stratégique.

La performance stratégique est associée à :

- La capacité à remettre en cause les avantages stratégiques acquis ;
- La définition d'un système de volontés visant le long terme ;
- La capacité de l'entreprise à développer un avantage compétitif durable ;
- La capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeurs créatrices de marge ;
- L'excellence à tous les niveaux de l'entreprise.

1.3 Les caractéristiques d'une entreprise performante

Les entreprises les plus performantes développent en elles, les éléments d'un dynamisme cumulatif. Ces éléments sont liés entre eux et déterminent la qualité générale de l'entreprise. Ils peuvent être regroupés dans les grands thèmes suivants (Philippe ; 1974)

-Adaptation rapide à l'évolution : il s'agit de l'orientation dynamique des ressources en fonction des possibilités et des changements du marché. Celle-ci se caractérise par ses transformations ponctuelles. Et l'entreprise qui veut progresser doit s'y adapter sans cesse et se définir constamment en fonction de celle-ci.

-Ouverture au progrès : c'est l'ensemble des politiques qui permettent à l'entreprise de préparer à temps les transformations nécessaires. C'est le développement d'un esprit de recherche ainsi que des forces de création et de renouvellements nécessaires à la stratégie du progrès ;

- Développement de la gestion : il s'agit d'un système de gestion qui favorise la mise en œuvre d'un progrès continu, qui assure une meilleure préparation et un meilleur contrôle de l'action. Il permet aux dirigeants de consacrer moins de temps aux opérations courantes et plus de temps à la croissance et à la créativité, qui facilite l'accomplissement des structures qui exigent une structure d'innovation;

- Flexibilité des structures : c'est le choix des structures qui favorisent le progrès et diminuent la résistance au changement, il s'agit d'établir les structures selon les buts à atteindre et de

Chapitre 2 : L'évaluation de la performance financière

définir les liaisons selon les impératifs de mouvements afin d'augmenter les initiatives et faciliter combinaison des ressources les plus dynamiques ;

- Direction participative et développement des hommes : il s'agit de développer et diffuser un mode de direction qui consiste à mieux préciser les buts, à déléguer les pouvoirs et à contrôler les résultats plutôt que les moyens. C'est l'ensemble des options qui conduisent à une participation véritable. Cela devient possible grâce aux outils modernes de gestion et nécessaires pour répondre aux conditions de la création et au changement ;

- Développement et justification du pouvoir de l'action : c'est l'ensemble des politiques permettant à l'entreprise de disposer d'un pouvoir suffisant, pour mettre en œuvre une stratégie de progrès. Ce sont les choix qui feront des pouvoirs le support autant que les résultats de cette stratégie. Il sera ainsi au centre d'un processus cumulatif de croissance lorsqu'une partie des surplus créés par la stratégie de progrès sera justifiée et les politiques de concertation et de relations extérieures trouvent ici leur place.

Toutes ces caractéristiques sont liées et contribuent à former un processus unique qui est celui du progrès et de la croissance.

Section 2 : Mesure de la performance

2.1 Pertinence du système de mesure de la performance

Le système de mesure de la performance constitue un outil comportemental puissant. Il devrait inclure des indicateurs justes, liés à la stratégie de l'organisation afin de guider les dirigeants dans leurs actions (Lorino, 1997). Ces indicateurs de performance sont les signes vitaux de l'entreprise, en ce sens qu'ils permettent d'évaluer son état actuel et le degré d'atteinte de ses objectifs. Ces indicateurs diffusent dans toute l'entreprise un message sur ce qui est important à savoir: communiquer jusqu'aux niveaux hiérarchiques inférieurs la stratégie définie par la direction; remonter vers l'équipe dirigeante la performance de la base ; refléter le résultat des contrôles et des améliorations au sein d'un processus; exprimer en terme quantitatif les résultats de différentes activités d'un processus ou du processus lui-même en fonction d'un objectif donné (Hronec, 1995).

Hronec (1995) a signalé aussi que les indicateurs de performance devraient piloter la stratégie à tous les niveaux de l'entreprise de manière à ce que tous ses membres la connaissent et sachent quels sont les liens entre leurs actions et la performance. Dans ce

Chapitre 2 : L'évaluation de la performance financière

même sens, Lorino (1997) mentionne que les indicateurs de performance ont une pertinence opérationnelle et stratégique, et une efficacité cognitive :

- **opérationnellement**, l'indicateur n'a d'utilité que relativement à une action à piloter, donc il est étroitement lié à un processus d'action précis ;

- **stratégiquement**, l'indicateur doit correspondre à un objectif stratégique dont il mesure l'atteinte (indicateur de résultat) ou informer sur le bon déroulement des actions visant à atteindre cet objectif (indicateur de pilotage) ;

- l'indicateur doit avoir aussi une efficacité **cognitive**, signifiant qu'il doit pouvoir être lu, compris et interprété aisément par l'acteur auquel il est destiné, dans le cadre de son action.

Pour sa part, Voyer (1999) affirme que la mesure de la performance attire l'attention des employés et qu'elle est perçue comme un stimulus et un outil dynamique d'amélioration continue. Elle permet aussi de baliser et de surveiller l'évolution de l'organisation vers la performance en fournissant de l'information de rétroaction pour un apprentissage dynamique.

À l'externe, les mesures de performance et notamment les indicateurs financiers facilitent la prise de décision des bailleurs de fonds dans l'octroi des crédits. D'un autre côté, Desjardins (1998) affirme que les mesures de performance facilitent les décisions des actionnaires en ce qui a trait à l'attribution du capital. Ces mesures sont considérées comme des indices de création de valeur pour les actionnaires. À titre d'exemple, les actionnaires comparent le rendement sur le capital investi et le coût du capital pour investir dans le capital de l'entreprise.

2.2 Les problèmes de mesure de la performance

Des problèmes de mesure de la performance surgissent lorsque les chercheurs choisissent des critères de performance qui semblent intuitivement appropriés mais sans essayer de les placer dans une structure cohérente et plus large (Georgopoulous et Tannenbaum, 1957). Ceci est conforme aux propos de Hronec (1995) qui affirme que vu l'absence d'un consensus autour de la notion de la performance, son évaluation constitue un problème important par le fait que les auteurs utilisent des indices de performance différents.

Steers (1975) a énuméré huit problèmes dans la mesure de la performance organisationnelle en recherche. Ces problèmes sont présentés et décrits ci-dessous.

Chapitre 2 : L'évaluation de la performance financière

- **La validité des construits** : elle consiste en l'identification du domaine des critères appropriés et en la détermination de la mesure à laquelle ces variables sont similairement rapprochées ou affectées par des facteurs externes. Au départ, les chercheurs ne sont pas d'accord sur les critères devant être inclus dans la mesure de la performance d'un domaine. Dans leur recherche, Friedlander et Pickle(1968) ont montré que les mesures de performance sont désignées pour refléter les points de vue de différents groupes de référence: profitabilité pour l'entrepreneur, satisfaction pour les employés, etc. Cette étude montre clairement que la sélection des critères appropriés d'évaluation est fonction de ceux qui font l'évaluation et de leurs systèmes de référence particulière.

- **La stabilité des critères**: les critères d'évaluation sont relativement instables dans le temps. Donc, un critère utilisé pour évaluer la performance à un certain temps peut être inapproprié plus tard. À titre d'exemple, dans des conditions économiques favorables, la performance organisationnelle peut être reliée au niveau du capital investi, alors que dans des conditions défavorables, la liquidité peut émerger comme étant le critère le plus approprié. Donc chaque critère ne représente pas un indicateur stable de performance.

- **L'horizon temporel**: Gibson et al. (1973, cités dans Steers, 1975) soulignent qu'il y a des critères qui s'appliquent plutôt à court, à moyen et à long terme mais le problème d'incohérence de ces critères persiste.

- **Critères multiples**: l'avantage des modèles multidimensionnels est qu'ils sont complets et englobent plusieurs variables sous une structure d'unification. Mais le problème qui se pose est que parfois il peut y avoir des conflits entre certains critères. Par exemple, la productivité et la satisfaction des employés. Les recherches indiquent que la productivité peut être améliorée en faisant pression sur les employés mais le résultat potentiel est l'insatisfaction de ces derniers.

-**La précision des mesures**: dans la mesure de la performance organisationnelle, il est possible de quantifier le concept exactement. Mais une telle quantification est souvent difficile à cause de l'ampleur et de la complexité du concept.

- **Généralisation**: un critère d'évaluation pour une organisation peut ne pas être généralisable à d'autres organisations. Un critère peut être approprié aux grandes firmes mais peut être inapproprié pour évaluer les PME, les organisations publiques ou celles à but non lucratif. En

Chapitre 2 : L'évaluation de la performance financière

considérant le choix des critères, on doit montrer un souci adéquat pour le degré auquel de tels critères sont compatibles avec les objectifs de l'organisation.

- **La pertinence théorique:** les modèles les plus pertinents sont ceux qui tentent de développer des mécanismes intégrateurs en posant comment chaque critère ou dimension de la performance affecte ou est affecté par les autres critères.

- **Le niveau d'analyse:** la plupart des modèles de performance fonctionnent à un niveau «macro » traitant des grands phénomènes d'organisation mais ignorent la relation critique entre le comportement individuel et la performance organisationnelle. Cameron (1978) indique que les problèmes de critères sont les principaux obstacles à l'évaluation de la performance organisationnelle. Un premier problème étant relié à la sélection du type de critère de performance et le second étant relié aux sources des critères. Or, le problème du type de critères de performance se concentre généralement sur :

- l'aspect organisationnel ou environnemental des critères ;
- la particularité ou l'universalité des critères ;
- le caractère normatif ou descriptif des critères ;
- l'aspect statique ou dynamique des critères.

Aspect organisationnel des critères de performance

La production et l'accomplissement des objectifs sont les critères de performance les plus largement utilisés. Par contre, certains auteurs ont identifié certains problèmes dans l'utilisation de l'atteinte des objectifs comme critère de performance (Merton, 1957;Pfeffer, 1977, cités dans Cameron, 1978). Ont introduit une approche qui se concentre sur l'interaction de l'organisation avec son environnement et définissent la performance organisationnelle comme la capacité de l'organisation à exploiter son contexte environnemental dans l'acquisition de ressources rares et précieuses.

Universalité des critères

Pickle (1968) ainsi que Duncan (1973) suggèrent que les organisations performantes ont toutes les mêmes critères (flexibilité, adaptabilité, sens d'identification, absence de tension) et qu'une recherche de performance doit inclure les indicateurs universels appropriés. D'autres auteurs notent que chaque organisation a ses propres objectifs et caractéristiques.

Chapitre 2 : L'évaluation de la performance financière

Donc, chaque organisation ou chaque type d'organisation exige un ensemble unique de critères de performance (ses propres critères).

Critères normatifs / descriptifs

Un problème est lié au fait que certains chercheurs choisissent des critères dérivés (induits) ou prescrits. D'autres ont abordé le problème de la performance déductivement, en exposant que l'organisation doit atteindre certains standards pour être performante (Cameron, 1978). Certains auteurs ont utilisé une approche dans laquelle les pratiques de mesure de performance sont purement descriptifs, évitant ainsi des standards évaluatifs (Prie, 1972; Steers, 1975, Webb, 1974 cités dans Cameron, 1978).

Dynamique / statique des critères

Un autre problème est lié à l'aspect statique versus dynamique des variables de performance. En effet, la plupart des études sur la performance organisationnelle incluent des vues statiques des processus et de la production (Hall, 1978, cité dans Cameron, 1978), mais certains critères d'utilisation indiquent des évolutions dans le temps (Webb, 1974; Penning, 1975, cités dans Cameron, 1978).

Mais en plus de leurs types, les critères de performance organisationnelle peuvent être différents selon leurs sources. Les constituants organisationnels appropriés et le niveau d'analyse spécifié par les critères constituent les principaux problèmes abordés par les chercheurs.

Les détenteurs d'enjeux de la performance

Les critères de performance sont sujets de conflits entre plusieurs avis sur qui doit déterminer les critères et qui doit fournir les données pour leur mesure. Certains chercheurs préconisent de compter sur les principaux responsables ou les dirigeants pour la détermination des critères et fournir l'information de performance (Gass, 1968; Penning et Goodman, 1977, cités dans Cameron, 1978).

D'autres ont suggéré que ces administrateurs ou managers ont des perceptions trop étroites et biaisées. Donc, l'ensemble des détenteurs d'enjeux doit être pris en compte (Katz et Khan, 1978; Steers, 1975, cités dans Cameron, 1978). D'autres chercheurs signalent que les détenteurs d'enjeux externes (par exemple, les clients) sont appropriés pour la détermination des critères reliés aux objectifs de l'organisation. Cameron (1978) souligne qu'il existe des

Chapitre 2 : L'évaluation de la performance financière

détenteurs d'enjeux stratégiques pour chaque organisation, et les évaluations de ces différents groupes peuvent être plus ou moins appropriées selon le but de l'évaluation et le domaine de la performance évaluée. Seashore (1976, cité dans Cameron, 1978) suggère que les critères de performance diffèrent selon les détenteurs d'enjeux car chaque groupe détermine les critères en fonction de ses intérêts.

Le niveau d'analyse

Katz et Kahn, 1978 (cités dans Cameron, 1978) sont parmi ceux qui préconisent le «super-système» ou l'environnement externe pour déterminer les critères de performance. Ils définissent la performance comme la capacité de l'organisation d'adopter, de manipuler ou d'accomplir les attentes de l'environnement. Alors que d'autres auteurs (Webb, 1974; Weick, 1977) suggèrent que les critères doivent être reliés à l'organisation en tant qu'unité (la performance étant reliée à l'organisation en tant qu'un objectif, processus ou une caractéristique de l'organisation elle-même). Penning et Goodman, 1977 (cités dans Cameron, 1978) proposent une approche qui se concentre sur les sous-unités organisationnelles (la performance organisationnelle étant associée à la contribution et au niveau de coordination des sous-unités). Pour Katz et Kahn (1966, cités dans Steers, 1975), les modèles de performance organisationnelle portent leur attention exclusivement sur de grandes variables d'organisation tels que le profit et la productivité, mais la relation dynamique entre le comportement individuel et la performance a été largement ignorée. Cette omission peut aider à expliquer l'incapacité de réaliser une convergence à travers les diverses mesures d'efficacité.

En outre, la multiplicité et l'incompatibilité potentielle des représentations de la performance ne constituent pas les seuls obstacles à la compréhension de cette notion, le cloisonnement des champs disciplinaires en étant un autre. Ainsi, plusieurs disciplines s'intéressent à l'étude de l'efficacité, à commencer par l'économique, les sciences comptables, le management, la gestion des opérations et de la production ainsi que les sciences du comportement. Chacune propose, dans son langage propre, une façon de nommer, de décrire et d'expliquer la performance. Cette diversité terminologique entraîne souvent soit une incompréhension, soit une confusion interdisciplinaire, ce qui a pour conséquence qu'une discipline peut difficilement être enrichie par les apports des autres. Donc, chacune demeure confinée dans son univers, élaborant diverses techniques de mesure qui ne peuvent rendre compte que d'un aspect de la performance organisationnelle (Morin et al., 1994).

Chapitre 2 : L'évaluation de la performance financière

Pour Cameron (1978), la difficulté dans l'évaluation de la performance a surgi parce qu'il n'existe aucun critère totalement approprié. En effet, les organisations peuvent poursuivre des buts multiples et souvent contradictoires (Perrow, 1970; Hall, 1972, 1978; Dubin, 1976, cités dans Cameron, 1978), en particulier, le niveau d'adéquation de certains critères peut varier selon le cycle de vie d'une organisation (Kimberly, 1976; Miles et Cameron, 1977, cités dans Cameron, 1978). Les critères de niveau organisationnel peuvent ne pas être les mêmes que ceux d'un autre niveau (Price, 1972; Weick, 1977, cités dans Cameron, 1978). À titre d'exemple, une étude comparant le taux de croissance de 40 entreprises œuvrant dans le même secteur (vente et entretien d'automobiles) a rencontré une difficulté d'utilisation de ce taux en tant que critère de performance. Il est apparu que la signification de la croissance pour la survie et l'efficacité de l'organisation différait fortement aux différentes étapes du cycle de vie de l'organisation.

2.3 La diversité des mesures de performance

Dans le cas des entreprises, une mesure de performance peut être financière ou non-financière. Les mesures financières sont utilisées depuis très longtemps, cependant la littérature critique ce genre de mesure de performance, car elle est souvent dépassée, tournée vers le passé, manque de capacité prévisionnelle, est axée sur le court terme et sur les mauvais comportements. Les mesures financières sont également trop agrégées et présentées de façon trop sommaire pour guider l'action des dirigeants. De plus les mesures financières ne permettent pas à ce jour d'évaluer les actifs intangibles d'une entreprise.

Les mesures non-financières sont alors apparues comme une alternative ou du moins un complément, ces mesures ne sont cependant pas exemptes de critiques, car les mesures non-financières autant que les financières peuvent amener des comportements dysfonctionnels où les employés agissent dans leur propre intérêt au lieu de l'intérêt de l'entreprise. Les mesures non-financières sont également difficiles à mesurer et le résultat n'est pas tangible instantanément.

Naranjo-Gil & Hartman, (2006) définissent les mesures financières comme faisant partie d'un champ restreint, comprenant les mesures traditionnelles financières, axées sur l'interne et sur une base rétrospective, alors qu'ils définissent les mesures non-financières comme faisant partie d'un champ élargi ayant un focus vers l'externe et orienté vers le futur. Ils concluent également, que des mesures non-financières sont plus pertinentes lorsque l'entreprise doit subir des changements stratégiques.

Chapitre 2 : L'évaluation de la performance financière

Chenhall (2005) indique cependant qu'il est difficile d'établir ou d'évaluer le bénéfice d'une mesure de performance non-financière. Tout comme Ittner & al. (2003) qui concluent leur étude en précisant que les mesures non-financières sont souvent axées sur du long terme et n'amènent pas d'effet immédiat pour l'entreprise. Comme l'évaluation est difficile et que le dirigeant a besoin de valider l'impact de telles mesures (Bourne et al., 2002), elles sont souvent moins utilisées ou du moins utilisées de façon plus restreinte que les mesures financières.

Section 3 : La performance financière

3.1 Les dimensions de la performance financière

Les ratios financiers jouent un rôle important dans l'évaluation de la performance d'une entreprise. A travers les années, les études empiriques ont, à plusieurs reprises, démontré l'utilité de ces ratios (Chen et Shimerda, 1981). Ces derniers jouent un rôle dans l'analyse de rentabilité, l'évaluation de la liquidité, l'estimation du profit futur, l'analyse de la concurrence et la prédiction de la faillite des entreprises (Zeller et al., 1996). La question qui se pose avec l'utilisation des ratios financiers est: quels ratios choisir parmi les centaines qui peuvent être calculés facilement à partir des données disponibles ?

Il existe beaucoup de ratios utiles présentés dans la littérature, mais la discrimination est nécessaire pour identifier un ensemble restreint de ratios financiers représentatifs de la performance de l'entreprise. Pour y arriver, les chercheurs se basent sur l'analyse factorielle en composantes principales pour déterminer les principaux facteurs ou dimensions qui regroupent les différents ratios. Par définition, l'analyse factorielle part d'une matrice de corrélation des variables d'origine (les ratios) et construit un nombre réduit de nouvelles variables, appelés facteurs. Chaque facteur est identifié par des ratios spécifiques qui lui sont associés.

Dans ce sens, Chen et Shimerda (1981) ont identifié 41 ratios qui sont obtenus à partir de l'examen de 26 études dans lesquelles un total de 100 ratios ont été répertoriés. Mais un ensemble de 100 ou même de 41 ratios est encore volumineux pour être employé dans un modèle de décision.

En conséquence, dans plusieurs études (Elam, 1975 ; Johnson, 1979; Libby, 1975; Stevens, 1973 cités dans Gombola et Ketz, 1983), une tentative est entreprise pour réduire le

Chapitre 2 : L'évaluation de la performance financière

nombre de variables par le développement de modèle de ratios financiers à travers l'analyse factorielle.

A ce sujet, Cleverley (1993) a examiné 34 ratios financiers dans le secteur de la santé (hôpitaux) et les a classés en 5 dimensions: profitabilité, liquidité, structure de capital, efficacité des actifs et autres mesures financières. Alors qu'une étude de Deloitte et Touche (1993) a utilisé plus de 30 ratios financiers (secteur de la santé) classés en : structure de capital, liquidité, rentabilité, mesures de productivité et d'efficacité.

Dans une étude similaire, Cleverley et Rohleder (1985, cité dans Zeller et al., 1996) ont examiné les dimensions financières selon 29 ratios financiers (collectés par le service d'analyse financière, une division des services médicaux de l'association de gestion financière pour l'année 78 à 80). Ces ratios capturent les caractéristiques suivantes de la performance financière : profitabilité, structure du capital, liquidité, durée de vie de l'équipement, envergure des dettes, «payment mix», force de levier, efficacité des actifs à court terme, efficacité des immobilisations.

Par ailleurs, Counte et al. (1988, cités dans Zeller et al., 1996) ont, dans un groupe homogène d'hôpitaux, analysé 25 ratios à partir d'un échantillon de 114 (Illinois Countyhospitals pour 1984). Ils ont noté que ces ratios se regroupent sous les 5 dimensions suivantes de la performance financière: liquidité, structure de la dette, profitabilité, gestion de trésorerie, utilisation des actifs. Chu et al. (1991, cités dans Zeller et al. 1996), examinant 31 ratios applicables à l'industrie de la santé, au secteur manufacturier et au commerce de détail, ont identifié 5 dimensions de la performance qui sont identiques pour les trois secteurs: rendement sur le capital investi, liquidité, structure de la dette, liquidité à court terme, «receivablesintensiveness ». Pour Zeller et al. (1996), 7 facteurs de la performance des hôpitaux sont retenus: profitabilité, efficacité des immobilisations, structure de capital, âge des actifs immobilisés, efficacité du fonds de roulement, liquidité, importance des dettes.

Chen et al. (2001), partant d'un ensemble initial de 48 ratios financiers, les ont soumis à une analyse factorielle identifiant les quatre facteurs suivants :

1. La profitabilité mesurée par cinq ratios, soit le rendement après impôt sur valeur nette, le revenu après impôt par action, le rendement de l'actif total, le rendement avant impôt sur valeur nette, le résultat d'exploitation par action;

Chapitre 2 : L'évaluation de la performance financière

2. *La rotation des actifs* mesurée par quatre ratios, soit la rotation de l'actif total, la rotation de l'actif immobilisé, les ventes par action, la rotation de la valeur nette ;

3. *la rotation des stocks* mesurée par trois ratios, soit la rotation des stocks, le cycle d'exploitation, le délai de rétention de stock;

4. *L'efficacité fiscale* identifiée par un seul ratio.

Brodie et Molinero (1987) ont aussi recouru à l'analyse factorielle et les 10 facteurs qui représentent les modèles financiers des compagnies manufacturières au Royaume-Uni sont: «capital- intensiveness», profitabilité I, fonds de roulement, liquidité I, dettes à long terme, rotation de l'actif, profitabilité II, inventaire, rotation de l'actif II, liquidité II. Alors que Weston et Brigham (1979) classent les ratios en 4 groupes: liquidité, force de levier, activité et profitabilité. Pinches, Mingo et Caruthers (1973) ont examiné la relation entre 48 ratios financiers pour un échantillon de 221 firmes industrielles, trouvant 7 groupes de ratios financiers: rendement sur le capital investi, « capital intensiveness », « inventoryintensiveness », force de levier financier, «receivablesintensiveness », liquidité à court terme, trésorerie. Ce groupement des ratios financiers est relativement stable sur quatre périodes différentes. Le tableau ci-dessous récapitule les résultats des analyses de cinq études qui ont employé l'analyse par composantes principales pour identifier les dimensions de la performance financière.

Tableau n°3 : Exemple d'études de la classification des ratios financiers

Études	Variables (ratios)	Nombres de facteurs (dimensions)
Pinches et Mingo (1973)	35	7
Pinches, Mingo et Caruthers (1975)	48	7
Stevens (1973)	20	6
Libby (1975)	14	5
Pinches, Eubank, Mingo et Caruthers (1975)	48	7

(Source : Chen et Shimerda, 1981)

Chen et Shimerda (1981) ont noté que les études de Pinches, Mingo et Caruthers (1973) et de Pinches, Eubank, Mingo et Caruthers (1975) suggèrent l'existence de facteurs communs et forment une base empirique de regroupement des ratios financiers. Selon ces auteurs, les ratios financiers peuvent être représentés par sept facteurs, soit le rendement sur le

Chapitre 2 : L'évaluation de la performance financière

capital investi, le levier financier, la rotation du capital, la liquidité à court terme, la trésorerie, la rotation des stocks et la rotation des comptes clients.

On peut donc constater que les résultats des analyses factorielles en composantes principales sont presque aussi diverses que les ratios financiers eux-mêmes. Des facteurs différents peuvent être trouvés dans des études différentes effectuées à partir d'organisations de tailles et de secteurs différents. Un examen détaillé de cinq de ces études révèle que certains des facteurs identifiés diffèrent seulement de façon nominale. Ainsi, la diversité des facteurs annoncés dans la littérature peut être attribuée en partie à la différence entre les variables (ratios) qui sont incluses dans les analyses factorielles (Chen et Shimerda, 1981). A titre d'exemple, Steven (1973) a trouvé cinq ratios qui sont fortement corrélés avec le facteur de profitabilité, alors que ces mêmes ratios sont aussi corrélés au facteur du rendement du capital investi dans les études de Pinches, Mingo et Caruthers (1973) et de Pinches, Eubank, Mingo et Caruthers (1975). D'autres ratios que Stevens inclut dans le facteur « activité » se classent aussi dans le facteur « rotation des comptes clients ». Donc, utiliser de tels résultats comme guide pour la sélection des ratios financiers ne constitue pas une solution viable (Chen et Shimerda, 1981).

Dans le même ordre d'idées, des chercheurs dont Pinches et al. (1973), Johnson, (1978, 1979) et Laurent (1979), utilisant un plus petit nombre de ratios financiers à la base des structures financières ou modèles qui conservent l'essentiel de l'information contenue dans les données originales, ont constaté des disparités dans les résultats de leurs études. Ainsi, retournant au tableau 1, à partir de 18 facteurs différents qui ont été extraits de ces études, seulement trois sont partagés par toutes les études, cinq par deux études et un par trois études ; de plus, 50% des facteurs sont uniques à une étude. Cette disparité peut être attribuée à la différence dans les tailles des échantillons, au nombre et au type de ratios utilisés, aux limites imposées au nombre de facteurs à extraire et à la période sous étude.

Par ailleurs, certains ratios sont difficiles à relier à une seule dimension de la performance. A titre d'exemple, sans une évaluation empirique de la valeur des ratios, la rotation des stocks et la rotation des comptes clients peuvent être classés comme des ratios de liquidité ou d'activité. Donc, sans analyser empiriquement la relation entre les ratios, on ne peut décider si deux ratios appartiennent à un groupe homogène ou à des groupes différents (Gombola et Ketz, 1983). L'analyse empirique de la relation entre des ratios financiers peut être effectuée à travers l'analyse des corrélations. Si deux ratios sont parfaitement corrélés,

Chapitre 2 : L'évaluation de la performance financière

l'utilisateur peut éliminer un des deux. Si les deux ratios ne sont pas corrélés, on peut utiliser chacun pour mesurer différents aspects de la performance d'une entreprise.

Donc par l'identification de groupes homogènes de ratios, la taille de l'ensemble des variables peut être réduite (de n variables à k facteurs, où n est supérieur à k) (Gombola et Ketz, 1983).

En se basant sur la fréquence de chaque dimension à travers la revue de la littérature, on peut constater que les dimensions financières qui font l'objet d'un consensus de la plupart des auteurs dans leurs analyses factorielles en composantes principales sont: la liquidité, la profitabilité, la structure du capital, la productivité et la croissance. La dimension de la structure de capital est équivalente nominalement au financement alors que la profitabilité est identique à la dimension rentabilité. Ainsi, le modèle retenu des dimensions de la performance financières est composé de cinq facteurs suivants: financement, croissance, rentabilité, liquidité et productivité. A chacune de ces dimensions correspond un certain nombre de mesures objectives (ratios) ainsi que de mesures subjectives (perceptions).

3.2 Les mesures objectives de la performance

Les mesures objectives sont celles qui se basent sur des données quantitatives. Elles permettent de mesurer la performance à partir d'indicateurs précis. Une recension de la littérature nous a permis de dégager un ensemble de mesures qui ont été prises en considération par plusieurs chercheurs dans leurs études.

Ainsi, Sapienza et al. (1988) notent que les mesures objectives de la performance des entreprises sont entre autres le rendement du capital investi, le rendement sur l'avoir des actionnaires et le bénéfice par action. Alors que pour Todor, Fielding et Porter (1980), la performance objective se mesure à l'aide d'indicateurs comme la croissance moyenne des ventes, la profitabilité, la croissance moyenne de l'emploi et la productivité. De leur côté, Vankatraman et Ramanujam (1986) retiennent les indicateurs objectifs suivants : croissance moyenne des ventes, revenu, productivité et profit. Pour Negandi et Reimann (1973), la croissance des ventes et le profit net constituent les principaux indicateurs objectifs de la performance, tandis que Gibson et al., (1973) mesurent la performance objective en termes de production à court terme et d'efficience.

Pour Child (1974), les indicateurs objectifs sont la profitabilité et la croissance. St-Onge et al., (1994) ont utilisé quant à eux les indicateurs suivants: rendement du capital

Chapitre 2 : L'évaluation de la performance financière

investi, rendement sur l'avoir des actionnaires, valeur de l'action, bénéfice. Johannessen et al. (1999) ont retenu la croissance des ventes, le revenu, la productivité, le coût d'efficience comme indicateurs objectifs les plus largement utilisés, alors que St-Pierre (1999) a retenu les indicateurs suivants: taux de croissance des ventes, ratio de rendement du fonds de roulement, liquidité et productivité. Finalement, Barrette et Berard (2000) ont pris comme indicateurs objectifs de performance la productivité, le rendement sur capital investi, le revenu net, la croissance du revenu et la croissance de la valeur de l'action.

On présente au tableau 2 les différents critères objectifs d'évaluation de la notion de la performance présents dans la littérature.

Tableau n°4: Critères objectifs d'évaluation de la performance utilisés

Les mesures objectives de performance financière	Auteurs
Rendement du capital investi, rendement des fonds propres, bénéfice par action	Sapienza et al. (1988)
Ventes, profit, productivité	Todor, Fielding et Porter (1980)
Profitabilité, efficience, efficacité	Sink (1985)
Croissance moyenne des ventes, profitabilité Croissance moyenne de l'emploi, productivité	Stuart et Leifter (1986)
Croissance moyenne des ventes, revenu, productivité, coût d'efficience,	Vankatraman et Ramanujam (1986)
Efficience	Webb (1974)
Croissance des ventes, profit net	Negandhi et Reimann (1973)
Profitabilité, croissance des ventes	Child (1974)
Production à court terme, efficience	Gibson et al. (1973)
Croissance des ventes, revenu, productivité, coût d'efficience	Johannessen et al. (1999)
Rendement du capital investi, rendement des fonds propres, valeur de l'action, bénéfice.	St-Onge et al.(1994)
Rendement du capital investi, productivité, revenu net, croissance du revenu, croissance de la valeur de l'action, fond de roulement.	Barrette et Bérard (2000)
Taux de croissance des ventes, ratio de rendement du fonds de roulement, mesures de liquidité, mesures de productivité	St-Pierre (1999)

3.3 Les mesures subjectives de la performance

Bien que les états financiers continuent d'être considérés comme la pierre angulaire de la mesure de la performance de l'entreprise, ces états sont de plus en plus perçus comme un guide nécessaire mais non suffisant à l'appréhension de la performance globale. De fait, les conseils d'administration et les directions d'entreprise optent maintenant pour un large éventail

Chapitre 2 : L'évaluation de la performance financière

d'informations afin d'évaluer la performance globale des organisations dont ils ont la responsabilité (Desjardins, 1998).

Idéalement, le modèle à base financière doit être élargi de manière à tenir compte de la valeur des actifs intangibles et intellectuels d'une entreprise tels que la qualité des produits et services, la motivation et le savoir-faire des salariés, la flexibilité et la transparence des processus, la satisfaction et la fidélité des clients. Cette valorisation des actifs incorporels et des capacités de l'entreprise serait particulièrement bienvenue car à l'ère de l'information, ils sont plus essentiels à la réussite de l'entreprise dans l'environnement concurrentiel actuel et futur que les actifs tangibles. Ces indicateurs doivent donc être complétés par des indicateurs sur les déterminants de la performance future (Kaplan et Atkinson, 1998). Donc des mesures plus significatives, c'est à dire davantage liées aux opérations, s'avèrent nécessaires pour orienter les efforts des unités et des individus vers ce qui devait être fait et corrigé (Barrette et Bérard, 2000).

Dans ce contexte, St-Onge et Magnan (1994) notent que les pressions actuelles que subissent les organisations, changent la formule de leur réussite en affaires et rendent inadaptés les systèmes traditionnels de contrôle. Donc, elles doivent réviser les manières dont elles mesurent leur performance et doivent considérer un ensemble de mesures complémentaires représentant l'image la plus complète possible de la vision et des priorités stratégiques de leurs dirigeants, pour s'assurer de l'atteinte de leurs objectifs. Ceci est cohérent avec les propos d'Eccles (1999) qui mentionne que ce changement adopté de plus en plus par les entreprises est en relation avec une décision qui consiste à prendre en considération d'autres données que celles financières pour mesurer la performance.

Vankatraman et Ramanujam (1986) ont noté que les mesures financières objectives peuvent ne pas être toujours disponibles, alors que les évaluations perceptuelles permettent d'obtenir des données fiables et valides. Une étude de Dess et Robinson (1984) utilisant des données objectives et des évaluations subjectives de deux indicateurs de performance, soit le rendement de l'actif et la croissance des ventes, a trouvé une correspondance entre les deux types de mesures. Quant à Vankatraman et Ramanujam (1986), ils ont retenu trois dimensions de la performance: la croissance des ventes, la croissance de revenu net et le rendement de l'actif. Pour examiner la convergence entre les mesures objectives et les mesures subjectives de ces dimensions, ils ont utilisé deux approches, soit la matrice multi - traits multi- méthodes

Chapitre 2 : L'évaluation de la performance financière

(MTMM) et l'analyse factorielle confirmatoire (AFC). Ces deux approches ont indiqué un degré très élevé de convergence entre les deux méthodes de mesure employées.

Sapienza et al. (1988) ont aussi noté que les chercheurs en PME ont souvent de la difficulté à obtenir des informations objectives appropriées de la performance organisationnelle. Les chercheurs peuvent alors utiliser des évaluations subjectives lors de l'absence de mesures objectives fiables (Dess et Robinson, 1984).

Dans leur étude, Sapienza et al. (1988) ont pris en considération trois mesures de performance (croissance des ventes, rendement des ventes et la performance globale). Ils ont testé la relation entre les mesures objectives et les mesures subjectives de chacune de ces dimensions et ont trouvé un appui pour les hypothèses que les mesures objectives sont significativement corrélées avec leurs homologues subjectives.

Conclusion du chapitre

Nous avons retenu de la littérature l'existence de cinq dimensions de la performance financière: le financement, la croissance, la rentabilité, la liquidité et la productivité. Chacune de ces dimensions est considérée comme une mesure de la performance financière. Chaque dimension peut être estimée par des mesures objectives et des mesures subjectives. Les mesures objectives sont purement financières et sont représentées par des ratios. Alors que les mesures subjectives sont basées sur des perceptions des dirigeants.

Chapitre 3
Présentation de la société
NAFTAL

Chapitre3 : Présentation de la société NAFTAL

Introduction du chapitre

NAFTAL est une société nationale de commercialisation et de distribution des produits pétroliers, filiale du groupe SONATRACH.

Son caractère juridique est une SPA au capital social de 15 650 000 000 DA, depuis le 18 avril 1998.

NAFTAL est organisée :

- Par ligne produit, centrée sur les métiers de base ;
- Structures opérationnelles décentralisées ;
- Coordination et cohérence d'ensemble assurées par les structures centrales (siège Direction Générale).

Ce troisième chapitre est scindé sur trois sections, dans la première section nous présenterons l'historique de NAFTAL, la nouvelle organisation de NAFTAL et ses activités de base.

La deuxième section portera sur la présentation de l'organisme d'accueil, ses activités et ses missions et enfin son organigramme.

La troisième section va nous permettre de connaître les différents départements du DISTRICT COM de Tizi-Ouzou, le centre Multi produit « CMP » et le centre de stocks et de distribution « CSD ».

Section 1 : historique et évolution de NAFTAL

1.1.Historique

NAFTAL est une entreprise nationale de distribution et de commercialisation des produits pétroliers. Sur le plan juridique Naftal est une société par action (SPA) depuis le 18 avril 1998.Elle est issue de deux restructurations de l'entreprise SONATRACH.

La première restructuration à eu lieu en 1980 par le décret n° 80101 du 06/04/1980 portant création de l'ERDP (Entreprise Nationale de Transport et de Commercialisation des Hydrocarbures) chargée du raffinage des hydrocarbures liquides et la distribution des produits raffinés sur le territoire national.

La deuxième restructuration s'est traduite par la modification du décret n° 80101 du 06/04/1980 par le décret 87189 du 25/04/1987 portant création de l'Entreprise Nationale de Commercialisation et de Distribution des Produits Pétroliers et dérivés, sous le sigle **NAFTAL**

Le 18 avril 1998 Naftal est devenu une société par action (SPA), son capital social fixé à 6650 000 000 de DA est détenu entièrement par SONATRACH, il est passé respectivement à 12650 000 000.00 DA en Août 2002, puis à 15 650 000 000.00 DA en Novembre 2002.Naftal a fonctionné sur le plan régional en unité de distribution (UND) jusqu'au 31

Chapitre3 : Présentation de la société NAFTAL

décembre 2000. Un autre plan de restructuration s'est traduit par la création de trois Divisions (Décision n° 5540 du 15/12/1999) :

- CLP B (Carburant Lubrifiant Pneumatique).
- GPL (GAZ)
- AVM (Aviation Marine)

Représenté à travers le territoire national par des zones de distribution, qui sont opérationnelles depuis le 01 janvier 2001. Ce dernier schéma d'organisation qui est mis en œuvre depuis trois années (2001, 2002 et 2003) a montré ses limites tant au sein de la structure centrale, qu'au niveau des unités opérationnelles.

1.2. Les réajustements structurels de NAFTAL

Par conséquent, la Direction Générale a décidé d'opérer les réajustements suivants à partir du 1^{er} janvier 2004 (décision n° 760 du 12/11/2003)

Au niveau central :

- Création d'une Branche chargée des activités internationales.
- Création d'une Direction Communication et relations publiques.
- Séparation de la Branche CLPB en deux branches.
- Une Branche Commercialisation orientée business et à laquelle sont dévolues les activités marketing.
- Une Branche Carburants, chargée de la logistique qui comprend les stockages produits, le transport massif excluant les livraisons, la gestion et la maintenance des canalisations et des capacités de stockage.
- Maintien de la Branche GPL.

Au niveau opérationnel :

- Création de District Commercialisation orientés clients chargés de préserver l'image de marque de la société, de maintenir et d'améliorer les parts de marché.
- Création de District Carburant à vocation régionale chargé de gérer les différents dépôts et de les approvisionner en produits à partir des sources.
- Maintien de District GPL.

Les effets escomptés par cette spécialisation des structures, des acteurs et des tâches sont :

- Un recentrage plus serré sur les métiers de base.
- Une orientation globale business plus affirmée tant au plan international que local.
- Un management plus efficace devant se traduire par des actions rapides et décisives sur le terrain mais aussi par des décisions centrales plus élaborées.

Chapitre3 : Présentation de la société NAFTAL

Ces réajustements ont été effectués en attendant une organisation finale stable dont l'étude a été confiée à un bureau international, qui répond aux objectifs de NAFTAL pour son évolution dans un marché concurrentiel.

1.3. La nouvelle organisation de NAFTAL

Dans un contexte de marché marqué par de profonds bouleversements, NAFTAL pour assurer sa pérennité, a l'ambition de se hisser comme leader de l'aval pétrolier. La transformation nécessairement remet en cause son organisation, son fonctionnement, ses ressources humaines et ses infrastructures.

Pour atteindre cet objectif NAFTAL a engagé des réformes qui lui permettront de se moderniser, de s'ouvrir sur l'extérieur et de se projeter sur l'avenir à travers la mise en place de mécanismes organisationnels, économiques, commerciaux et managériaux répondant aux normes et à l'esprit de l'économie de marché.

A ce sujet, NAFTAL et le bureau international ACCENTURE ont signé le 29 mai 2005 un contrat portant sur la mise en œuvre d'un nouveau schéma organisationnel conforme aux standards internationaux dans le métier du stockage et de la distribution des hydrocarbures.

L'analyse de la situation a fait ressortir globalement que l'organisation actuelle de Naftal est lourde, inadaptée aux besoins en termes de processus, structure, infrastructures, effectifs et outils, et ne permet pas de relever les déficits auxquels elle est confrontée.

Pour changer, les transformations à mener sont importantes et lourdes.

La stratégie à mettre en œuvre est basée sur la « recherche de l'excellence opérationnelle », et aspire à aligner NAFTAL sur les meilleures pratiques mondiales.

Elle vise particulièrement à :

- Doter NAFTAL d'une organisation par lignes de produits performants, centrées métiers et orientées clients.
- Moderniser le réseau de stations services pour qu'il n'ait rien à envier aux meilleurs.
- Mettre à niveau l'outil de distribution (logistique) pour un fonctionnement plus optimisé, et conforme aux normes de sécurité et de protection de l'environnement.
- Mettre en place un système d'information plus intégré et plus communicant.
- Mettre à niveau les ressources humaines par une formation ciblée et adaptée aux métiers de NAFTAL (professionnalisme, marketing, développement, compétences métiers, culture de sécurité).

Chapitre3 : Présentation de la société NAFTAL

Après un premier diagnostic, Naftal a décidé sur la base des travaux d'organisation d'ACCENTURE de se :

- Spécialiser par ligne de produit dans chaque branche pour une plus grande maîtrise des spécificités du marché, et des contraintes propres à chaque gamme de produits.
- Séparer les activités logistiques de la fonction commercialisation aux fins de s'intégrer pleinement dans le nouveau contexte économique.
- Structurer les branches d'activités en entités opérationnelles autonomes fonctionnant pratiquement sur le mode des filiales.
- Développer les activités à l'international.

Ce processus de séparation nécessite la réorganisation des structures des districts et des centres de stockages carburants.

L'objectif final étant d'alléger la branche commercialisation des missions liées aux flux carburants qui seront transférés à leur propre branche (carburant) pour qu'elle puisse se consacrer entièrement aux activités marketing pour mettre fin à l'érosion de nos parts de marché.

Cette séparation s'est concrétisée à dater du 01/01/2006 par la création de :

- 12 District Commercialisation.
- 10 District Carburants.

À dimension régionale, les centres de carburants ont été également séparés comme suit :

- Centre de stockage dépendant du district carburant.
- Centre de distribution dépendant du district commercialisation.

Après avoir fournis une brève présentation de l'entreprise NAFTAL et ses différentes structures et ses orientations stratégiques a travers le temps.

Nous allons, à présent présenter, le district COM de Tizi-Ouzou, ou nous avons effectué une étude de cas empirique pour évaluer la performance de cette entreprise à travers le diagnostic financier.

Section 2 : présentation du district COM Tizi-Ouzou

2.1 Présentation du district COM Tizi-Ouzou :

Le District COM de Tizi-Ouzou se situe dans la zone industrielle AISSAT IDIR à OUED-AISSI (environs 13 kilomètres de Tizi-Ouzou ville).

Il gère deux centres de stockages **CSD** (Centre de Stockage et de Distribution) et **CMP** (Centre Multi Produits) et un réseau de seize stations en gestion directe (GD). En général, il

Chapitre3 : Présentation de la société NAFTAL

veille sur la gestion, l'organisation, la promotion et le développement de l'activité de distribution des carburants terres, lubrifiants, produits spéciaux et pneumatiques. Il veille aussi sur la commercialisation des produits et la modernisation du réseau des stations services.

Pour ce faire, il analyse sa part dans le marché, il étudie les propositions et met en œuvre toute action susceptible de renforcer sa position par rapport à ses concurrents.

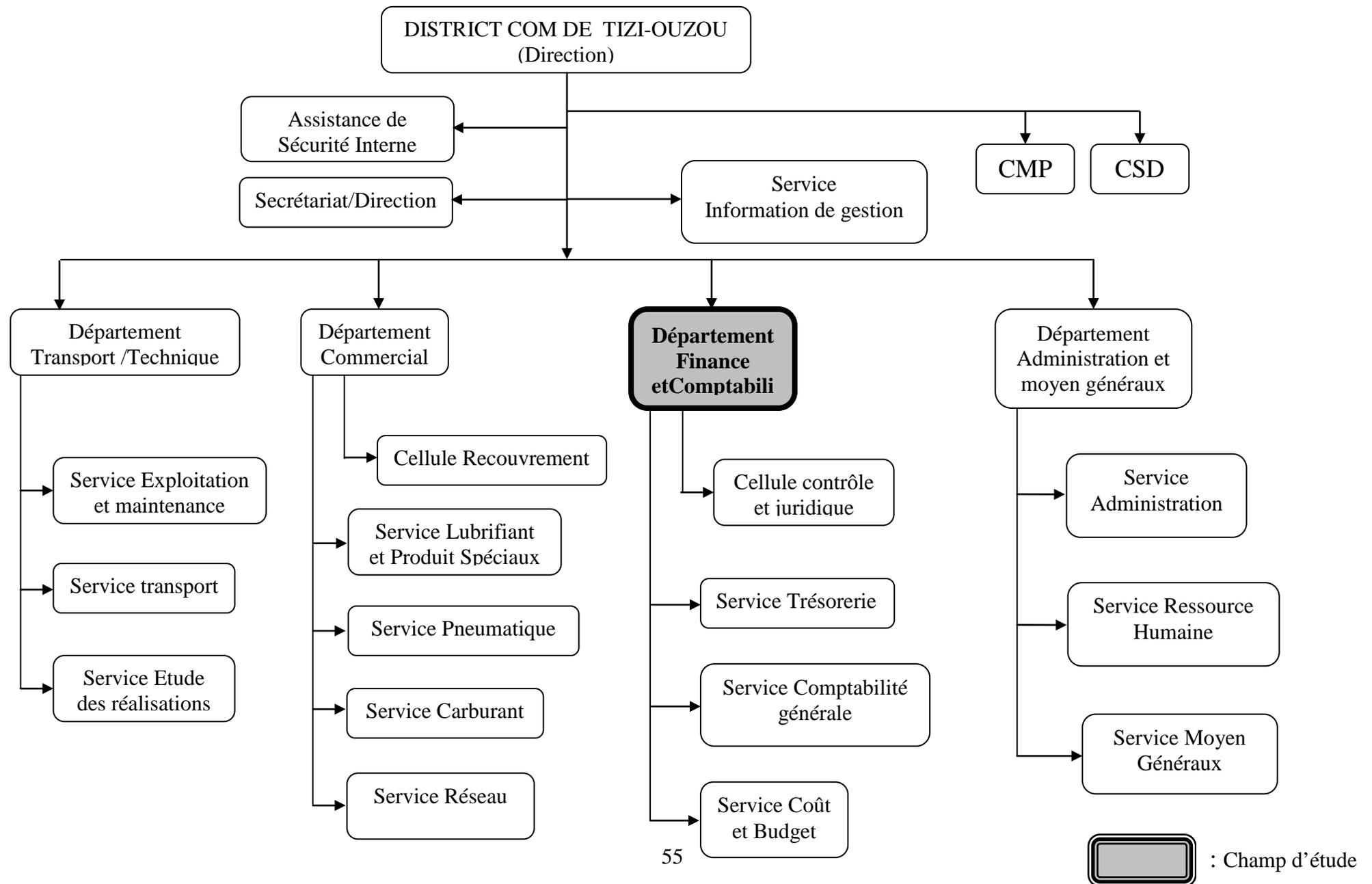
2.2 Missions et activités du district COM TO :

NAFTAL a pour mission principale, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers sur le marché national.

Elle intervient dans les domaines :

- de l'enfûtage GPL
- de la formulation de bitumes
- de la distribution, stockage et commercialisation des carburants, GPL, lubrifiants, bitumes, pneumatiques, GPL/carburant, produits spéciaux.
- du transport des produits pétroliers.

2.3 Organigramme général du DISTRICT COMMERCIALISATION DE TIZI-OUZOU



Chapitre3 : Présentation de la société NAFTAL

Pour mieux cerner notre cas d'étude nous allons d'abord présenter la structure organisationnelle de cette unité et ce, pour analyser les différentes missions confiées au département finance et comptabilité, la structure dans la quelle nous avons effectué notre étude de cas. C'est l'objectif de la 3^{ème} section de ce chapitre.

Section 3 : Description de l'organigramme général

3.1/Présentation des différents départements

3.1.1Département commercial :

En terme simple, le département commercial veille à :

- L'application de la politique commerciale de l'entreprise adoptée.
- Les points de vente NAFTAL.

3.1.1.1/Cellule recouvrement : C'est une cellule rattachée directement au département. Elle a pour fonction principale :

- Elle Suit et contrôle le règlement des clients à terme.
- Elle Procède aussi au recouvrement des créances sur clients.
- Elle établie les reçus d'encaissement et saisis éventuellement les clients retardataires.

Pour ce faire. Elle est en contact permanent avec les autres services.

3.1.1.2/Service carburants : chargé de :

- La commercialisation des carburants.
- Traiter et analyser les données du marché potentiel pour pouvoir établir les plans prévisionnels.
- Gérer et contrôler le mouvement des stocks puis s'assurer de la qualité et de la conformité du produit.
- Enregistre, analyse et suggéré les solutions remédiant aux doléances de la clientèle.

3.1.1.3 /Service lubrifiants et produits spéciaux : il s'occupe de :

- La présentation et conseils à la clientèle en matière d'utilisation des lubrifiants de NAFTAL
- Suivi et de l'analyse des ventes des produits commercialisés par le centre multi produits.
- Elaboration des plans d'approvisionnements, de distributions et répond aux doléances des clients.

3.1.1.4 /Service pneumatique : il s'occupe de :

- Suivi et l'analyse des vents pneumatiques.

Chapitre3 : Présentation de la société NAFTAL

- Elaboration des plans de ventes.
- Etablissement des programmes et planning d’approvisionnement.

3.1.1.5 /Service réseau : chargé de :

- Gérer les réseaux des stations service en l’occurrence les gestions directes (GD), les gestions libres (GL), les points de ventes agréés (PVA),...
- Analyser la performance de ses stations en gestion direct.
- Veiller aux respects des normes de gestion.
- Veiller à la présentation de l’image de marque de NAFTAL.

3.1.2 Département finances et comptabilité :

Il se consacre principalement à l’interprétation des flux financiers en écritures Comptables puis il est traduit au bilan en fin de chaque période comptable. Il coordonne toutes les activités de comptabilité, de trésorerie budget et de patrimoine. Il comprend :

3.1.2.1/ Cellule contrôle et juridique : Il veille au :

- Respect des normes de gestion.
- Contrôle des TAC (Ticket à crédit).
- La protection du patrimoine.
- Suivi des contentieux et litiges qui peuvent subvenir au cours de l’exercice de l’activité de NAFTAL.

3.1.2.2 /Service trésorerie : chargé de :

- Contrôler les flux recettes et dépenses du district.
- Traiter les dossiers de paiement, d’investissement et autres dépenses.
- Etablir la situation de rapprochement des comptes de trésorerie.
- Contrôler les impayés et effectuer la comptabilisation des comptes et grand livre de trésorerie.

3.1.2.3/ Service comptabilité générale : Il s’occupe de :

- La traduction des documents en écritures comptables.
- Suivi de l’état des stocks, l’état des ventes et marges par points de vente ou par client.
- Suivi du mouvement des stocks, leur réception et leur règlement.
- La comptabilisation des charges salariales et de la déclaration fiscale.

3.1.2.4/ Service coût et budget : chargé de :

- L’élaboration des budgets prévisionnels d’investissement et de fonctionnement du district.
- Consolider l’ensemble des charges nécessaires à la détermination du coût.

Chapitre3 : Présentation de la société NAFTAL

- Collecter les informations comptables puis procéder au calcul des charges d'exploitation.

3.1.3 Département administration et moyens généraux :

Il a pour mission, d'assurer la gestion des moyens généraux du district, l'administration et la gestion des ressources humaines. Ce département s'occupe essentiellement du facteur humain, son épanouissement et sa formation. Toutefois, ces tâches sont réparties comme suit :

3.1.3.1/ Service moyens généraux : il assure :

- Les prestations de service en matière de transport, télécommunication et approvisionnement en fournitures.
- La gestion du stock du magasin et de la réception du courrier, son enregistrement et sa répartition.

3.1.3.2/ Service administration : chargé de :

- Gérer le personnel en le déclarant aux assurances sociales.
- Elaborer la paie mensuelle.
- Fournir les données nécessaires pour le calcul de la prime de rentabilité collective.

3.1.3.3/ Service ressources humaines : son rôle est de :

- Suivre l'évolution de l'effectif et du personnel en fonction des besoins du district.
- Elaborer le plan de formation annuel et organiser les départs en retraite.

3.1.4/ Département transport et technique :

Sa mission consiste en la maintenance du matériel, le plan de distribution ainsi que l'étude et la réalisation des projets. Il est divisé en plusieurs services :

3.1.4.1/ Service exploitation et maintenance : Il assure :

- Le maintient du matériel des dépôts en veillant à la maintenance préventive et curative.
- La répartition des volucompteurs des GD et l'achat de la pièce de rechange et son emmagasinage.
- L'application des plans de maintenance du réseau.

3.1.4.2/ Service transport : chargé de :

- Elaborer le plan d'approvisionnement et de la distribution par canal, par commune et par segments selon les prévisions du service carburant.
- Suivre les contrats des transporteurs privés et gérer le matériel roulant, les pièces de rechange et le personnel de conduite.

Chapitre3 : Présentation de la société NAFTAL

3.1.4.3/ Service d'études et réalisations : son rôle est :

- Elaborer les études technico-économiques et architecturales.
- Entreprendre toute étude de rénovation ou d'extension des installations.
- Suivre les situations des travaux, les constater sous forme de situations provisoires et les présenter au paiement.

3.2/ Présentation du centre Multi Produit (CMP) :

Le centre multi produit est un lieu de stockage et de vente d'une gamme variée de produits à savoir : les lubrifiants, les pneus, Les acides et l'eau distillée.

Pour l'alimentation du stock, le CMP s'approvisionne de son fournisseur principal qui est la raffinerie d'Arzew.

Le CMP est situé sur la route nationale N° 12 à 500 m du centre ville de Tizi-Ouzou.

3.3/ Présentation du centre de stockage et de distribution (CSD) :

Le CSD de Tizi-Ouzou est implanté sur une surface de dix (10) hectares dans la zone industrielle d'Oued-Aissi, environ 10km à l'est de cette ville, chef lieu de la wilaya. Administrativement, il fait parti de la commune de Tizi-Ouzou, il est mis en marche le 02 février 2001.

Il est doté d'installations annexes et générales, d'unités de stockage et de distribution des carburants et d'un hangar de stockage pneumatiques et lubrifiants.

La capacité de stockage du CSD est de 3000 m³ de carburants et de 500 m³ et 200 m³ d'huile usagée.

Le centre reçoit, stocke, vend et distribue les carburants, il s'approvisionne auprès des unités de CAROUBIER et d'EL HARRACH.

3.4. Situation informatique de l'organisme d'accueil :

- **L'aspect Humain** : District COM dispose de :
- Deux ingénieurs d'état en informatique dans le service ING (Information de gestion).
- Deux ingénieurs d'état en informatique au niveau de service réseau et le CSD.
- **L'aspect logiciel** :

Plusieurs applications ont été développées parmi elles :

- **SGC** : Système de Gestion des Créances applicable au niveau de la cellule recouvrement.
- **VENTES LUB** : système Stock Vente Lubrifiants.
- **CGCA** : système pour le service Comptabilité Générale.
- **SIGI** : Système de Gestion des Investissements.

Chapitre3 : Présentation de la société NAFTAL

- Le logiciel paie.
- **GRH** : le logiciel Gestion des Ressources Humains.
- **WINCANAL** : pour le service coûts et budget.
- **NAFT COM** : logiciel de facturation installé au niveau des centres.
- **AMORT** : logiciel de gestion des amortissements.

Conclusion du chapitre :

Ce chapitre nous a permis de tisser une présentation exhaustive et synthétique de l'organisme (entreprise NAFTAL) en générale et l'unité (district COM TO) où nous avons effectué notre stage pratique.

La présentation à porté surtout sur les éléments et indicateurs permettant de mesurer la performance de cette unité et ce, en ce focalisant notre étude sur le département comptabilité et finance, qui nous a fourni l'information comptable et financière permettant d'établir un diagnostic financière qui est l'objet de cette étude. C'est ce que nous allons voir dans le 4ém chapitre de ce présent travail

Chapitre 4

Essai d'analyse de la
performance de l'unité district
COM Tizi-Ouzou

Chapitre 4 : Essai d'analyse de la performance de l'entreprise NAFTAL

Introduction du chapitre

Ce quatrième chapitre est réservé à l'étude financière de la société NAFTAL « district COM de Tizi-Ouzou ». Pour se faire, en premier lieu, nous allons établir un diagnostic financier à partir des états financiers. Ensuite, nous emprunterons le deuxième outil de l'analyse financière (les ratios) pour évaluer la performance financière de cette société.

Pour mesurer la performance financière de l'unité, nous avons pris 3 exercices antérieurs et ce, pour avoir une analyse dynamique de la rentabilité et de l'équilibre financier.

Section 1 : Analyse financière de l'activité à partir des états financiers

Les tâches comptables, de même que les tâches de gestion courante sont dévolues à la fonction comptable sous la supervision du directeur financier :

- Tenue de la comptabilité générale ;
- Edition des états de synthèse de fin d'année ;
- Déclaration fiscales et parafiscales.

Pour pouvoir analyser la rentabilité de cette unité, il est nécessaire de dresser les comptes de résultats à travers les trois exercices précédents. C'est pourquoi, nous avons exploité les données fournies par la confection des SIG.

1.1 . Présentation des soldes intermédiaires de gestion de l'unité District COM (2012-2013 et 2014)

Le tableau ci-après reflète la situation financière de l'unité à travers les indicateurs de la rentabilité que recèlent les SIG.

1.2 Tableau n° 05 : Calcul des SIG du district et leurs évolutions en % U : DA

Désignation	2012	EVO%	2013	EVO %	2014	EVO %
Production vendue	1 103 336 685.51		1 363 226 136.60		1 351 351 954.30	
Production immobilisée	0		0		0	
Production stockée	- 44 151 269.03		-43 953 849.30		-34 934 314.71	
1/ Production de l'exercice	1 059 185 416.48	27.47%	1 316 272 287.30	24.55%	1 316 417 639.59	-0.21%
Achats consommés	375 937 515.61		447 199 023.43		443 192 743.94	

Chapitre 4 : Essai d'analyse de la performance de l'entreprise NAFTAL

Service extérieurs et autres consommations	236 079 321.79		278 225 048.48		289 087 434.10	
2/Consommation de l'exercice	612 016 837.40		725 424 071.91		732 280 178.04	
3/Valeur ajoutée	447 168 579.08	61.07%	593 848 215.39	32.80%	584 137 461.55	-1.63%
Charges du personnel	481 783 847.57		486 676 600.64		507 744 786.54	
Impôts, taxes et versements assimilés	26 324 409.47		28 269 629.67		27 045 048.99	
4/Excédent Brut d'Exploitation (EBE)	-60 939 677.96	15.94%	78 901 985.08	229.47%	49 347 626.02	-37.45%
Autres produits opérationnels	22 804 425.33		16 798 640.61		29 724 270.48	
Autres charges opérationnels	2 856 339.74		2 153 744.83		5 605 726.37	
D.A.P	106 333 309.28		88 485 075.53		7 408 189.82	
Reprise sur pertes de valeur et provisions	929 501.00		206 624.16		24 949 968.86	
5/Résultat opérationnel	-146 395 400.65	0.62%	5 268 429.49	103.59%	24 335 949.17	361.92%
Produits financiers	6 521 424.94		8 311 978.95		44 185.76	
Charges financières	646 482.32		2 292 129.61		421 295.60	
6/Résultat financier	5 874 942.62	- 16.94%	6 019 849.34	2.46%	9 501 186.32	57.83%
7/Résultat ordinaire Avant impôt	-140 520 458.03		11 288 278.83		33 837 135.49	
IBS	0		0		0	
8/Résultat net de l'Exercice	-140 520 458.03	0.19%	11 288 278.83	108.03%	33 837 135.49	199.7%

Source : Confectionné à partir des tableaux de compte de résultats du district COM.

1.1.1 Commentaire des soldes intermédiaires de gestion

A la lecture du tableau représentant l'évolution des SIG de l'unité NAFTAL de Tizi-Ouzou durant la période étudiée, nous constatons les points suivants :

- Les **SIG** que nous avons confectionné sur la base des comptes des résultats de l'entreprise, relèvent la situation croissante de la rentabilité de cette unité durant la période étudiée (2012 à 2014) ;
- **La valeur ajoutée** : Nous constatons que la Valeur Ajoutée créée par le district COM sur les trois années 2012, 2013 et 2014, traduit l'importance du secteur d'activité, cette valeur a permis la couverture de la totalité des frais de personnel et des impôts et taxes, ce

Chapitre 4 : Essai d'analyse de la performance de l'entreprise NAFTAL

qui a donné lieu à un Excédent Brut d'Exploitation (EBE) positif, sauf que, pour l'exercice 2012 l'EBE à été négatif (la VA ne couvre pas les charges dégagées de l'exercice qui sont essentiellement ; les charges de personnel pour l'EBE et impôts et taxes) ;

- **L'EBE** de l'entreprise affiche une augmentation de 229.47% en 2013 par rapport à 2012, Cette évolution s'explique par la croissance de la valeur ajoutée de l'entreprise. Cela veut dire que le district com assure sa performance économique. En 2014 l'excédent brut d'exploitation a chuté de -37.45%. Cette variation s'explique principalement par la diminution de la valeur ajoutée de 1.63% et l'augmentation des charges du personnel + 4.32% ;
- **Le résultat opérationnel** a marqué une augmentation continue durant les trois exercices, il a enregistré une hausse de 103.59% en 2013 par rapport à 2012, et une augmentation de 361.92% en 2014 par rapport à 2013, cette augmentation s'explique principalement par la hausse de l'EBE et la réduction des DAP ;
- **Le résultat net** ne suit pas la même évolution, car en 2012 il a été déficitaire et il a enregistré une légère augmentation de 0.19% par rapport à 2011, puis en 2013 il a augmenté de 108.03% et en 2014 il a marqué une nette amélioration de 199.75%. La situation déficitaire du résultat net en 2012 s'explique essentiellement par les soldes négatifs de l'EBE et du résultat opérationnel (les produits de l'unité ne couvrent pas les charges dégagées de l'exercice qui sont essentiellement ; les charges de personnel pour l'EBE et DAP pour le résultat opérationnel) ;
- Par contre la meilleure gestion des charges d'exploitation et la relance des ventes ont permis à l'unité de redresser son résultat pour les années 2013 et 2014, où nous avons constaté une forte augmentation de **108.03%** et de **199.75%** respectivement ;
- Il convient de souligner que l'entreprise n'est pas soumise à l'IBS. Ce dernier apparait dans les documents de l'unité siège au moment de la consolidation des bilans des unités.

C'est pourquoi, il convient de souligner que l'unité de Tizi-Ouzou à l'instar des autres unités de l'entreprise NAFTAL n'a pas une autonomie financière ce qui constitue une limite de notre diagnostic. Cependant, pour la pertinence de l'analyse, il est opportun de mesurer la capacité de financement de cette unité pour dégager véritablement le potentiel de richesse créée durant la période étudiée. C'est l'objet du point suivant.

Chapitre 4 : Essai d'analyse de la performance de l'entreprise NAFTAL

1.1.2 Calcul de la capacité d'auto financement (CAF)

Le calcul de la capacité d'auto financement se fait essentiellement par deux méthodes, la première est dite directe et la deuxième est indirecte

- Détermination de la CAF par la méthode soustractive (directe)

Tableau n° 06 : Calcul de la CAF par la méthode directe

U : DA

Méthode soustractive			
DESIGNATION	2012	2013	2014
Excédent brut d'exploitation (EBE)	-60 939 677.96	78 901 985.08	49 347 626.02
+ autres produits d'exploitation	22 804 425.33	16 798 640.61	29 724 270.48
- autres charges d'exploitation	2 856 339.74	2 153 744.83	5 605 726.37
+ résultat financier	5 874 942.62	6 019 849.34	9 501 186.32
= CAF	-35 116 649.75	99 566 730.2	92 967 356.45

Source : Elaboré par nous même

- Détermination de la CAF par la méthode additive (indirecte)

Tableau n° 07 : Calcul de la CAF par la méthode indirecte

U : DA

Méthode additive			
DESIGNATION	2012	2013	2014
Résultat net	-140 520 458.03	11 288 278.83	33 837 135.49
+ dotation aux amortissements et aux provisions d'exploitation	106 333 309.28	88 485 075.53	74 080 189.82
- reprises sur pertes de valeurs et provision	929 501.00	206 624.16	24 949 968.86
= CAF	-35 116 649.75	99 566 730.2	92 967 356.45
Evolution CAF %	40.01%	383.53%	-6.62%

Source : Elaboré par nous même

Chapitre 4 : Essai d'analyse de la performance de l'entreprise NAFTAL

1.1.3 Analyse de l'évolution de la CAF

- En 2012, nous avons constaté un solde négatif de la CAF, qui s'explique directement par la perte enregistrée par l'entreprise (elle s'élève à **140 520 458.03** DA) ;
- Puis la CAF évolue vers l'augmentation durant l'exercice 2013 et 2014, du fait qu'elle suit l'évolution du résultat net, où elle a réalisé une forte évolution en 2013, elle a passé de **-35 116 649.75** DA à **99 566 730.2** DA (soit **383.53%**), en 2014 la CAF a connu une légère baisse de 6.62%. Ces soldes positifs de la CAF (2013/2014), exprime l'aptitude de l'entreprise à financer elle-même ses besoins de financement

L'analyse de la rentabilité ainsi présentée nécessite d'être confrontée par l'étude bilancielle de la période considérée et ce, pour permettre d'analyser la situation patrimoniale permettant d'avoir un diagnostic financier plus fiable

1.3 Analyse des bilans (3 derniers exercices)

L'étude de la structure financière de l'unité se base sur la présentation et l'analyse des principaux postes de bilan.

Nous allons tout d'abord procéder à la présentation des bilans financiers condensés, suivi de leurs représentations graphiques pour finir avec l'analyse des principales rubriques du bilan.

Le tableau ci-après présente le détail des comptes et des montants enregistrés dans les tableaux financiers de l'unité district COM de Tizi-Ouzou durant notre période d'étude

Chapitre 4 : Essai d'analyse de la performance de l'entreprise NAFTAL

Tableau n^o 08 : Présentation des bilans financiers de l'unité commerciale de NAFTAL T-O

désignation	actif			désignations	passif		
	2012	2013	2014		2012	2013	2014
Actifs non courants				Capitaux propres			
Ecart d'acquisition				Capital émis			
Immobilisations Incorp				Primes et réserves			
Immobilisations corporelles	298 376 092,03	295 200 390.03	351 513 277.73	Ecart de réévaluation			
Immobilisations en cours	53 549 757.40	10 166 216.00	4 543 378.00	Résultat net	-140 520 458.03	11 288 278.83	33 837 135.49
Immobilisations financières	10 214 274.74	11 371 664.10	11 969 165.43	Autres capitaux propres			
Impôts différés				Total capitaux propres	-140 520 458.03	11 288 278.83	33 837 135.49
Total actif non courant	362 140 124.59	316 738 270.13	368 025 821.16	Dettes rattachées à des participations			
Stocks et en cours	66 000 650.00	284 252 955.46	272 331 862.05	Impôts (différés et provisionnés)			
Créance et emplois assimilés				Autres dettes non courantes	1 648 455.77	1 670 945.77	1 670 945.77
Clients	60 427 033.80	66 250 530.59	64 215 905.52	Provisions et produits comptabilisé	21 167 600.00	27 080 989.00	3 883 994.61
Autres débiteurs	49 923 978.46	52 414 990.24	11 734 048.32	Total passifs courants	22 816 055.77	28 751 934.77	5 554 940.38
Impôts et assimilés	4 554 131.55	14 366 218.14	14 366 218.14	Fournisseurs et compte rattachés	36 139 715.61	37 819 954.62	33 305 057.40
Autres actifs courants				Impôts	6 7062 18.07		
Disponibilités et assimilés				Autres dettes	920 207 652.47	845 510 438.77	971 974 918.87
Trésorerie	302 303 265.49	189 347 642.43	313 516 399.45	Trésorerie passif			
Total actif courant	483 209 059.30	606 632336.86	676 646 230.98	Total passifs courants	963 053 586.15	883 330 393.39	1 005 279 976.27
Total général actif	845 349 183.89	923 370 606.99	1 044 672 052.14	Total général passif	845 349 183.89	923 370 606.99	1 044 672 052.14

Source : Elaboré par nous même

Chapitre 4 : Essai d'analyse de la performance de l'entreprise NAFTAL

Tableau n° 09 : le bilan en grandes masses

DS	actif			DS	passif		
	2012	2013	2014		2012	2013	2014
V.I	362 140 124.59	316 738 270.13	368 025 821.16	C.P	- 140520458.03	11 288 278.83	33 837 135.49
%	42.83 %	34.30%	35.22%	%	-16.61%	01.23%	03.34%
V.E	180 905 793.81	417 284 694.43	363 129 831.53	P.N. C	22816055.77	28 751 934.77	5 554 940.38
%	21.40 %	45.19%	34.76%	%	02.69%	03.11%	0.43%
V.D	302 303 265.49	189 347 642.43	313 516 399.45	P.C	963053586.15	883 330 393.39	1 005 279 976.27
%	35.77 %	20.51%	30.02%	%	113.92%	95.66%	96.23%
T.A	845 349 183.89	923 370 606.99	1 044 672 052.14	T.P	845349183.89	923 370 606.99	1 044 672 052.14
%	100%	100%	100%	%	100%	100%	100%

Source : établi à partir des bilans financiers de l'unité pour la période 2012 à 2014

Afin de bien comprendre la constitution et l'évolution des montants enregistrés dans les bilans en grandes masses de l'unité étudiée durant la période 2012 à 2014, nous avons opté pour une représentation graphique bien détaillé du passif et l'actif du bilan.

La présentation graphique du bilan en grandes masses

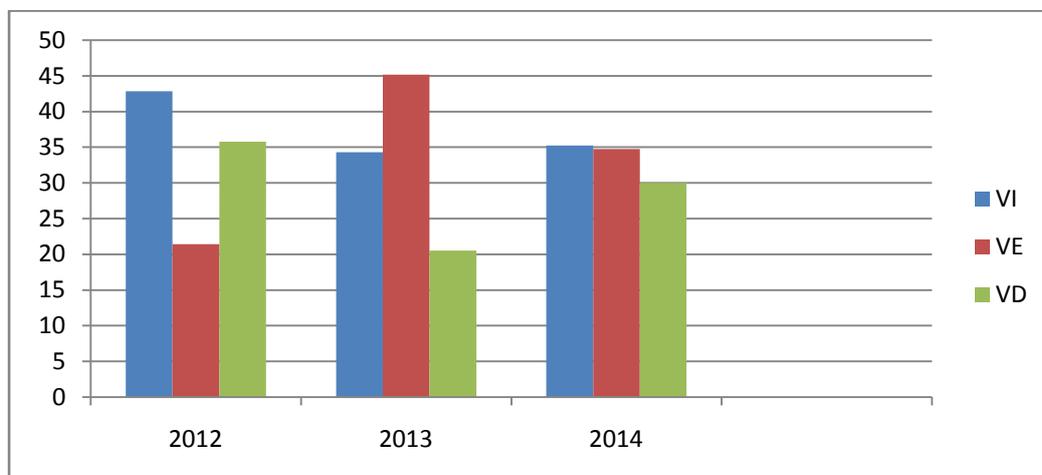
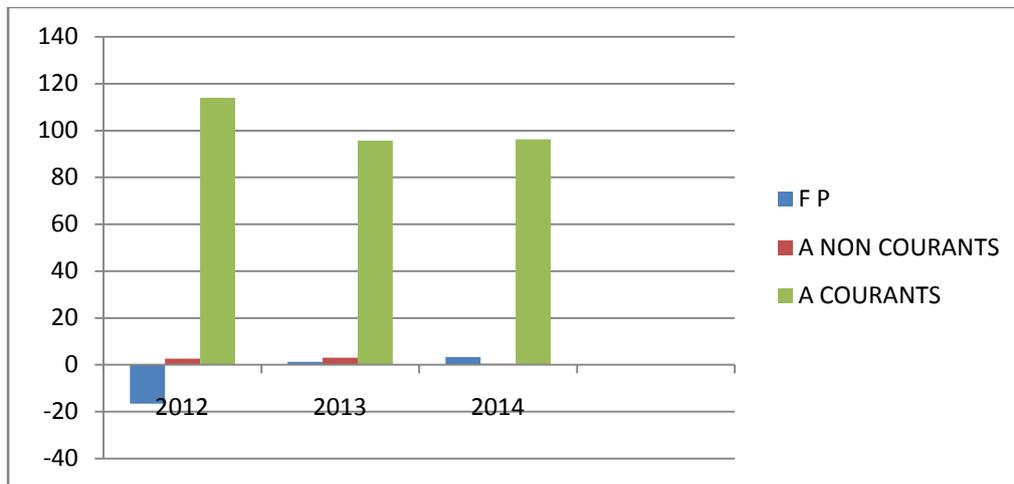


Figure n°01 : la présentation graphique de l'actif du bilan pour les années 2012 à 2014

Chapitre 4 : Essai d'analyse de la performance de l'entreprise NAFTAL



Source : Elaboré par nous même

Figure n°02 : la présentation graphique du passif du bilan pour les années 2012 à 2014

1.2.1 Analyse critiques des bilans en grandes masses 2012/2013/2014

En analysant les bilans en grandes masses, nous constatons que :

- Les actifs non courants, ne dépassent pas les 50% pour la période 2012 à 2014, ce qui s'explique par le manque d'investissement dans les immobilisations corporelles, car l'unité de NAFTAL de Tizi-Ouzou est une entreprise commerciale spécialisée dans les hydrocarbures ;
- Les valeurs d'exploitation prennent une part considérable dans l'actif du bilan, soit 21.40% pour 2012, 45.19% pour 2013 et 34.76 % en 2014, soit une grande hausse par rapport à l'exercice 2012, qui est due essentiellement à une augmentation des stocks de produits finis pour les deux exercices 2013 et 2014, ceci revient au fait que l'entreprise ne dispose pas d'un bon système de gestion du réseau de la distribution qui lui permettra d'épuiser à temps ses produits fabriqués.
- La gestion de la trésorerie est bonne pour les trois exercices 2012/2013 et 2014, puisque leurs disponibles représentent respectivement 35.77%, 20.51% et 30.02% du total de l'actif durant la période d'étude, mais ces valeurs ne peuvent pas couvrir les dettes à court termes, puisque elles représentent la grande partie du passif de l'unité (113.92%, 95.66 et 96.23% pour la période 2012-2014) ;

Chapitre 4 : Essai d'analyse de la performance de l'entreprise NAFTAL

- Les capitaux propres regroupe uniquement le résultat net dégagé durant l'exercice encours, l'entreprise ne possède pas un capital émis propre à elle (c'est une unité dépendante de la société mère Naftal), elle n'a pas d'autonomie financière ce qui reflète négativement sur son équilibre financier et sa rentabilité.
- Le pourcentage des DLMT de l'entreprise est très minime : 2.69% en 2012, 3.11% en 2013 et 0.43% en 2014, ce qui signifie que l'entreprise ne recourt pas excessivement à l'emprunt pour investir.
- Les dettes à court termes représentent un taux robuste qui est de 113.92% en 2012, 95.66% en 2013 et 96.23% en 2014, mais la grande partie de ces dettes se sont des financements de la société mère (sous forme de produits).

1.2.2 Analyse de l'équilibre financier.

Tableau⁰ 10 : le fonds de roulement net

U : DA

désignation	2012	2013	2014
Actifs courants	483 209 059.30	606 632 336.86	676 646 230.98
Dettes à court terme	963 053 586.15	883 330 393.39	1 005 279 976.27
FRN	-479 844 526.85	-276 698 056.53	-328 633 745.29

Source : calculer à partir des données extraites des bilans financiers

Nous constatons que pendant la période de notre étude que l'entreprise NAFTAL à dégager un résultat négatif se que signifie que cette dernière est déséquilibré à long terme, a cause de ses dettes à court terme qui dépasse largement les actifs courants (elle peut ne pas faire face à ses engagements). Donc l'entreprise continue de refinancer son cycle d'exploitation par les dettes, pour faire face à ses engagements et financer ses actifs.

Tableau⁰ 11 : le besoins en fonds de roulements

U : DA

désignation	2012	2013	2014
Stocks+créances	66 000 650	284 252 955.46	272 331 865.05
Dettes à court terme	963 053 586.15	883 330 393.39	1 005 279 976.27
BFR	- 897 052 936.15	- 599 077 437.93	- 732 948 111.22

Source : calculé à partir des données extraites des bilans financiers

Chapitre 4 : Essai d'analyse de la performance de l'entreprise NAFTAL

Nous remarquons que d'après les résultats trouver dans ce tableau pendant la les trois exercices que le BFR est négatif, cela signifie qu'une partie de l'actif circulant est couverte par le passif circulant.

Le besoin en fonds de roulement, il est respectivement de - 89 7052 936.15DA, - 599 077 437.93DA et - 732 948 111.22 DA pour les années 2012, 2013 et 2014.

Tableau n^o 12 : la trésorerie nette

U : DA

désignation	2012	2013	2014
FRN	-479 844 526.85	-276 698 056.53	-328 633 745.29
BFR	-897 052 936.15	-599 077 437.93	-732 948 111.22
TN	-390 091 590.7	-322 379 291.4	-404 314 365.93

Source : Calculé à partir des données extraites des bilans financiers.

Cette entreprise est en risque d'illiquidité, du fait que sa trésorerie est négative. Ce solde négatif de la trésorerie, s'explique par le recours au financement de l'activité par des dettes à court terme durant toute la période d'étude et le manque des fonds propres (le capital émis).

En fin de compte, nous pouvons avancer que l'analyse de la rentabilité de l'unité District Com de Naftal de Tizi-Ouzou durant la période allant de 2012 à 2014 nous a permis de dégager quelques conclusions liées à sa situation qui reste globalement positive en dépit de sa dépendance de l'unité mère du fait qu'elle ne dispose aucunement de l'autonomie financière. C'est ainsi que nous avons pu confirmer dans notre diagnostic l'inexistence du capital émis qui d'ailleurs a entravé notre analyse financière bien que l'unité dispose d'un potentiel important qui est reflétée par La CAF.

C'est ainsi que pour conforter notre diagnostic, nous avons procédé à l'analyse par les ratios qui nous emble une méthode plus pertinente pour dégager des conclusions pouvant nous renseigner sur la situation financière de l'entreprise étudiée ; c'est l'objet auquel nous allons se focaliser dans la section deux de ce chapitre.

Chapitre 4 : Essai d'analyse de la performance de l'entreprise NAFTAL

Section 2 : Analyse de l'activité de l'entreprise à partir des ratios

La méthode des ratios est plus enrichissante du fait que nous pouvons faire autant de ratios que l'on peut calculer à travers la confrontation de plusieurs indicateurs. En ce qui nous concerne, nous allons se limiter à dresser les plus pertinents et qui sont liés à l'analyse de la rentabilité de l'entreprise.

2.1.1 Ratios de liquidité

2.1.1.1 Ratio de liquidité générale

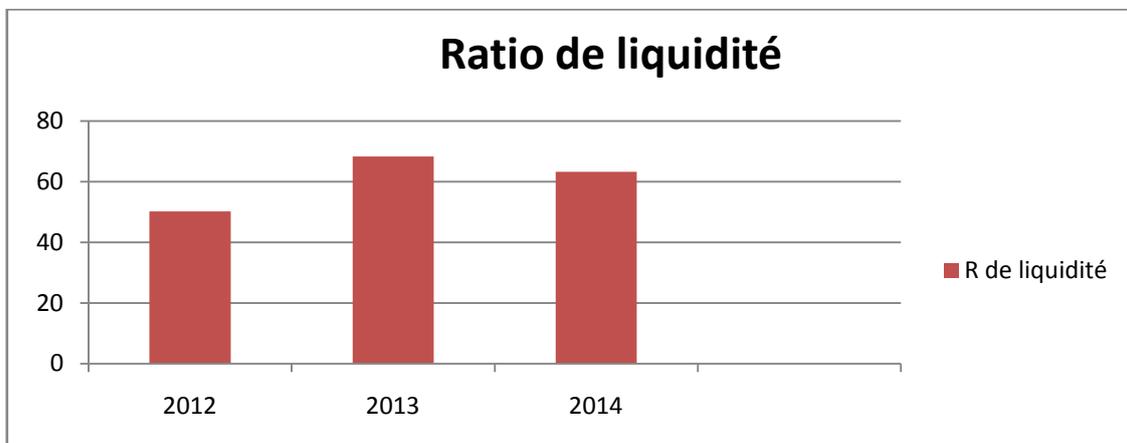
Tableau n°13 : Ratio de liquidité générale

U : DA

Année	2012	2013	2014
Actif circulant	483 209 059.30	606 632 336.86	676 646 230.98
DCT	963 053 586.15	888 330 393.39	1 005 279 976.27
R. liquidité générale	50,17%	68,28%	63,30%

Source : Nos recoupements à partir des données recueillies au niveau de l'unité.

Figure (3) : Evolution d ratio de liquidité générale



Source : Fait par nous même.

Après avoir calculé le ratio de liquidité générale, nous réalisons que l'entreprise dispose d'un actif circulant très faible, il ne permet pas à l'unité district COM de couvrir ses dettes à court terme pendant toute la période, ce que signifie que cette unité étudiée ne peut pas rembourser ses dettes d'exploitations avec son cycle d'exploitation seulement, et sans faire recours au financement externe.

Chapitre 4 : Essai d'analyse de la performance de l'entreprise NAFTAL

2.1.1.2 Ratio de liquidité immédiate

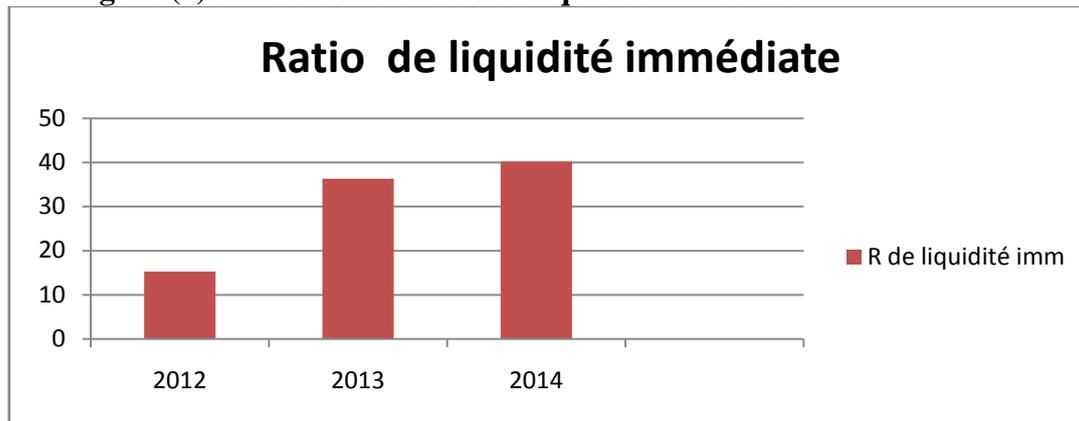
Tableau n°14 : Ratio de liquidité immédiate

U : DA

Année	2012	2013	2014
Créance + disponibilité + DAT	147 208 409.3	322 379 381.4	404 314 365.93
DCT	963 053 586.15	888 330 393.39	1 005 279 976.27
R. liquidité immédiate	15,28%	36,29%	40,21%

Source : Nos recoupements à partir des données recueillies au niveau de l'unité.

Figure (4) : Evolution du ratio de liquidité immédiate



Source : Fait par nous même.

Après avoir calculé le ratio de liquidité immédiate, nous constatons que le rapport est inférieur à 100% durant les trois exercices (2012/2013/2014), donc l'entreprise ne peut pas faire face au règlement de ses dettes à court terme, avec ses valeurs réalisables (créance) et ses valeurs disponibles (caisse et DAT) seulement.

2.1.2 La solvabilité financière

Tableau n°15 : La solvabilité financière

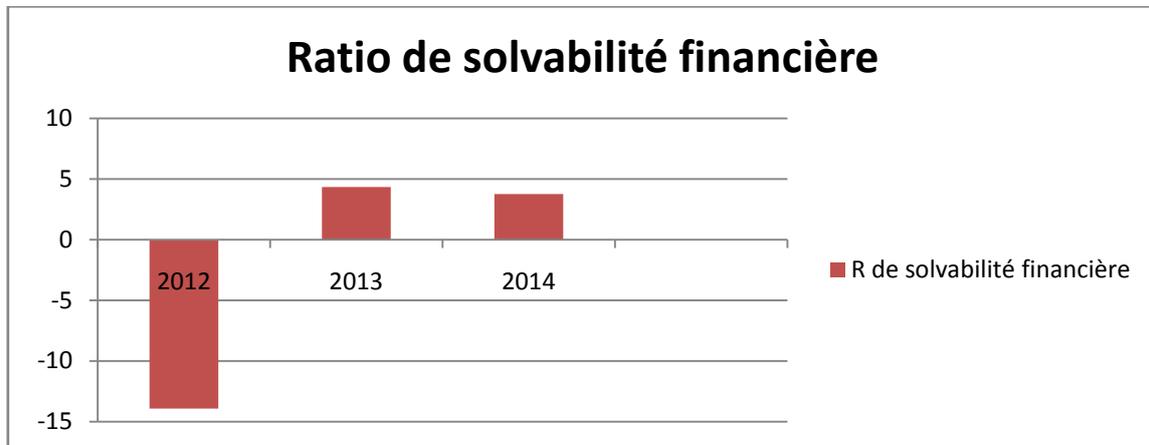
U : DA

Année	2012	2013	2014
Situation net	-117 704 402.26	40 040 213.6	39 392 075.87
Total de bilan	845 349 183.89	923370606.99	1044762052.14
Ratio de solvabilité financière	-13,92%	4,33%	3,77%

Source : Nos recoupements à partir des données recueillies au niveau de l'unité.

Chapitre 4 : Essai d'analyse de la performance de l'entreprise NAFTAL

Figure (5) : Evolution du ratio de solvabilité



Source : Fait par nous même.

Vu les résultats obtenus en calculant le ratio de solvabilité financière, nous constatons que l'entreprise dispose d'un mauvais niveau de ressources propres durant les trois exercices (-13,92% ; 4,33% ; 3,77%), un niveau largement inférieur à 80% (celui demandée par les banques), donc l'unité district COM ne peut pas obtenir des crédits bancaires sans difficulté.

2-1-3 Ratio d'endettement

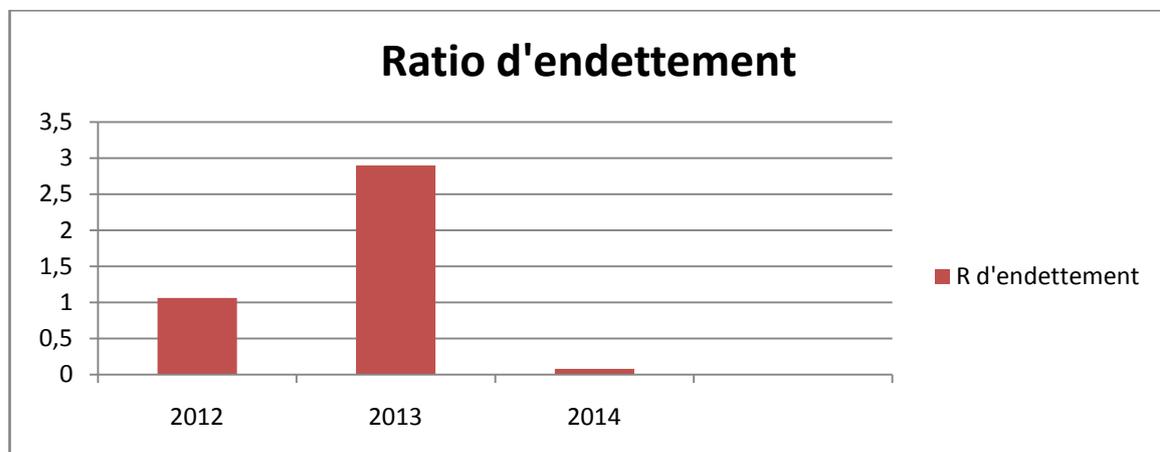
Tableau n° 16: Ratio d'endettement

U: DA

Année	2012	2013	2014
Charges financière	646 482.32	2 292 129.61	421 295.60
EBE	-60 939 677.96	78 901 985.08	49 347 626.02
Ratio d'endettement	1,06%	2,90%	0,08%

Source : Nos recoupements à partir des données recueillies au niveau de l'unité.

Figure (6) : Evolution du ratio d'endettement



Source : Fait par nous même.

Chapitre 4 : Essai d'analyse de la performance de l'entreprise NAFTAL

Après avoir calculé le ratio d'endettement, nous constatons que le district COM utilise ses propres ressources pour financer son cycle d'exploitation, du faite que le ratio d'endettement est très faible, et les charges financières représentent une faible marge de l'E.B.E.

2.1.4 Analyse de la profitabilité

On distingue :

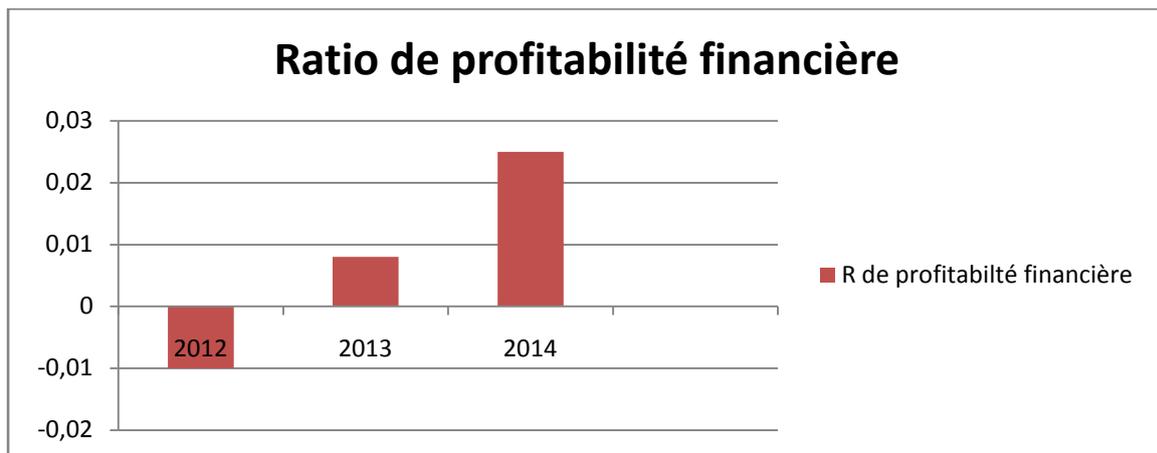
2.1.4.1 Profitabilité financière

Tableau N°17 : Ratios de profitabilité financière

Ratio	Formule	2012	2013	2014
Profitabilité financière	$\frac{\text{Résultat Net}}{\text{CA}}$	-0,132	0.008	0.025

Source: élaboré à partir des états financiers 2012-2013-2014.

Figure (7) : l'Evolution du ratio de profitabilité financière



Source : Fait par nous même.

L'analyse de ce ratio montre que la profitabilité financière de l'unité district COM est positive durant les exercices 2013 et 2014, sauf que, en 2012 elle été négatif, car durant cette année l'entreprise a dégagé un résultat négatif.

2.1.4.2 Profitabilité économique

Tableau N° 18: Ratios de profitabilité économique

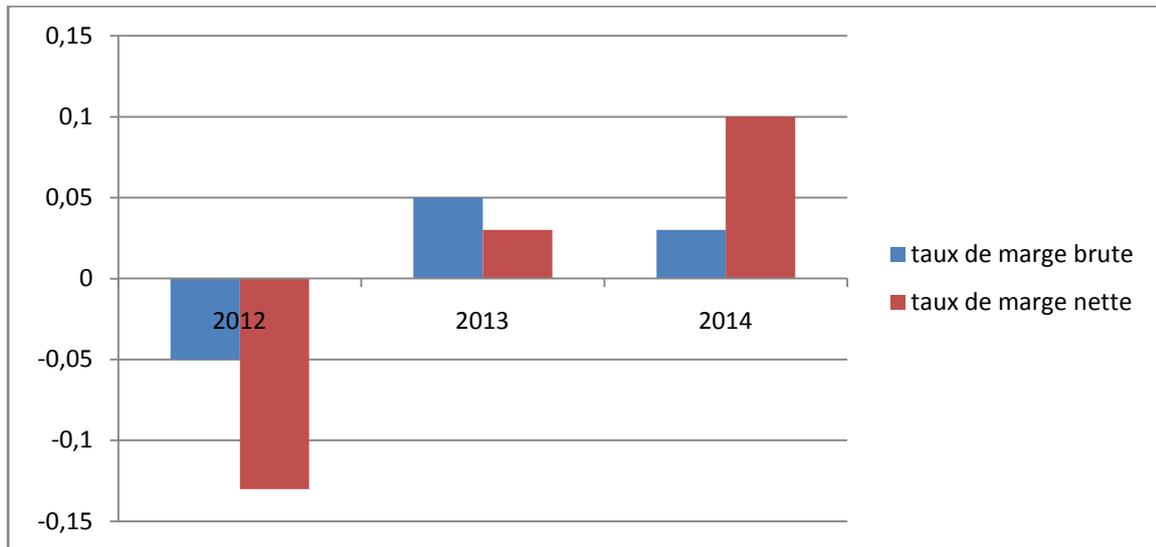
Ratio	Formules	2012	2013	2014
Taux de marge brute	$\frac{\text{EBE}}{\text{CA}}$	-0.057	0.05	0.03

Chapitre 4 : Essai d'analyse de la performance de l'entreprise NAFTAL

Taux de marge nette	$\frac{RE}{CA}$	-0.13	0,003	0.01
---------------------	-----------------	-------	-------	------

Source: élaboré à partir des états financiers 2012-2013-2014.

Figure (8) : l'Evolution du ratio de profitabilité économique



Source : Fait par nous même.

Le taux de marge brute est positif pour deux exercices étudiés 2013 et 2014, cela implique que l'entreprise est capable de générer une rentabilité à partir de son chiffre d'affaires.

Le ratio de taux de marge nette qui exprime la profitabilité économique est négatif en 2012 (-13%). Cela revient principalement au fait que le résultat d'exploitation est négatif sur cet exercice.

2.2 Le résultat global issu du diagnostic financier

- L'analyse de l'exploitation montre que l'entreprise a été bénéficiaire sur deux des trois exercices considérés ;
- Globalement, la situation financière de l'entreprise est inquiétante, elle est menacée par le manque de ressources financières stables ;
- Le financement de l'activité est assuré par des ressources externes à l'entreprise, et la grande partie de ces ressources est sous forme de dettes à courts termes ;
- L'analyse de l'équilibre financier a montré un énorme besoin en fonds de roulements, ce qui a dégagé une trésorerie nette négative pour toute la période 2012 à 2014.

Chapitre 4 : Essai d'analyse de la performance de l'entreprise NAFTAL

2.2 Synthèse des éléments qui favorisent et qui freinent la performance financière de l'unité DISTRICT COM de Tizi-Ouzou

Le tableau suivant énumère les facteurs que nous jugeons favorables et ceux qui sont défavorables à la performance financière à cette entreprise dans le contexte général du secteur d'activité du fait de la position prédominante de NAFTAL sur le marché.

Tableau n°19 : les points favorables et négatifs pour la performance du district COM

Les éléments qui favorisent la performance financière	Les éléments qui freinent la performance financière
<ul style="list-style-type: none"> - le secteur d'activité est en croissance, la demande sur les carburants et leurs drives est en pleine extension ; - le DISTRICT COM n'est pas soumis à l'IBS ; - le résultat positif de l'année 2013 et 2014 permet d'assurer la solvabilité de l'entreprise ; - les créances envers les clients représentent un faible montant ; - Un capital humain important et une formation de personnel assurée ; - Une bonne organisation de l'entreprise qui permet de définir clairement les responsabilités. - La situation géographique stratégique de l'unité Naftal de Tizi-Ouzou lui permet de bénéficier de plusieurs avantages en infrastructure notamment la route nationale N°12 	<ul style="list-style-type: none"> - l'unité ne possède pas une autonomie financière ; - l'activité est financée par des ressources externes ; - le solde de l'excédent brut d'exploitation est en situation de dégradation continue ; - Non maîtrise des charges qui influence négativement sur la capacité d'autofinancement de l'unité et sa rentabilité; -La rentabilité de l'activité est trop faible -la trésorerie nette est négative ; - La masse salariale est trop importante, elle absorbe plus de 60% de la valeur ajoutée ; - Des stocks des marchandises et produits finis relativement élevés ;

Source : Elaboré par nous même.

Chapitre 4 : Essai d'analyse de la performance de l'entreprise NAFTAL

Conclusion du chapitre

En conclusion de ce chapitre portant sur l'essai d'analyse de la performance financière de la société DISTRIC COM de Tizi-Ouzou, nous pouvons dire que le diagnostic financier de cette unité ne permet pas d'évaluer d'une manière précise et réelle sa performance financière du fait que : Cette unité ne possède pas certaines informations essentielles pour effectuer une analyse financière dynamique, à savoir le capital émis.

Ce manque d'informations, engendre un constat négatif sur sa santé financière, et en premier lieu l'équilibre financier et la rentabilité financière.

Ces derniers font figure dans les paramètres les plus importants dans l'évaluation de la performance financière d'une entreprise.

Conclusion Générale

Conclusion générale

Avant de conclure et de synthétiser les résultats auxquels a abouti notre recherche, il nous semble nécessaire de faire un rappel des différentes étapes que nous avons suivies. La démarche méthodologique que nous avons adoptée a porté, d'abord, sur la présentation du diagnostic financier et ses différents outils d'analyse. Ensuite, nous avons axé notre analyse sur la notion de performance et ses divers types « économique, financière, organisationnelle...etc. » ainsi que sur ses principales mesures « objectives et subjectives ».

Après avoir fait le tour du cadre théorique du diagnostic financier et de la performance des entreprises, nous avons procédé en premier lieu, à une analyse financière dynamique de l'unité « DISTRICT COM de Tizi-Ouzou », afin d'évaluer sa performance financière. Le choix de cette unité s'explique essentiellement par son poids et son potentiel économique au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou.

Principaux résultats de la recherche

Cette analyse a porté sur l'évaluation de son activité à l'aide des paramètres et des ratios financiers, sur la base des informations fournis par l'organisme d'accueil.

Notre recherche, en termes d'évaluation de la performance financière de l'unité étudiée a abouti aux résultats suivants :

- Naftal est une société à caractère commercial, qui détient le monopole des carburants sur le marché national ;
- L'entreprise est rentable sur les deux derniers exercices (2013 et 2014) ;
- La trésorerie nette de cette unité est négative sur toute la période d'étude. Elle souffre en effet d'un énorme déséquilibre financier, qui s'explique par son endettement élevé à court terme ;
- Le DISTRICT COM de Tizi-Ouzou ne possède pas une autonomie financière, ce qui se répercute négativement sur sa santé financière.

Nous pouvons conclure que l'entreprise est performante même si elle est très endettée. Ces dettes sont constituées des financements directs de la société mère NAFTAL. L'autonomie financière de cette unité lui permettra de transformer ces dettes en fonds propres, réduisant le poids de la dette en question.

Ainsi, grâce à l'outil de diagnostic financier mobilisé, nous avons pu élaborer un diagnostic complet de la performance de l'unité DISTRICT COM de Tizi-Ouzou. Nous

Conclusion générale

pouvons répondre favorablement à notre problématique sur l'utilité de cet outil de diagnostic comme mesure de la performance financière des entreprises. Il s'agit d'un outil simple d'utilisation et efficace dans ses résultats, même s'il ne donne qu'une vision partielle de la performance de l'entreprise, se limitant à la performance financière.

Notre étude de cas a montré que l'efficacité dans l'utilisation de cet outil est conditionnée par la disponibilité de toute l'information nécessaire. Dans notre cas, nous n'avons pas eu accès à toute l'information souhaitée, ce qui a représenté un réel frein à notre évaluation. Il est donc nécessaire de construire des bases de données fiables dans les entreprises algériennes afin de pouvoir exploiter toute la palette d'outils permettant d'évaluer la performance des ces entreprises.

Principales recommandations

- ❖ Construire des bases de données performantes pour faciliter les évaluations ;
- ❖ Coupler l'outil d'évaluation de la performance financière à d'autres outils permettant d'évaluer la performance globale des entreprises ;
- ❖ Construire un tableau de bord avec les principaux indicateurs et ratios sur plusieurs années, pour mener des analyses longitudinales ;
- ❖ Pour le cas de l'unité étudiée, nous recommandons d'aller vers une plus grande autonomie financière, condition sine qua non pour améliorer sa performance et libérer son potentiel ;

Limites et perspectives de la recherche

Notre recherche comporte des limites tant aux niveaux du cadre théorique que pratique. La première limite est relative aux outils du diagnostic financier, où nous avons retenu uniquement les états financiers, les bilans financiers et les comptes de résultats. La deuxième limite est relative aux mesures de la performance de l'unité. Pour des raisons de manque d'informations, nous nous sommes limités uniquement à l'utilisation de trois mesures objectives de la performance, à savoir « la rentabilité, la liquidité et le financement ».

Enfin, nous avons retenu à travers la littérature cinq dimensions de la performance financière. Chacune de ces dimensions est mesurée de deux façons soit, par des mesures objectives et des mesures subjectives. Nous proposons alors pour les recherches futures d'étendre cette approche de performance financière à la performance organisationnelle. On invoque aussi un travail empirique et conceptuel pour identifier les méthodes d'obtention des mesures de performance qui seraient fiables et valides dans le secteur public et privé.

Bibliographie

Bibliographie

1/ LES OUVRAGES

1. Béatrice et Francis grand guillot « analyse financière » 11^{ém} édition, gualino éditeur, Paris, 2007.
2. Cameron, K. «Measuring organizational effectiveness in institutions of higher education. », *Administrative Science Quarterly*, december 1978, Volume 23, Numéro 2.
3. Capet M, Causse G et Meunier J, « diagnostic, organisation, planification d'entreprise » 2^é édition, Economica, paris, 1994.
4. Cohen Elie, Analyse financière, Edition Economica, 2006.
5. Desjardins, J. « Mesure de la création de valeur pour les actionnaires », Montréal, 1998.
6. DovOgien ; « gestion financière de l'entreprise » ; 1^{er} édition Dunod; Paris; 2006.
7. DovOgien ; « gestion financière de l'entreprise » ; 2^{em} édition Donud; Paris; 2008.
8. Eccles, R G. «Le manifeste de l'évaluation de la performance » Edition, d'Organisation, 1999.
9. Estelle, M. M., Michel, G. et Boulianne, É. *Les indicateurs de performance*, Montréal, Québec, 1996.
10. Harvard B, « les systèmes de mesures de la performance », Edition d'Organisation, 1999.
11. Hubert de la Bruslerie « Analyse financière ; information financière, évaluation, diagnostic » 4^{ém} édition, Paris, 2007.
12. Jean-pierreLahille, « analyse financière » ,3^é édition, Dunod, Paris, 2005.
13. *Le système comptable financier*, édition BERTI, 2009.
14. Lorini Ph, « le contrôle de gestion stratégique », Dunod, paris, 1991.
15. Lorino, P. *Indicateurs et tableau de bord: pilotage de performance, Méthode et pratiques de la performance*, Ed. d'organisation, 1997.
16. Marion A, « le diagnostic d'entreprise : cadre méthodologique », Economica, paris, 1993.
17. Morin, K, Savoie, A et Beaudin, G. *L'efficacité de l'organisation*, Montréal, G.Morin, 1994.
18. Paul.A,Véronique.b, «analyse de l'information financière », édition economica, Paris,2007.
19. Pauline Able, « L'importance du diagnostic financier dans une entreprise »,2010.
20. Steven, M.R. *Vitals signs des indicateurs: coût, qualité, délai pour optimiser la performance de l'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation, 1995.
21. Steers, R.M. «Problems in the measurement of organisational effectiveness», *Administrative Science Quarterly*, December 1975, Volume 20, p. 546-558.

Bibliographie

2/LES THESES

22. Abdelah boujlida , « la performance financière des PME manufacturières : conceptualisation et mesure » , thèse de doctorat, université de Québec à Trois-Rivières, Canada, 2002.
23. Kaumuhinzi, C. «Facteurs internes susceptibles d'influencer sur la performance financière de l'entreprise manufacturière au Rwanda.», Mémoire de maîtrise en administration, Chicoutimi, 1992
24. Périgny, M. « Le rôle de la confiance en alliance stratégique et de ses effets sur la performance des PME québécoises dans le secteur de l'environnement», Mémoire de Maîtrise en Gestion des PME, Septembre 1999.

3/ LES ARTICLES

25. Barette J. et Berard J. «La gestion de la performance: lier la stratégie aux opérations », *Revue Gestion*, 2000.
26. Bergeron, H. «Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer? », *Notes de Cours*. 1999.
27. Ged, A. « Une comparaison internationale des perceptions managériales de l'efficacité », *Revue Française de Gestion*, 1983, Volume 12.
28. St-Pierre, J. *La gestion financière des PME: théories et pratiques*, Presse de l'Université du Québec, 1999.
29. St-Onge, S. et Magnan M. «La mesure de la performance organisationnelle : un outil de gestion et de changement stratégique », *Revue Gestion*, 1994, Volume 19.
30. Teas, R.K. «Expectations, performance, evaluation, and consumers. Perceptions of quality», *Journal of Marketing*, 1993, Volume 57, Numéro 4
31. Voyer, P. *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*, Presses de l'Université de Québec, 1999.
32. Zeller, T. L., Stanko, B.B. et Cleverley, W. O. « A revised classification pattern of hospital financial ratios. », *Journal of Accounting and Public Policy* 1996, Volume 15.

4/ Webographie

<http://www.youscribe.com/catalogue/livres/ressources-professionnelles/l-essentiel-du-diagnostic-financier-2326707> consulté le 18/04/2015 à 10h00

<http://www.youscribe.com//livres/ressources-professionnelles/marketing-et-communication/le-diagnostic-financier-des-societes-326988> consulté le 5/07/2015 à 16h24

<http://fr.slideshare.net/othmaneah/analyse-financiere-26893278> consulté le 24/08/2015 à 14h34

Les annexes

13-2012

Unité : 815 DISTRICT COM TIZI OUZOU

999

N°	Libellé	Exercice N	Exercice N-1	Variation	Taux
01	Vente de marchandises (1) (C70 SAUF 701)	925 223 458.61	698 005 403.21	227 218 055.40	32.55%
02	Cout d'achat des marchandises vendues (2) (C 600)	351 605 290.68	231 013 392.35	120 591 898.33	52.20%
03	Marge commerciale (3) 1-2	573 618 167.93	466 992 010.86	106 626 157.07	22.83%
04					
05	Production vendue (4) (C 701)	171 992 388.63	166 139 343.24	5 853 045.39	03.52%
06	Production stockée (5) (C 72)	-44 720 334.92	-43 691 908.26	-1 028 426.66	02.35%
07	Production immobilisée (6) (C 73)				
08	Production de l'exercice (7) 4+5+6	127 272 053.71	122 447 434.98	4 824 618.73	03.94%
09					
10	Consommation de l'exercice (8) (C 60,61,62 SAUF 600)	136 612 552.61	132 168 720.13	4 443 832.48	03.36%
11	Valeur ajoutée (9) 3+7-8	564 277 669.03	457 270 725.71	107 006 943.32	23.40%
12					
13	Subventions d'exploitation (10) (C 74)				
14	Charges de personnel (11) (C 63)	405 385 043.80	337 299 711.30	68 085 332.50	20.19%
15	Impôts, taxes, versements assimilés (12) (C 64)	25 163 873.87	22 170 540.38	2 993 333.49	13.50%
16	Excédent brut d'exploitation (13) 9+10-(11+12)	133 728 751.36	97 800 474.03	35 928 277.33	36.74%
17					
18	Reprise sur charges d'exploitation (14) (C 78)	135 449.39	898 809.80	-763 360.41	-84.93%
19	Autres produits de gestion courante (15) (C 75 SAUF 755 ET 757)	3 953 560.00	116 060.00	3 837 500.00	3306.48%
20	Transfert de charges d'exploitation (16)				
21	Dotations aux amortissements et provisions d'exploitation (17)	102 786 805.77	77 334 227.87	25 452 577.90	32.91%
22	Autres charges de gestion courante (18) (C 65 SAUF 655)	2 074 241.32	3 301 816.22	-1 227 574.90	-37.17%
23	Résultat d'exploitation (19) (13+14 +15)-(17 +18))	32 956 713.66	18 179 299.74	14 777 413.92	81.29%
24					
25	Quotes-parts de résultat sur opérations prod. (20) (C 755)				
26	Produits financiers (21) (C 76,786)	69 453.36	151 782.97	-82 329.61	-54.24%
27	Quotes-parts de résultat sur opérations ch. (22) (C 655)				
28	Charges financières (23) (C 66,686)				
29	Résultat courant avant impôt (24) (19+20+21)-(22-23)	33 026 167.02	18 331 082.71	14 695 084.31	80.16%
30					
31	Produits exceptionnels (25) (C 757)	4 350 257.20	1 762 421.12	2 587 836.08	146.83%
32	Charges exceptionnelles (26) (C 67)				
33	Résultat exceptionnel (27) 25-26	4 350 257.20	1 762 421.12	2 587 836.08	146.83%
34					
35	Participation des salariés (28)				
36	Impôts sur les bénéfices (29) (C 695)				
37	Résultat net comptable (30) 24+27-29	37 376 424.22	20 093 503.83	17 282 920.39	86.01%
38					
39	Produits des cessions d'éléments d'actif (31) (C 775)				
40	Valeurs comptables des éléments d'actif (32) (C 675)				
41	Résultat sur cession d'éléments d'actif (33) 30+31-32	37 376 424.22	20 093 503.83	17 282 920.39	86.01%

13-2013

Unité : 815 DISTRICT COM TIZI OUZOU

999

N°	Libellé	Exercice N	Exercice N-1	Variation	Taux
01	Vente de marchandises (1) (C70 SAUF 701)	1 162 880 690.97	925 223 458.61	237 657 232.36	25.69%
02	Cout d'achat des marchandises vendues (2) (C 600)	418 295 855.88	351 605 290.68	66 690 565.20	18.97%
03	Marge commerciale (3) 1-2	744 584 835.09	573 618 167.93	170 966 667.16	29.80%
04					
05	Production vendue (4) (C 701)	191 526 532.20	171 992 388.63	19 534 143.57	11.36%
06	Production stockée (5) (C 72)	-44 778 327.55	-44 720 334.92	-57 992.63	00.13%
07	Production immobilisée (6) (C 73)				
08	Production de l'exercice (7) 4+5+6	146 748 204.65	127 272 053.71	19 476 150.94	15.30%
09					
10	Consommation de l'exercice (8) (C 60,61,62 SAUF 600)	157 090 570.25	136 612 552.61	20 478 017.64	14.99%
11	Valeur ajoutée (9) 3+7-8	734 242 469.49	564 277 669.03	169 964 800.46	30.12%
12					
13	Subventions d'exploitation (10) (C 74)				
14	Charges de personnel (11) (C 63)	404 724 161.70	405 385 043.80	-660 882.10	-00.16%
15	Impôts, taxes, versements assimilés (12) (C 64)	27 242 812.18	25 163 873.87	2 078 938.31	08.26%
16	Excédent brut d'exploitation (13) 9+10-(11+12)	302 275 495.61	133 728 751.36	168 546 744.25	126.04%
17					
18	Reprise sur charges d'exploitation (14) (C 78)	298.03	135 449.39	-135 151.36	-99.78%
19	Autres produits de gestion courante (15) (C 75 SAUF 755 ET 757)	4 146 024.37	3 953 560.00	192 464.37	04.87%
20	Transfert de charges d'exploitation (16)				
21	Dotations aux amortissements et provisions d'exploitation (17)	81 235 644.60	102 786 805.77	-21 551 161.17	-20.96%
22	Autres charges de gestion courante (18) (C 65 SAUF 655)	1 997 100.63	2 074 241.32	-77 140.69	-03.71%
23	Résultat d'exploitation (19) (13+14 +15)-(17 +18))	223 189 072.78	32 956 713.66	190 232 359.12	577.22%
24					
25	Quotes-parts de résultat sur opérations prod. (20) (C 755)				
26	Produits financiers (21) (C 76,786)	61 654.93	69 453.36	-7 798.43	-11.22%
27	Quotes-parts de résultat sur opérations ch. (22) (C 655)				
28	Charges financières (23) (C 66,686)				
29	Résultat courant avant impôt (24) (19+20+21)-(22-23)	223 250 727.71	33 026 167.02	190 224 560.69	575.98%
30					
31	Produits exceptionnels (25) (C 757)	4 010 876.84	4 350 257.20	-339 380.36	-07.80%
32	Charges exceptionnelles (26) (C 67)				
33	Résultat exceptionnel (27) 25-26	4 010 876.84	4 350 257.20	-339 380.36	-07.80%
34					
35	Participation des salariés (28)				
36	Impôts sur les bénéfices (29) (C 695)				
37	Résultat net comptable (30) 24+27-29	227 261 604.55	37 376 424.22	189 885 180.33	508.03%
38					
39	Produits des cessions d'éléments d'actif (31) (C 775)				
40	Valeurs comptables des éléments d'actif (32) (C 675)				
41	Résultat sur cession d'éléments d'actif (33) 30+31-32	227 261 604.55	37 376 424.22	189 885 180.33	508.03%

Unité : 815 DISTRICT COM TIZI OUZOU

13-2014

999

N°	Libellé	Exercice N	Exercice N-1	Variation	Taux
01	Vente de marchandises (1) (C70 SAUF 701)	1 341 861 840.41	1 162 880 690.97	178 981 149.44	15.39%
02	Cout d'achat des marchandises vendues (2) (C 600)	414 389 315.17	418 295 855.88	-3 906 540.71	-00.93%
03	Marge commerciale (3) 1-2	927 472 525.24	744 584 835.09	182 887 690.15	24.56%
04					
05	Production vendue (4) (C 701)	1 365 513.95	191 526 532.20	-1190 161 018.25	-99.28%
06	Production stockée (5) (C 72)	-35 640 786.24	-44 778 327.55	9 137 541.31	-20.40%
07	Production immobilisée (6) (C 73)				
08	Production de l'exercice (7) 4+5+6	-34 275 272.29	146 748 204.65	-181 023 476.94	-123.35%
09					
10	Consommation de l'exercice (8) (C 60,61,62 SAUF 600)	176 387 923.42	157 090 570.25	19 297 353.17	12.28%
11	Valeur ajoutée (9) 3+7-8	716 809 329.53	734 242 469.49	-17 433 139.96	-02.37%
12					
13	Subventions d'exploitation (10) (C 74)				
14	Charges de personnel (11) (C 63)	433 091 904.70	404 724 161.70	28 367 743.00	07.01%
15	Impôts, taxes, versements assimilés (12) (C 64)	26 215 794.72	27 242 812.18	-1 027 017.46	-03.76%
16	Excédent brut d'exploitation (13) 9+10-(11+12)	257 501 630.11	302 275 495.61	-44 773 865.50	-14.81%
17					
18	Reprise sur charges d'exploitation (14) (C 78)	23 404 497.27	298.03	23 404 199.24	7852967.5
19	Autres produits de gestion courante (15) (C 75 SAUF 755 ET 757)	666 152.21	4 146 024.37	-3 479 872.16	-83.93%
20	Transfert de charges d'exploitation (16)				
21	Dotations aux amortissements et provisions d'exploitation (17)	68 038 470.35	81 235 644.60	-13 197 174.25	-16.24%
22	Autres charges de gestion courante (18) (C 65 SAUF 655)	3 708 617.69	1 997 100.63	1 711 517.06	85.70%
23	Résultat d'exploitation (19) (13+14 +15)-(17 +18))	209 825 191.55	223 189 072.78	-13 363 881.23	-05.98%
24					
25	Quotes-parts de résultat sur opérations prod. (20) (C 755)				
26	Produits financiers (21) (C 76,786)	44 185.76	61 654.93	-17 469.17	-28.33%
27	Quotes-parts de résultat sur opérations ch. (22) (C 655)				
28	Charges financières (23) (C 66,686)				
29	Résultat courant avant impôt (24) (19+20+21)-(22-23)	209 869 377.31	223 250 727.71	-13 381 350.40	-05.99%
30					
31	Produits exceptionnels (25) (C 757)	9 654 001.18	4 010 876.84	5 643 124.34	140.70%
32	Charges exceptionnelles (26) (C 67)				
33	Résultat exceptionnel (27) 25-26	9 654 001.18	4 010 876.84	5 643 124.34	140.70%
34					
35	Participation des salariés (28)				
36	Impôts sur les bénéfices (29) (C 695)				
37	Résultat net comptable (30) 24+27-29	219 523 378.49	227 261 604.55	-7 738 226.06	-03.40%
38					
39	Produits des cessions d'éléments d'actif (31) (C 775)				
40	Valeurs comptables des éléments d'actif (32) (C 675)				
41	Résultat sur cession d'éléments d'actif (33) 30+31-32	219 523 378.49	227 261 604.55	-7 738 226.06	-03.40%

Unité : 815 DISTRICT COM TIZI OUZOU
999

B I L A N U N I T E

Au 31 décembre 2013

Annexe 08

ACTIF						PASSIF			
Rubrique	Note	Mont Brut	Amort/Prov	Mont Net	M. Net N-1	Rubriques	Note	Mont Net	M. Net N-1
### ACTIFS NON COURANTS						### CAPITAUX PROPRES ###			
Ecart d'acquisition (goodwill)						Capital émis (ou compte de l'exploitant)			
Immobilisations incorporelles						Primes et réserves			
Immobilisations corporelles		1 050 041 713.29	754 841 323.26	295 200 390.03	298 376 092.72	Ecarts de réévaluation			
Immobilisations en cours		10 166 216.00		10 166 216.00	53 549 757.40	Résultat net		11 288 278.83	-140 520 458.03
Immobilisations Financières		11 371 664.10		11 371 664.10	10 214 274.47	Autres capitaux propres - Report à			
Impôts différés						TOTAL CAPITAUX PROPRES I		11 288 278.83	-140 520 458.03
TOTAL ACTIF NON COURANT		1 071 579 593.39	754 841 323.26	316 738 270.13	362 140 124.59				
### ACTIFS COURANTS ###						### PASSIFS NON COURANTS			
Stocks et en cours		289 649 529.49	5 396 574.03	284 252 955.46	66 000 650.00	Dettes rattachées à des participations			
Créance et emplois assimilés						Impôts (différés et provisionnés)			
Clients		68 661 292.48	2 410 761.89	66 250 530.59	60 427 033.80	Autres dettes non courantes		1 670 945.77	1 648 455.77
Autres débiteurs		56 382 806.10	3 967 815.86	52 414 990.24	49 923 978.46	Provisions et produits comptabilisées		27 080 989.00	21 167 600.00
Impôts et assimilés		14 366 218.14		14 366 218.14	4 554 131.55	TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		28 751 934.77	22 816 055.77
Autres actifs courants						### PASSIFS COURANTS ###			
Disponibilités et assimilés						Fournisseurs et compte rattachés		37 819 954.62	36 139 715.61
Placements et autres actifs financiers						Impôts			6 706 218.07
Trésorerie		189 428 148.34	80 505.91	189 347 642.43	302 303 265.49	Autres dettes		845 510 438.77	920 207 652.47
TOTAL ACTIF COURANT		618 487 994.55	11 855 657.69	606 632 336.86	483 209 059.30	Trésorerie Passif			
						TOTAL PASSIFS COURANTS III		883 330 393.39	963 053 586.15
TOTAL GENERAL ACTIF		1 690 067 587.94	766 696 980.95	923 370 606.99	845 349 183.89	TOTAL GENERAL PASSIF		923 370 606.99	845 349 183.89

B I L A N U N I T E

Au 31 décembre 2014

Annexe 09

A C T I F					P A S S I F				
Rubrique	Note	Mont Brut	Amort/Prov	Mont Net	M. Net N-1	Rubriques	Note	Mont Net	M. Net N-1
### ACTIFS NON COURANTS						### CAPITAUX PROPRES ###			
Ecart d'acquisition (goodwill)						Capital émis (ou compte de l'exploitant)			
Immobilisations incorporelles						Primes et réserves			
Immobilisations corporelles		1 176 205 628.08	824 692 350.35	351 513 277.73	295 200 390.03	Ecarts de réévaluation			
Immobilisations en cours		4 543 378.00		4 543 378.00	10 166 216.00	Résultat net		33 837 135.49	11 288 278.83
Immobilisations Financières		11 969 165.43		11 969 165.43	11 371 664.10	Autres capitaux propres - Report à			
Impôts différés						TOTAL CAPITAUX PROPRES I		33 837 135.49	11 288 278.83
TOTAL ACTIF NON COURANT		1 192 718 171.51	824 692 350.35	368 025 821.16	316 738 270.13				
### ACTIFS COURANTS ###						### PASSIFS NON COURANTS			
Stocks et en cours		277 728 439.08	5 396 574.03	272 331 865.05	284 252 955.46	Dettes rattachées à des participations			
Créance et emplois assimilés						Impôts (différés et provisionnés)			
Clients		66 419 164.53	2 203 259.01	64 215 905.52	66 250 530.59	Autres dettes non courantes		1 670 945.77	1 670 945.77
Autres débiteurs		15 701 864.18	3 967 815.86	11 734 048.32	52 414 990.24	Provisions et produits comptabilisées		3 883 994.61	27 080 989.00
Impôts et assimilés		14 848 012.64		14 848 012.64	14 366 218.14	TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		5 554 940.38	28 751 934.77
Autres actifs courants						### PASSIFS COURANTS ###			
Disponibilités et assimilés						Fournisseurs et compte rattachés		33 305 057.40	37 819 954.62
Placements et autres actifs financiers						Impôts			
Trésorerie		313 596 905.36	80 505.91	313 516 399.45	189 347 642.43	Autres dettes		971 974 918.87	845 510 438.77
TOTAL ACTIF COURANT		688 294 385.79	11 648 154.81	676 646 230.98	606 632 336.86	Trésorerie Passif			
						TOTAL PASSIFS COURANTS III		1 005 279 976.27	883 330 393.39
TOTAL GENERAL ACTIF		1 881 012 557.30	836 340 505.16	1 044 672 052.14	923 370 606.99	TOTAL GENERAL PASSIF		1 044 672 052.14	923 370 606.99

Liste des tableaux

Liste des tableaux :

- Tableau n°01 : Tableau fonctionnel d'une entreprise
- Tableau n°02 : Compte de résultat
- Tableau n°03 : Exemples d'études de la classification des ratios financiers
- Tableau n°04 : Critères objectifs d'évacuation de la performance utilisés
- Tableau n°05 : Les soldes intermédiaires de gestion et leurs évolutions
- Tableau n°06 : Calcul de la CAF par la méthode directe
- Tableau n°07 : Calcul de la CAF par la méthode indirecte
- Tableau n°08 : Présentation des bilans financiers de la période 2012-2014
- Tableau n°09 : Le bilan en grandes masses
- Tableau n°10 : Le fonds de roulement net
- Tableau n°11 : Les besoins en fonds de roulements
- Tableau n°12 : La trésorerie nette
- Tableau n°13 : Ratio de liquidité générale
- Tableau n°14 : Ratio de liquidité immédiate
- Tableau n°15 : Ratio de solvabilité financière
- Tableau n°16 : Ratio d'endettement
- Tableau n°17 : Ratios de profitabilité financière
- Tableau n°18 : Ratio de profitabilité économique
- Tableau n°19 : Les points favorables et négatifs à la performance du district COM

Liste des figures :

Figure n°1 : Présentation graphique de l'actif de l'unité pour la période 2012-2014

Figure n°2 : Présentation graphique du passif de l'unité pour la période 2012-2014

Figure n°3 : Evolution du ratio de liquidité générale

Figure n°4 : Evolution du ratio de liquidité immédiate

Figure n°5 : Evolution du ratio de solvabilité financière

Figure n°6 : Evolution du ratio d'endettement

Figure n°7 : Evolution du ratio de profitabilité financière

Figure n°8 : Evolution du ratio de profitabilité économique

Table des matières

Table des matières :

Introduction générale	01
Chapitre 01 : le diagnostic financier	05
Section 1 : la notion du diagnostic financier	05
Introduction du chapitre	05
1.1/Définition	06
1.2/Les objectifs	06
1.3/ le processus de diagnostic.....	07
1.3.1/ la préparation du diagnostic	07
1.3.2/ la collecte des informations.....	07
1.3.3/ l'analyse des informations	07
1.3.4/ les propositions.....	08
Section2 : analyse et diagnostic à partir des états financiers.....	09
2.1/ à partir du bilan	09
2.1.1/ la logique du bilan fonctionnel	09
2.1.2/ la constitution du bilan fonctionnel	10
2.1.3/ l'analyse du bilan fonctionnel.....	12
L'équilibre financier.....	12
Analyse de l'évolution de la structure financière.....	14
2.2/ à partir d'un tableau de compte de résultat.....	15
2.2.1/ description du tableau de compte de résultat	15
2.2.2/ les objectifs de l'analyse du compte de résultat	16
2.2.3/ les outils d'analyse	16
La marge commerciale (MC)	17
La production de l'exercice (PE)	17
La valeur ajoutée (VA)	17
L'excédent brut d'exploitation (EBE)	18
Le résultat d'exploitation (hors charges et produits financiers)	18
Le résultat financier	19
Le résultat courant avant impôts (RC)	19
Le résultat exceptionnel	19
Le résultat net de l'exercice (RN)	20
La capacité d'autofinancement (le CAF)	20
La méthode directe :	20
La méthode indirecte.....	21
L'intérêt de la CAF.....	21
Section 3 : le diagnostic d'une entreprise à travers les ratios.....	22
3.1/ au niveau de la structure financière	22
3.1.1/Ratios d'endettement (R1&R2)	22
3.1.2/ Le ratio de Financement des Immobilisations (R3)	22
3.1.4/ Le ratio de liquidité générale (R5)	23
3.1.5/ Le ratio de liquidité immédiate (R6)	23
3.1.6/ Le ratio d'indépendance globale de financement (R7)	23
3.1.7/ Part des banques dans l'endettement financier (R8)	24
3.1.8/ Part de la trésorerie passive dans l'endettement financier (R9)....	24
3.1.9/ Ratio de financement du besoin de financement global (R10) ..	24
3.1.10/ Ratio de couverture stable de capitaux engagés (R11)	25
3.2/ ratios d'appréciation de la gestion	25
3.2.1/ Ratio de structures productives	25
3.2.2/ Le résultat net	26
3.2.3/ Taux de l'Excédent brut d'exploitation	26
Conclusion du chapitre	27
Chapitre 2 la performance financière.....	28
Introduction du chapitre.....	28
Section 1 : la notion de la performance.....	29
Définition de la performance	29
1.2les grands types de la performance	31
A la performance économique	31

B la performance financière	31
C La performance sociale	31
D La performance humaine	31
E La performance managériale	32
F La performance organisationnelle	32
G La performance commerciale	33
H La performance stratégique	33
1.3 Les caractéristiques d'une entreprise performante.....	34
Section 2 : Mesure de la performance.....	35
2.1 Pertinence du système de mesure de la performance.....	35
2.2 Les problèmes de mesure de la performance.....	36
La validité des construits	36
La stabilité des critères.....	36
L'horizon temporel.....	36
Critères multiples.....	37
La précision des mesures.....	37
Généralisation.....	37
La pertinence théorique.....	37
Le niveau d'analyse.....	37
Aspect organisationnel des critères de performance.....	38
Universalité des critères.....	38
Critères normatifs / descriptifs.....	38
Dynamique / statique des critères.....	39
Les détenteurs d'enjeux de la performance.....	39
Le niveau d'analyse.....	39
2.3 La diversité des mesures de performance.....	41
Section 3 : la performance financière.....	42
3.1 Les dimensions de la performance financière.....	42
3.2 Les mesures objectives de la performance.....	46
3.3 Les mesures subjectives de la performance.....	47
Conclusion du chapitre	48
Chapitre 3 présentations de la société NAFTAL.....	50
Introduction du chapitre.....	50
Section 1 : historique et évolution de NAFTAL.....	50
1.1 Historique.....	50
Les réajustements structurels de NAFTAL.....	51
La nouvelle organisation de NAFTAL.....	52
Section 2 : présentation du district COM Tizi-Ouzou.....	53
2.1 Présentation du district COM Tizi-Ouzou	53
1.2 Missions et activités du district COM TO	54
Section 3 : Description de l'organigramme général	56
3.1/Présentation des différents départements	56
A/Département commercial	56
B / Département finances et comptabilité	57
C / Département administration et moyens généraux	58
D/ Département transport et technique	58
Présentation du centre Multi Produit (CMP)	59
Présentation du centre de stockage et de distribution (CSD)	59
3.4. Situation informatique de l'organisme d'accueil	59
Conclusion du chapitre	61
Chapitre 4 : essai d'analyse de la performance de l'entreprise NAFTAL.....	61
Introduction du chapitre	61
Section 1 : Analyse financière de l'activité à partir des états financiers.....	61
1.1 Compte de résultat.....	62
1.1.1 Commentaire des soldes intermédiaires de gestion.....	64

1.1.2 Calcul de la capacité d'auto financement	64
Détermination de la CAF par la méthode soustractive (directe).....	64
Détermination de la CAF par la méthode additive (indirecte)	64
1.1.3 Analyse de l'évolution de la CAF.....	65
1.2 l'analyse des bilans.....	66
Tableau n07 : les bilans financiers 2012.2013.2014	66
Tableau n ^o 06 : le bilan en grandes masses.....	67
La présentation graphique du bilan en grandes masses.....	67
1.2.1 Analyse critiques des bilans en grandes masses 2012/2013/2014.....	68
1.2.2 Analyse de l'équilibre financier.....	69
Section 2 : Analyse de l'activité de l'entreprise à partir des ratios	71
2.2 Le résultat global issu du diagnostic financier.....	76
2.3 Synthèse des éléments de l'unité DISTRICT COM de Tizi-Ouzou	76
Conclusion du chapitre	77
Conclusion générale.....	79