

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE MINISTERE DE
L'ENSEIGNEMENT SUPERIEURE ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI- OUZOU
FACULT2 DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMENCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

EN VUE DE L'OBTENTION DU Diplôme DE MASTER EN SCIENCES DE GESTION

OPTION : FINANCE D'ENTREPRISE

Sujet :

**Analyse de la performance financière au sein de
L'entreprise, ca de l'entreprise
SISCOPLAST- DEM**

Réalisé par :

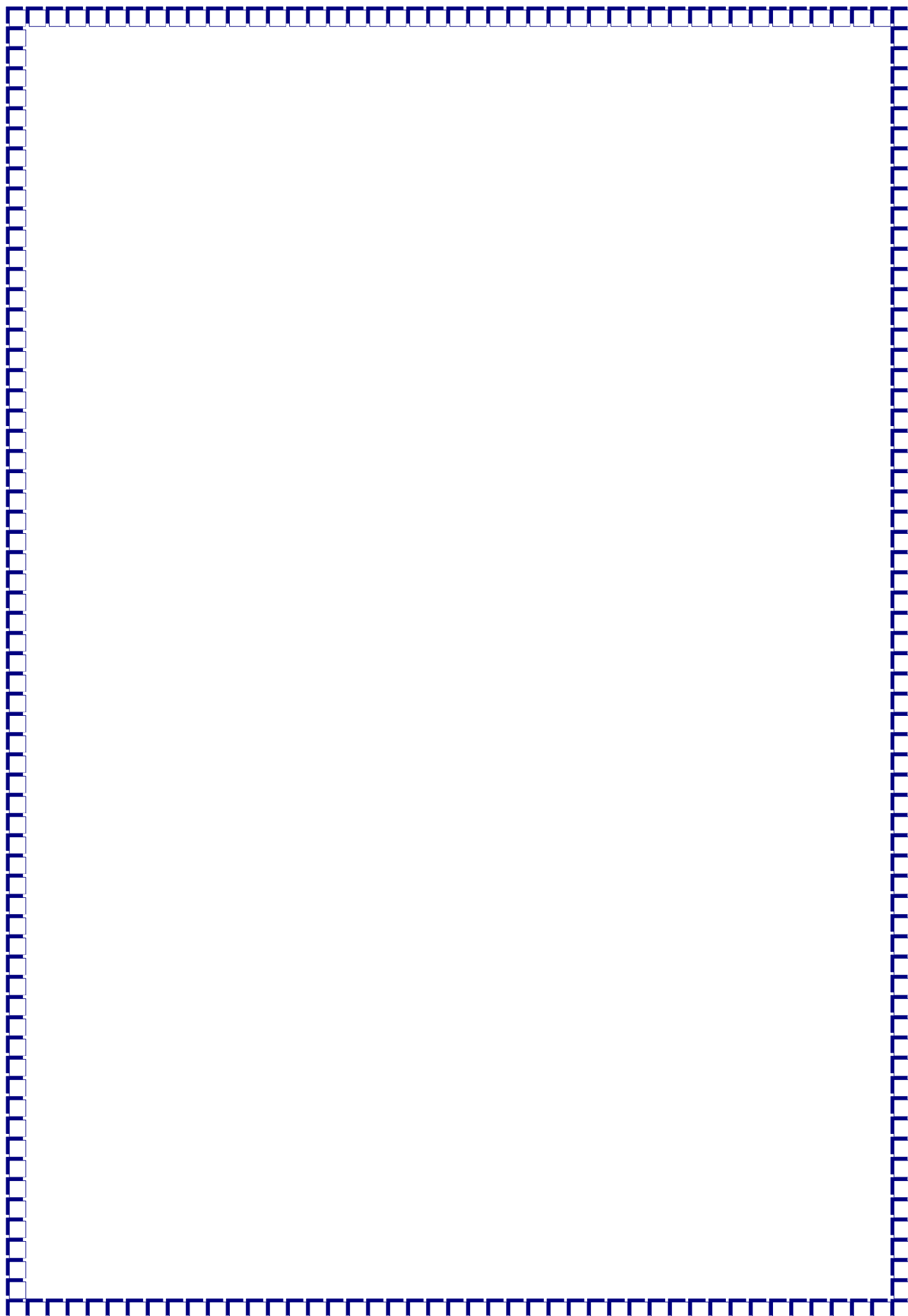
M^{elle}. BESTANI Farida

M^{elle}. BESTANI Tassadit

Encadré par :

M^r. CHOUAL Imad Eddine

Promotion : 2019 -2020



Remerciements

REMERCIEMENTS

Avant tout, nous rendons gloire à « **ALLAH** » le tout puissant, de nous avoir donné la force et le courage d'accomplir ce travail de recherche.

Nos remerciements vont à M^r **CHOUAL. Imad Eddine**, notre promoteur, pour sa sympathie, sa disponibilité ainsi que pour tous les efforts qu'il n'a pas ménagés pour nous aider ;

Nous tenons à remercier les responsables de **l'ENPC SPA SISCOPLAST** et tout particulièrement le **service finance et comptabilité** ;

Nous adressons nos remerciements aux **membres du jury** qui ont pris la peine d'examiner notre travail ;

Nous n'aimerions pas, non plus , omettre de citer le personnel de la **bibliothèque** de **notre université** qui nous a été d'une aide précieuse ;

En fin, nos derniers remerciements s'adressent à toute **personne** ayant **contribué** de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Dédicaces

Je dédie ce travail

*À mes chers parents pour leur amour inestimable, leur
Confiance, leur soutien, leurs sacrifices et toutes les valeurs qu'ils
ont su m'inculquer ;*

*À mes sœurs ainsi qu'à mes frères pour leur tendresse, leur
complicité et leur présence ;*

*À tous mes amis « Sofiane, Rabah, Morad... » et mes amies «
Jassadit, tinhinane, Nadia, Kamilia, Nora.... »*

Farida

Je dédie ce travail

À mes très chers parents en reconnaissance de leurs amours, leurs sacrifices et leur soutien ;

À tous mes frères et mes sœurs qui m'ont toujours soutenu

À mes tentes et leurs familles ;

À mes oncles et leurs familles ;

À mes cousins et mes cousines et leurs familles ;

À mes copines Jhinhinane, kamyliia, Liza, Nabila et mes amis Amine, Mahmoud, Hamid

À mon binôme Farida avec qui j'ai partagé les joies et les difficultés durant ce travail

À tous mes proches

Jassadit

Liste des abréviations

Liste des abréviations

ACE : Actif Circulant d'Exploitation.

ACHE : Actif Circulant Hors Exploitation.

AG : Agent Electricité.

ATL : Atelier.

BFR : Besoin de Fond de Roulement.

BFRE : Besoin de Fond de Roulement d'Exploitation.

BFRHE : Besoin de Fond de Roulement Hors Exploitation.

C : Cellule.

CA : Chiffre d'Affaire.

CAF : Capacité d'Autofinancement.

CBT : Concours Bancaire de Trésorerie.

CHAUF : Chauffeur.

CMPC : Coût Moyen Pondéré du Capital.

CS : Contrôle de Gestion et Statistique.

COMMER : Commerciale.

CP : Capitaux Propres.

D : Dettes.

DAIP : Disposition d'Aide à l'Insertion Professionnelle.

DEVLP : Développement.

DCT : Dettes à Court Terme.

DEP, ADM : Département Administration Générale.

DLMT : Dettes à Long et Moyen Terme.

EBE : Excédent Brut d'Exploitation.

ENPC : Entreprise Nationale des Plastique et de Caoutchoucs.

EVA : EconomyValue Added.

FEM, MEG : Femme de Ménage.

FRE : Fond de Roulement Etrangère.

FRN : Fond de Roulement Net.

FRP : Fond de Roulement Propre.

HT : Hors Taxe.

I : Taux d'endettement.

IBE : Insuffisance Brute d'Exploitation.

IBS : Impôt sur le Bénéfice des Sociétés.

IFRS: International Financial Reporting standards.

IZO : International Standards Organisations.

M : Management.

MAI : Maintenance.

MDA : Million de Dinar Algérien.

MOYS, GE : Moyen Génereux.

N : Exercice en Cours.

N-1 : Exercice Précédent

P : personnel.

PCE : Circulant d'Exploitation Passif.

PCHE : Passif Circulant Hors Exploitation.

PEBD : Polyéthylène Basse Densité.

PEHD : Polyéthylène Haute Densité.

POLY : polyvalent.

PRO : Production.

R : ratio.

R : Résultat net.

RAN : Report à Nouveau.

RANC : Report à Nouveau Créditeur.

RAND : Report à Nouveau Débiteur

RAOAI : Résultat des activités ordinaire avant Impôt.

RE : Rentabilité Economique.

RF : Rentabilité Financière.

RMQE : Responsable Mangement Quantité et Environnement.

ROA : Rentabilité Economique.

ROE : Rentabilité financière.

SISCOPLAST : Société d'Injection, Extrusion Plastique et d'Articles Scolaires.

Y : Modèle d'Altman.

Z s : Z Score.

Sommaire

SOMMAIRE

Introduction générale	2
Chapitre I : L’approche financière de la performance	6
Section1 : Introduction à l’analyse financière	6
Section2 : Les indicateurs de l’équilibre financier	22
Section3 : Evaluation de la rentabilité	27
Chapitre II : Généralités sur la performance	34
Section 1 : Concept de la performance	34
Section 2 : Typologies de la performance	41
Section 3 : Les critères de la performance et leurs mesures	51
Chapitre III : Analyse de la performance financière au sein de l’entreprise	
« SISCOPLAS »	59
Section 1 : Présentation de l’organisme d’accueil	59
Section 2 : Evaluation de la solvabilité et du résultat de l’entreprise « SISCOPLAST »	65
Section 3 : L’évaluation de la performance financière à partir des modèles	82
Conclusion générale	87

Introduction générale

Introduction générale

L'entreprise est la combinaison d'un ensemble des facteurs ordonnées en vue de produire et d'échanger des biens et services avec d'autres agents économiques que se soit dans un environnement concurrentiel ou non concurrentiel, pour sa pérennité elle doit faire face à plusieurs obstacles dont le principal est le financement de ses activités et pour cela, elle doit se tenir informer en permanence de sa situation financière. ; et Comme toutes les activités de l'entreprise se traduisent en flux financiers donc leurs bonne gestion est une nécessité, ce qui laisse l'analyse financière comme un instrument de suivi, d'évaluation et de contrôle de gestion qu'il permet aux dirigeants de l'entreprise de prendre des décisions à des moments opportuns.

L'analyse financière est un ensemble des outils et de techniques de diagnostique qui consiste à recenser les forces et les faiblesses de l'entreprise à fin de porter un jugement sur sa situation financière, sa solvabilité, sa rentabilité, son autonomie, de situer l'entreprise dans son secteur d'activité et de déterminer les domaines d'amélioration possible et les perspectives d'évolution

L'analyse financière comprend trois taches principales qui sont ; l'analyse comptable, l'analyse comparative, et l'analyse extracomptable¹.

- L'analyse comptable consiste à analyser les comptes d'une entreprise (bilan, TCR, TFT, et annexes) pour détecter ses performances financières et en dégager les points fort, les points faible et les points douteux à éclairer .ces données comptables doivent faire l'objet de nombreux retraitements tout en tenant compte des normes utilisées (IFRS, SCF).
- l'analyse comparative elle consiste essentiellement à tirer des ratios (de solvabilité, de rentabilité..) entre divers séries de postes comptables et à comparer leur évolution dans le temps et par rapport à ceux d'autres entreprises ayant une activité similaire.
- L'analyse extracomptable dite aussi analyse économique vise à déterminer les perspectives d'évolution d'une entreprise et leur incidence sur ses comptes prévisionnels pour vérifier l'opportunité d'un crédit (capacité future de remboursement) ou d'un placement ou rachat (rentabilité attendue, et notamment l'évolution prévisionnelle du bénéfice par action).

Le but de l'analyse financière est de fournir à partir d'informations d'origines divers mais surtout d'informations comptables, une vision synthétique qui fait ressortir la réalité de la situation financière de l'entreprise qui doit aider le dirigeant, l'investisseur et le prêteur dans leurs prises de décision. Les aspects les plus souvent étudiés sont la profitabilité, la solvabilité et la liquidité de l'activité.

Cependant la notion de la performance qui est comme la recherche du rapport entre la maximisation de résultat obtenu par l'entreprise et les moyens mis en œuvre, mais pour notre part,

¹ MAILLARD. Didier, « les outils de l'analyse économique et financière », Edition Bréal, 1995.

Introduction générale

nous avons choisis de consacrer notre étude à la dimension financière et ça après avoir présenter la performance d'une manière générale. La performance financière peut être appréciée à partir de ses différents critères et déterminants et en analysant certain indicateurs financiers liées à l'activité de l'entreprise et à sa structure financière ; cette performance consiste à réaliser la rentabilité et préserver la pérennité de l'entreprise.

Habituellement l'évaluations de la performance reconnu comme un facteur essentiel de pilotage des entreprises ; elle peut se faire à chaque endroit ou se crée de la valeur au sein de l'entreprise ; à cet effet la performance est évaluer à l'aide des informations produite par les systèmes de la comptabilité et de l'analyse financière d'où la comptabilité est une ensemble des méthodes permettant de saisir et de traiter l'information chiffrée qui circule au niveau de l'entreprise .

Ainsi, la mesure de la performance permet aux entreprises de piloter leurs activités avec des indicateurs pertinents pour réussir la mis en œuvre de leurs stratégie, ces indicateurs de mesure sont l'efficacité, l'efficience et la pertinence.

Nous avons choisir dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'étude un sujet relative à l'évaluation de la performance financière au sein d'une entreprise cas de l'entreprise « SISCOPLAST » dans l'objectif d'approfondir nos connaissances dans la comptabilité et la gestion financière et de maître en pratique toutes les connaissances acquises durant le cursus universitaire.

A cet effet nous posons notre problématique sous la forme suivante :

Comment peut-on analyser et améliorer la performance financière au sein de l'entreprise SISCOPLAST ? , à partir de cette problématique découle les questions secondaire suivantes :

- ❖ L'entreprise « SISCOPLAST » est elle saine financièrement?
- ❖ Quelles sont les outils à la disposition de l'entreprise qui permettant de mesurer la performance ?
- ❖ Quel jugement peut-on tiré de l'évaluation de la performance financière au sein de l'entreprise SISCOPLAST ?

Pour répondre à ces questions trois hypothèses sont à corroborées ou à réfutées :

- ❖ L'entreprise « SISCOPLAST » serait saine financièrement car, elle réaliserait une rentabilité économique et financière suffisante pour financer ses activités quotidiennes
- ❖ Comme toutes les entreprises «SISCOPLAST», cherche à améliorer sa performance à fin d'améliorer sa pérennités, pour se faire elle doit disposer d'indicateurs qui lui permettent de contrôler d'une façon permanente.
- ❖ L'entreprise «SISCOPLAST» est performante au regard de ses paramètres financiers.

Choix du sujet et de lieu de stage :

La raison majeur qui a motivé notre choix pour ce sujet est le fait que la mesure de la performance d'une entreprise est une question majeur et toujours d'actualité pour toutes équipes dirigeantes d'une entreprise. Et que l'évaluation et la suivie de la performance des entreprises sont des activités qui ont pris beaucoup d'ampleur durant les dernière années.

Introduction générale

Notre travail permet d'offrir une illustration d'un sujet d'actualité pour les entreprises algériennes, mais aussi d'apporter des éclaircissements afin de mieux comprendre le mécanisme de l'analyse financière pour évaluer la performance financière d'une entreprise.

Le choix d'entreprise « SISCOPLAST » comme cas pratique d'analyse est motivé par le fait qu'elle est :

- d'une part, une des entreprise nationale qui a connu toutes les étapes de l'évolution de l'économie algériennes.
- D'autres part, qu'elle s'inscrit parfaitement dans notre problématique, à savoir que c'est une entreprise qui peut faire l'objet d'une analyse à tout moment.

Objet de sujet :

L'objet principal de notre travail est de déterminer les principaux indicateurs utilisés par l'analyse financière pour évaluer la performance financière de l'entreprise.

Afin de mener à bien cette étude et répondre aux questions évoquées précédemment nous avons suivie une certaines méthodologie de recherche basée sur :

- Un travail de documentation approfondie sur de nombreuses recherches bibliographiques, nous ayant permis de cerner et d'appréhender les différents aspects théoriques de notre travail
- Une recherche empirique liés à l'étude d'un cas pratique relative à l'entreprise SISCOPLAST (société d'injection, extrusion de plastique et d'articles scolaires de Tizi –Ouzou) basé sur l'exploitation de ses documents internes afin de recueillir les données, d'analyser et d'interpréter les résultats.

Structure du travail de recherche :

Notre travail de recherche sera structurer en trois chapitres principaux ;

- Le premier chapitre portera sur l'approche financière de la performance ou nous allons aborder l'analyse financière à travers ses différents objectifs, ses rôles et ses démarches, alors qu'en deuxième lieu nous traiterons les indicateurs l'équilibre financier. En fin en dernier lieu nous allons présenter l'évaluation de la rentabilité à travers la présentation des soldes intermédiaire de gestion et la capacité d'autofinancement.
- Le deuxième chapitre sera consacré à l'évaluation de la performance à travers la définition de celle-ci, l'exposé de ses types et ainsi ses critères.
- En fin nous terminerons ce travail par un cas pratique dans la quelles nous évaluerons la performance financière de l'entreprise « SISCOPLAST ».

Chapitre I :

L'approche financière de la
performance

Introduction :

La performance financière d'une entreprise peut être appréciée en analysant certains indicateurs financiers liés à son activité et sa structure financière telle que la rentabilité, le chiffre d'affaire, le fond de roulement ...etc.

Dans la première section de ce chapitre nous allons aborder le champ de l'analyse financière, ses objectifs, ses sources d'informations, les outils et les démarches retenus. La deuxième section portera sur la question cruciale de l'équilibre financier, en fin dans la dernière section nous nous intéressons à la deuxième question importante de l'analyse financière qui est l'analyse de la rentabilité.

Section 1 ; Introduction à l'analyse financière

1-1 L'historique de l'analyse financière

A la veille de la crise de 1929, le métier des banquiers consistait essentiellement à assurer les mouvements des comptes et à octroyer des facilités des caisses occasionnelles. Le problème était d'assurer le financement d'industrie naissantes (charbon, textile, construction, mécanique ...) .Des crédits d'exploitation étaient consentis moyennant des solides garanties destinées à éviter une confusion entre le risque du banquier et celui de l'entreprise. De telles garanties reposaient sur des biens faisant parties du patrimoine de l'entreprise, mais non directement affectés par son exploitation ou tout simplement sur le patrimoine personnel du propriétaire de l'entreprise. Le patrimoine était essentiellement constitué aux yeux des gens de l'époque, par des biens fonciers et immobiliers. Il en résulte que le risque du crédit bancaire était alors lié aux modalités juridiques de la prise de garantie. Encore fallait-il vérifier que le bien donné en garantie avait une valeur indépendante de l'évolution de l'entreprise, et en suite évaluer ce bien ainsi que ses risques des moins values liés. L'incertitude quand à la valeur réelle de l'actif net en cas de liquidation, joint à la difficulté d'évaluer les biens donnés en garantie et à déterminer l'indépendance à l'égard de l'exploitation de l'entreprise, montreront aux banquiers que la simple optique de la recherche de la solvabilité était insuffisante pour déterminer rationnellement la décision d'octroi d'un crédit. Un éclairage complémentaire se trouvait indispensable : une analyse de la structure financière de l'entreprise. Dès lors, l'analyse financière comme outil indispensable à la gestion de l'entreprise trouve sa justification et sa raison² d'être.

1-2 Définition de l'analyse financière

Bien qu'ayant émergée dans son contexte bien déterminé, l'analyse financière n'est pas vue et compris de la même manière par tous les spécialistes et les auteurs et pour cela, il existe différentes et multiples définitions de celle-ci, parmi ces définitions nous allons citer celle de « **ELIE COHEN** », « **ANNE MARIE KEISER** » et « **ARMAND DAYAN** ».

² [\(consulté le 03mars2020\).](http://WWW.Vernimment.net)

Chapitre I : l'approche financière de la performance

- **Elie COHEN**³ (2004) considère l'analyse financière comme « un ensemble de concepts, de méthodes et d'instruments qui permettent de formuler une appréciation relative à la situation financière de l'entreprise, aux risques qui l'affectent, au niveau et à la qualité de ses performance ».
- Du point de vue de la gestion financière **ANNE MARIE KEISER**⁴ pense que « l'analyse financière est la dimension ex-poste de la gestion financière, dans la mesure où il est établi à partir d'information issues du passé ».
- **D'après ARMAND DAYAN**⁵ « l'analyse financière est un ensemble de concepts ,méthodes et outils qui permettent de traiter de informations interne et externe , en vue de formuler des recommandations pertinentes concernant la situation d'un agent économique spécifique , le niveau et la qualité de ses performances , ainsi que le degré de risque dans un environnement fortement concurrentiel ».
- En résumé l'analyse financière est l'ensemble d'outils d'analyse qui permettent d'apprécier et d'évaluer la santé financière de l'entreprise au cours d'une période donnée.

1-3 Objectifs de l'analyse financière

L'analyse financière en tant que un moyen important pour tous les types d'entreprises cherche à atteindre et à fixer un ensemble d'objectifs parmi eux :

1. Evaluation du risque de **faillite**⁶ affectant l'entreprise (ex : le risque d'i liquidités).
2. Porter un jugement interne de l'efficacité de l'entreprise et un contrôle interne de l'activité.
3. Améliorer la gestion de l'entreprise à partir d'un diagnostic précis.
4. Etudie les concurrents, les clients ou les fournisseurs sur le plan de gestion et de sa solvabilité.
5. Déterminer par opération de calcul la situation présente et les prévisions d'une situation future de l'entreprise.
6. Elle veille à garder un équilibre financier entre les emplois et les ressources.
7. La recherche de nouvelle ressource pour assurer un financement permanent.
8. La mesure de la performance qui consiste essentiellement à évaluer la rentabilité et les problèmes de résultat.

1-4 Démarches de l'analyse financière

La démarche de l'analyse financière passe généralement par deux étapes ;

- a) L'analyse des éléments qualitatives c.-à-d recueillir et analyser les informations économiques et stratégiques.
- b) L'analyse des éléments quantitatives c.-à-d analyser les états financiers de l'entreprise.

³ E. COHEN, « **Analyse financière** », 5^{ème} édition,, Edition économisa, Paris, 2004, p 21.

⁴ A. Marie KEISER, « **Gestion financière** » .Edition ESKA, Paris, 1993, P37.

⁵ A.DAYAN, « **Manuel de gestion financière** », Edition Marketing, Volume 2, 1999, P59.

⁶ Mémoire de master, « **Analyse financière des entreprises** », 2015, P5.

Chapitre I : l'approche financière de la performance

a) Recueillir et analyser les informations économiques et stratégiques est la première étape à effectuer pour comprendre l'environnement interne et externe de l'entreprise.

- L'analyse de l'environnement externe de l'entreprise passe principalement par l'étude⁷ de marché, cette dernière permet de situer l'entreprise par rapport à son marché. Les éléments essentiels à analyser dans cet étape sont ;

- Le secteur économique de l'entreprise.

- L'analyse de la concurrence.

- la clientèle cible.

- les fournisseurs et la réglementation.

- Les éléments essentiels à analyser dans l'environnement interne de l'entreprise sont ;

- les produits et les services proposés.

- Sa performance, ses moyens et ses ressources.

b) Analyser les états financiers de l'entreprise est la deuxième étape qui consiste à étudier la partie chiffrée de l'entreprise, nous citons l'essentiel des éléments à étudier pour une analyse financière efficace, elle est composée de quatre étapes :

- L'analyse de l'activité de l'entreprise** : constitue le point de départ de diagnostic financier, elle consiste à apprécier la croissance de l'entreprise et sa capacité à dégager des profits (marges), cet analyse peut être faite par l'étude des états financiers suivants ; TCR, SIG et le détail des comptes.

- L'analyse du cycle d'investissement et de financement** : cet étape consiste à étudier les investissements et les immobilisations et leurs mode de financement, cet analyse peut être faite par le TFT, le bilan comptable et les annexes.

- L'analyse de la rentabilité** : cet étape consiste à étudier la rentabilité financière et économique de l'entreprise, cet analyse peut être faite par le TCR et le bilan comptable.

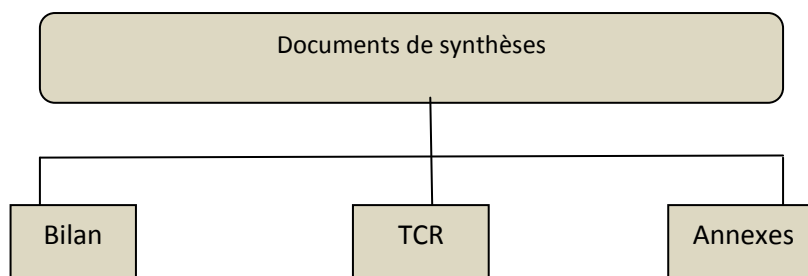
- L'analyse de l'équilibre financier** : pour le faire il est important de constituer un bilan en masse appelé le bilan fonctionnel qui consiste à vérifier grâce aux trois indicateurs (FRNG, BFR et la TN) que les ressources à long terme de l'entreprise financent suffisamment les emplois à long terme et que les ressources à court terme financent les emplois à court terme.

1-5 Les sources d'informations

Les informations comptables et financières généralement produites par l'entreprise constituent la matière première de l'analyse financière, il s'agit en priorité des documents de synthèse (bilan, TCR, TFT, annexes ...etc.), ces documents font l'objet de retraitement et de reclassement selon la finalité de l'analyse à effectuer pour permettre de dégager des informations pertinentes et fiables sur la réalité économique et financière de l'entreprise.

Schéma 01- Les documents de synthèse (comptes annuels) ;

⁷ E. COHEN «Analyse financière», 5^{ème} édition, Edition economica, Paris, 2004, P60.



Source : Conception personnelle.

1-5-1 Le bilan

1-5-1-1 Définition.

«Le bilan comptable est la visualisation du patrimoine de l'entreprise à une date donnée. En effet, grâce au bilan comptable, il est possible de connaître le détail de ce que possède l'entreprise : c'est ce que l'on appelle l'actif du bilan. De plus, une entreprise contracte des dettes envers les tiers dont le détail s'inscrit au passif⁸».

1-5-1-2 La structure du bilan.

Le bilan comptable se représente sous forme d'un tableau à deux parties, d'un côté l'actif qui représente les emplois et d'autre côté le passif qui représente les ressources.

Dans le bilan le total des emplois correspond toujours au total des ressources c.-à-d. les emplois étant obligatoirement financés par les ressources pour des montants équivalents.

a) L'actif du bilan

L'actif du bilan représente l'ensemble du patrimoine de l'entreprise (les biens et les avoirs), il s'agit en effet de ce qui possède l'entreprise dans sa globalité. Les éléments d'actif sont classés par ordre de liquidité croissante quelque soit leur nature, ils sont subdivisés en deux grands ensembles ;

a)-1 Actif non courant (immobilisé) qui correspond à l'ensemble des biens destinés à servir d'une façon durable à l'activité de l'entreprise, en langage comptable ce sont les immobilisations.

a)-2 Actif courant (circulant) Quant à lui, il s'agit de l'ensemble des actifs qui ne sont pas destinés à rester durablement dans l'entreprise compte tenu de leur destination ou leur nature, cet ensemble regroupe les stocks et ses encours, les créances et les emplois assimilés, et les disponibilités.

b) Le passif du bilan

Le passif du bilan est un élément de patrimoine ayant une valeur économique négative pour l'entité, appliqué aussi les ressources qui sont classées par ordre d'exigibilité croissante.

Les éléments du passif sont subdivisés en trois types.

b)-1 Capitaux propres.

⁸ MEUNIER, ROCHER.B, «Le diagnostic financier», 2^{ème} édition, Organisation, Paris, P13.

Chapitre I : l'approche financière de la performance

b)-2 Passif non courant.

b)-3 Passif courant.

a)-1 Les capitaux propres :

Il s'agit des ressources internes à la disponibilité de l'entreprise (par opposition aux dettes), qui sont apportés par les apporteurs de l'entreprise lors de la constatation (associé, propriétaire ...etc.). Les capitaux propres sont constitués par les éléments suivants : le capital émis, le résultat de l'exercice, les différentes réserves, RAN (RAND ou RANC)...etc.

b) -2 Passif non courant :(Passif à long terme).

C'est toutes les engagements qui ne sera pas réglé dans le cadre d'un cycle d'exploitation normal et sous une échéance de douze mois, il s'agit en général des DLMT, les emprunts, certains impôts...etc.

b) -3 Passif courant :

Inclus les dettes qu'une entreprise doit payer dans un cycle d'exploitation courant, habituellement moins d'un an telle que dettes financières, dettes fiscales et dettes sociales...etc.

Tableau 01 : Présentation du bilan simplifié

Actifs	Passifs
Actif non courant	Capitaux propres
	Passif non courant
Actif courant	Passif courant
Trésorerie d'actif	Trésorerie de passif
Total des actifs	Total des passifs

1-5-2 Le tableau de compte de résultat

1-5-2-1 Définition

Selon **Jean pierre LAHILLE**⁹ « Le TCR est un état récapitulatif des charges et des produits réalisées par l'entreprise au cours de l'exercice. Il ne tient pas compte de la date d'encaissement ou de décaissement. Il fait apparaître ; par différence après la déduction des amortissements et des provisions le résultat net de l'exercice : bénéfice/ profit ou perte. ».

Ce document donne la variation du patrimoine que l'entreprise a dégagée (bénéfice) ou perdu (perte) au cours de la période, ce résultat est obtenu par la différence entre ce qui est réalisé (produits) et ce qui est consommé (charges).

1-5-2-2 La nature du résultat de l'exercice

⁹ LAHILLE Jean-Pierre «Analyse financière» Edition DALLOZ, Paris.2001.

Chapitre I : l'approche financière de la performance

- Si le total des produits $>$ aux total des charges $\Longrightarrow$ Résultat bénéficière
- Si le total des charges $>$ aux total des produits $\Longrightarrow$ Perte
- Si le total de charges $=$ aux total des produits $\Longrightarrow$ Résulta nul

1-5-2-3 Structure du TCR

Le TCR est structuré en trois grandes catégories d'opérations :

A : Opérations d'exploitation

On y trouvera essentiellement les produits et les charges directement liées à l'exploitation.

❖ Produits d'exploitation sont :

- Chiffre d'affaire¹⁰
- La production stockée ou déstockée
- La production immobilisée
- Subventions d'exploitation
- Reprises sur provision
- Autres produits

❖ Charges d'exploitation sont :

- Achat de marchandise
- Variation de stock de marchandise
- Impôt et taxes et versement assimilés
- Les dotations aux amortissements et aux provisions
- Autres charges

B : opérations financières

Représentées en produits et charges financières.

❖ Produits financiers :

Les dividendes et intérêts reçues, les revenus de valeurs mobilières des placements et les gains des charges constituent souvent les éléments essentiels de ce poste.

❖ Charges financières :

Les charges d'intérêts et les pertes des charges, les amortissements de prime de remboursement sur l'obligation, provisions pour couvrir des risques financiers, des moins values nettes réalisées lors de cession d'actif représentent en général les principaux facteurs de ce poste.

C : Opérations exceptionnelles

Se décomposent de :

❖ Produits exceptionnels correspond aux :

- Produits sur opération de gestion
- Produits sur opérations en capital
- Reprises sur amortissements et provisions exceptionnels
- Transfère des charges exceptionnelles

¹⁰ Mémoire de fin de cycle «Analyse financière de l'activité et de la rentabilité d'une entreprise», 2017, p21-23

Chapitre I : l'approche financière de la performance

❖ Charges exceptionnelles :

- Charges exceptionnelles sur opérations de gestion
- Charges exceptionnelles sur opération en capital
- Dotations aux amortissements et provisions exceptionnelles

D : Participation des salariés :

Ces des mesures à vocation sociale, dont le but est de sensibiliser les salariés à la nécessité de dégager le bon résultat, et par conséquent d'encourager leurs assiduité et productivité en les rémunérant.

E ; impôt sur le bénéfice :

L'impôt sur le bénéfice permet à l'Etat des taxer les bénéfices réalisés par l'entreprise.

Le TCR conduit à distinguer entre trois grandes catégories de résultat :

✓ Le résultat d'exploitation ; il s'agit du résultat issu de l'activité courante de l'entreprise, il est obtenu par la différence entre le chiffre d'affaire et les charges afférentes

- Les charges afférentes tell que : la consommation des matières premières, charges personnel, impôts et taxes et autres charges externe...etc.

$$\text{Résultat d'exploitation} = \text{CA} - \text{charges afférentes}$$

✓ Le résultat financier : il traduit la politique de financement de l'entreprise il est obtenu par la différence entre les produits financier et les charges financières.

$$\text{Résultat financier} = \text{produits financier} - \text{charges financières}$$

✓ Le résultat exceptionnel : il contient des éléments non récurrents à l'activité de l'entreprise, il ne constitue pas un indicateurs pertinent dans le cadre de pilotage car il ne permettra pas de juger de la rentabilité durable de l'entreprise autrement dit, le résultat exceptionnel recense les recettes et les dépenses conjoncturelles

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

Tableau N°02 : Présentation schématique du TCR.

Chapitre I : l'approche financière de la performance

N°	Désignations	note	Année N -1	Année N
70	Vente et produits annexes			
72	Variation de stocks et produits encours ¹¹			
73	Production immobilisée			
74	Subvention d'exploitation			
	I. production de l'exercice			
60	Achat consommés			
61	Services extérieurs			
62	Autres services extérieurs			
	II. Consommation de l'exercice			
	III. Valeur ajoutée d'exploitation			
63	Charges personnels			
64	impôts, taxes et versements assimilés			
	IV. EBE			
75	Autres produits opérationnels			
65	Autres charges opérationnelles			
68	Dotation aux amortissements, provisions et perte de valeur			
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions			
	V. Résultat opérationnel			
76	Produits financiers			
66	Charges financières			
	VI .résultat financier			
	VII. résultat ordinaire avant impôts			
695	Impôts exigibles sur le résultat ordinaire			
698	IBS basé sur le résultat d'activité ordinaire			
	Autre impôts sur le résultat			
	Impôts différés (variation) su résultat ordinaires			
692	Imposition différées actif			
693	Imposition différées passif			
	Total des produits des activités ordinaires			
	Total des charges des activités ordinaires			
	VIII. Résultat net d'activités ordinaires			
77	Eléments extraordinaires produits			
67	Eléments extraordinaires charges			
	IX. résultat extraordinaire			
	X. Résultat net de l'exercice			
	XI. Part dans le résultat des sociétés mises en équivalence(1)			
	Dont part des minoritaires			
	Part du groupe			

1-5-3 Les annexes

¹¹ P JOUETTE : «gestion financière » ; Edition Vimbert, 1998, page 70-73.

Chapitre I : l'approche financière de la performance

1-5-3-1 Définition

D'après le décret exécutif N°08-156 de 26 mai 2008 portant le système comptable financier, l'annexe¹² est un document comptable qui fait partie de la catégorie des comptes annuels ; ces dernières doivent être tenu à la fin de chaque exercice comptable. L'annexe comptable a pour objectif d'expliquer le bilan et le compte de résultat ; plus précisément il a pour but de fournir des informations sur les éléments qui n'ont pas pu être précisé dans les deux documents¹³ précités.

1-5-3-2 Contenu de l'annexe comptable

L'annexe comptable contient des informations de la situation financière et le résultat de l'entreprise. Ces informations ne sont fournies que s'elles présentent une importance significative sur la situation de l'entreprise concernée.

a) Informations obligatoires :

- Etat :
 - De l'actif immobilisé.
 - Des amortissements.
 - Des dépréciations et provisions.
 - Des échéances des créances et des dettes à la clôture de l'exercice.
- Précision sur la nature, le montant et le traitement comptable de certain comptes tel que :
 - Frais d'établissements.
 - Comptes de régularisations.
 - Ecart de conversions.
- Montions et justification de modifications des méthodes d'évaluations ainsi que les changements dans la présentation des comptes annuels.
- Commentaires sur les charges à payer et les produits à recevoir.
- Renseignements sur le montant des engagements de l'entreprise en matière de pension, complément de retraite, indemnités d'allocations...etc.

b) Informations d'importance significatives :

Ce sont des dévers informations qui semble importante à la compréhension du compte du résultat et du bilan tel que :

- La nature, montant et traitement comptable des écarts de conversions.
- Mode et méthode d'évaluation appliqués aux postes du bilan et du compte de résultat.
- Mouvements ayant affectés les différentes postes de l'actif immobilisé.
- Méthode utilisées pour le calcul des amortissements, des dépréciations et des provisions.

1-5-4 Tableau de financement

Est un document comptable et financier qui décrit au cours d'une période les ressources nouvelles dont a disposé l'entreprise pour faire face aux nouveaux emplois ou besoins. Le tableau de financement est donc un tableau des emplois et des ressources d'une entreprise au cours d'une période¹⁴ donnée. Le tableau de financement analyse les variations du patrimoine de l'entreprise en

¹² Décret exécutif n° 08-156 du 26 mai 2008 portant le système comptable financier.

¹³ [Annexe comptable : principe et intérêt-Ooreka consulter le 15 avril, 2020.](#)

¹⁴ VEGA. Q, « le tableau de financement, résumé des flux de trésorerie », Investir, Revue n° 1907, 2010, P23.

Chapitre I : l'approche financière de la performance

se basent sur l'analyse de fond de roulement, le besoin en fond de roulement et sur la variation de la trésorerie, il est représenté comme suit :

Tableau N°3 : Présentation du tableau de financement en compte

Emplois	Exercice N	Ressources	Exercice N
-Distributions mises en paiement au cours l'exercice (dividendes) -Acquisitions des éléments d'actifs immobilisés : Immobilisations incorporelles Immobilisations corporelles Immobilisations financières -Charges à répartir sur plusieurs exercices (a) -Réduction des capitaux propres -Remboursements des dettes financières (dettes long terme)		-CAF de l'exercice -Cession ou réduction d'élément d'actifs : Immobilisations incorporelles Immobilisations corporelles Immobilisations financières -Augmentation des capitaux propres (b) (c)	
Total des emplois		Total des ressources	
Variation du fonds de roulement net global (ressource nette)		Variation du fonds de roulement net global (Emploi nette)	

(a) Montant brut transféré au cours de l'exercice

(b) Sauf le solde créditeur de la banque et le concours bancaire courant

(c) Hors prime de remboursement des obligations

✓ Lorsque¹⁵ les ressources durables de l'exercice sont supérieures aux emplois stables de l'exercice, la variation du fonds de roulement net globale est positive ; cela traduit une augmentation du fonds de roulement net globale, donc une amélioration de la structure financière et Inversement. Cependant, il est nécessaire de savoir comment la variation positive du fonds de roulement net globale a été utilisée en effectuant une comparaison avec le tableau II.

¹⁵ Extrait du cours de gestion financière, UMMTO, Promotion, 2019-2020.

Chapitre I : l'approche financière de la performance

Tableau N° 4 : présentation en liste du tableau de financement

Variation du fonds de roulement net global	Exercice N		Solde 2-1
	Besoins 1	Engagements 2	
<u>Variation liée à l'exploitation</u> Variation des actifs d'exploitation : -Stocks et en-cours -Avance et compte versés sur commandes -Créances clients, comptes rattachés et autre créance d'exploitation -Charges constatées d'avance(a) -Effets escomptés non échus Variation des dettes d'exploitation : -Avances et comptes reçus -Dettes d'exploitation -Produit constatés d'avance (b)			
Variation nette d'exploitation (1)			
<u>Variation hors exploitation</u> Variation des actifs hors exploitation : -Charges constatées d'avance -Créance diverses Variation des passifs hors exploitation : -Dettes diverses			
Variation nette hors exploitation (2)			
Besoin en fond de roulement ou bien (1) +(2) Dégagement en fond de roulement			
<u>Variation de la trésorerie</u> Variation de la trésorerie d'actif : -Disponibilités Variation de la trésorerie du passif : -concours bancaire -solde créditeur de la banque - Effet escompté non échu			
Variation nette de la trésorerie			

a) Charges constatées d'avance : Selon leurs affectations à l'exploitation ou non.

b) Produits constatés d'avance selon leurs affectations à l'exploitation ou non.

-Pour l'actif :

- Lorsque le montant de l'année N est supérieur au montant de l'année N-1 cela implique un besoin. En revanche est un engagement

-pour le passif :

Chapitre I : l'approche financière de la performance

- Lorsque le montant de l'année N est supérieur au montant de l'année N-1 cela signifie un engagement. Et dans le cas contraire est un besoin.

NB 01

$$TN = FRNG - BFR$$

$$\text{Variation de la TN} = \text{Variation de FRNG} - \text{Variation de BFR}$$



$$\text{Variation de FRNG} = \text{variation de la TN} + \text{variation de BFR}$$

1-5-5 Tableau des flux de trésorerie

1-5-5-1 Définition

Le TFT détaille l'ensemble des mouvements de trésorerie sur un exercice donné, en distinguant les flux provenant des processus, d'exploitation, d'investissement et de financement.

Le principal objectif de TFT est d'identifier les flux d'entrée et de sortie. Il doit permettre d'apprécier l'aptitude de la firme à respecter des engagements et à verser des dividendes ainsi que les causes de détorsions entre le résultat net et les flux de trésorerie correspondant.

1-5-5-2 contenu de TFT

Les flux de trésorerie dans un tableau de flux de trésorerie consistent en trois activités principales dans la quelle la direction d'une organisation peut s'engager : d'exploitation, d'investissement, et de financement. Les caractéristiques de chaque type d'activité et leur signification sont les suivants :

-Activités d'exploitation : sont les principales activités génératrices de produits de l'entité et toutes les autres activités qui ne sont pas des activités d'investissements et de financements

-Activités d'investissement : sont les acquisitions et la sortie d'actifs à long terme et les autres placements qui ne sont pas inclus dans les équivalents de trésorerie.

- Activités de financement : sont les activités qui entraînent de changements dans le montant et la composition du capital apporté et des emprunts de l'entité.

Tableau N° 5 : Présentation du TFT de l'O.E.C à partir du résultat d'exploitation

	Montant
Flux de trésorerie liée à l'activité Résultat d'exploitation¹⁶ Elimination des charges et de produits sans incidence sur la trésorerie ou non liées à l'activité : +Dotations aux amortissements et aux provisions nettes des reprises (sauf celles portant sur l'actif circulant). -transfère des charges au compte des charges à répartir =Résultat brut d'exploitation -La variation de BFRE -Variation de stocks -Variation des créances d'exploitation +Variation des dettes d'exploitation =Flux net de trésorerie d'exploitation Autres encaissements et décaissements liés à l'activité : -Frais financiers +Produits financiers -IBS (hors impôts sur les plus values de cession) -Charges exceptionnelles liées à l'activité +Produits exceptionnels liés à l'activité -Autres créances liées à l'activité +autres dettes liées à l'activité Flux net de trésorerie généré par l'activité(A)	
Flux de trésorerie liée aux opérations d'investissement -Acquisitions d'immobilisations +Cessions d'immobilisations nettes d'impôts +Réductions d'immobilisations financières +-Variations des autres postes (dettes ou créances) relatifs aux immobilisations Flux net de trésorerie liés aux opérations d'investissement(B)	
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement +Augmentation du capital en numéraire -Réduction du capital -Dividendes versés +Emissions d'emprunts -Remboursements d'emprunts +Subventions d'investissements reçues Flux net de trésorerie liés aux opérations de financement(C)	
Variation de la trésorerie(A) +(B) +(C) +Trésorerie d'ouverture =Trésorerie de clôture	

¹⁶ Daniel Antraigues « Tableau des flux de trésorerie de l'ordre des experts comptables (OEC) », P 10/32

Chapitre I : l'approche financière de la performance

Tableau°6 Présentation de TFT de l'OEC à partir du résultat net

Flux de trésorerie liée à l'activité	Montant
Résultat net¹⁷ Elimination des charges et de produits sans incidence sur la trésorerie ou non liées à l'activité : +Dotations aux amortissements et aux provisions nettes des reprises (sauf celles portant sur l'actif circulant). -transfère des charges au compte des charges à répartir -plus values de cession nette d'impôt - Cotes part des subventions d'investissements versées au résultat =Marge brute d'autofinancement -Variation de stocks -Variation des créances d'exploitation +Variation des dettes d'exploitation -Variation des autres créances liées à l'activité +Variation des autres dettes liées à l'activité (y compris les intérêts courus) -Variation de BFRE lié à l'activité =Flux net de trésorerie généré par l'activité (A)	
Flux de trésorerie liée aux opérations d'investissement -Acquisitions d'immobilisations +Cessions d'immobilisations nettes d'impôts +Réductions d'immobilisations financières +-Variations des autres postes (dettes ou créances) relatifs aux immobilisations Flux net de trésorerie liés aux opérations d'investissement(B)	
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement +Augmentation du capital en numéraire -Réduction du capital -Dividendes versés +Emissions d'emprunts -Remboursements d'emprunts +Subventions d'investissements reçues Flux net de trésorerie liés aux opérations de financement(C)	
Variation de la trésorerie(A) +(B) +(C) +Trésorerie d'ouverture =Trésorerie de clôture	

1-6 Les outils de l'analyse financière

L'analyse financière se base principalement sur l'étude du bilan financier qui est obtenu sur la base du bilan comptable après le 31/12 de l'année. Elle se base aussi sur l'étude des soldes intermédiaires de gestion et l'étude des ratios.

1-6-1 L'analyse par le bilan financier :

¹⁷ Daniel Antraigues « Tableau des flux de trésorerie l'ordre des experts comptable(OEC) », P9 /32

Chapitre I : l'approche financière de la performance

1-6-1-1 Définition

Le bilan financier ou le bilan de liquidité est un document permettant de connaître ce qui est possédé par une entreprise (son actif) et ce qu'elle doit (son passif). Il reprend les informations fournies par le bilan comptable et les réajustant d'une manière à déterminer la solvabilité de l'entreprise.

Le bilan financier permet de donner une présentation schématisée par ordre de liquidité pour les comptes de l'actif, et par ordre d'exigibilité pour les comptes de passif.

1-6-1-2 Etablissement du bilan financier :

Après avoir fait les retraitements et les reclassements sur le bilan comptable, il y a lieu d'élaborer le bilan financier avec toutes les modifications apportées, et comme le bilan comptable le bilan financier est structuré en deux grandes parties : emplois et ressources.

a) Emplois :

Regroupent quatre grandes masses à savoir :

- **VI** : Regroupent tous les comptes de la classe deux du bilan comptable à l'exception des frais préliminaires qui n'ont aucune valeur marchande, on inclut ainsi dans cette rubrique les titres de participation, stocks outils et les prêts à plus d'un an, ainsi que toutes les créances dépassant un an comme les cautionnements versés.
- **VE** : Dénombrer tous les comptes de la classe trois à l'exception des stocks outils qu'on reclasse dans les valeurs immobilisées.
- **VR** : Regroupent l'ensemble des comptes clients et comptes rattachés à l'exclusion des titres de participation, les prêts à plus d'un an, créances irrécouvrables, créances douteuses, titres de placements et effet escompté échoué.
- **VD** : Regroupent les disponibilités, effet à recevoir proche de leur échéance et les valeurs mobilières de placement.

b) Ressource :

Sont composées en trois grandes masses :

- **Fonds propres** : Sont des fonds dont dispose l'entreprise à titre permanent, ils proviennent des apports des associés
- **Dettes à long et moyen terme (DLMT)** : Sont toutes les ressources qui proviennent des institutions financières et que l'entreprise doit les rembourser dans un délai qui est supérieur à une année.
- **Dettes à court terme (DCT)** : Sont toutes les dettes contractées et dont l'échéance est inférieure à une année.

Chapitre I : l'approche financière de la performance

Tableau N°07 : Présentation du bilan financier en grande masse.

Emplois	Valeurs réel	° / °	Ressources	Valeurs réel	° / °
Valeurs immobilisés(VI)			Fonds propres		
Valeurs d'exploitation(VE)					
Valeurs réalisable (VR)			Dettes à long et à moyen terme		
Valeurs disponible(VD)			Dettes à court terme		
Total emplois		100	Total ressources		100

Source : cours de gestion financière ,2016 /2017.

1-6-2 analyse par la méthode des ratios :

1-6-2-1 Définition d'un ratio :

«Un ratio est un rapport entre deux grandeur, celle-ci peuvent recouvrir des données brutes tell que les stocks, ou un poste du bilan, ainsi que des données plus élaborées tell que le fond de roulement, la valeur ajouté(VA) et l'excédent brut d'exploitation(EBE).

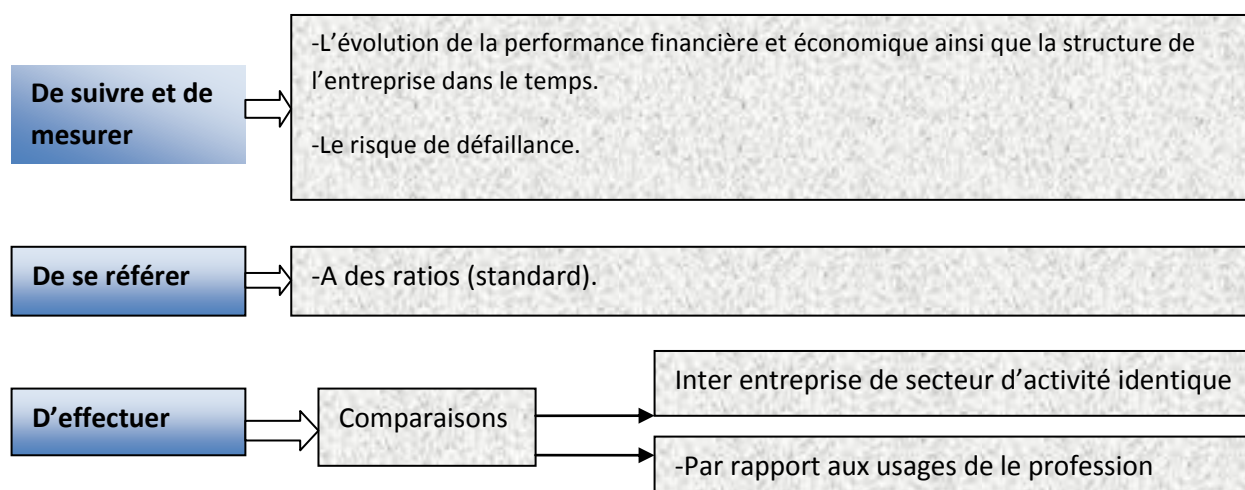
Selon les éléments qui sont comparés, les ratios donneront une information susceptible d'informer l'analyste financier sur un des nombreux aspects de l'entreprise qu'il suite mettre en valeur : rentabilité, indépendance financière...etc.». ¹⁸

1-6-2-2 Rôle et objectifs par l'analyse des ratios

La méthode des ratios constitue vraisemblablement la technique la plus répandue d'analyse financière, elle permet aux responsables financiers de suivre les progrès de son entreprise et de situer l'image qu'elle offre aux tiers intéressés. Elle permet ainsi de mesurer la santé financière de l'entreprise et d'effectués des comparaisons avec d'autres entreprises de même secteur. On peut résumer le rôle et l'objectif par l'analyse des ratios dans le schéma suivant :

¹⁸ VIZZOVA. Patrice, « **Gestion financière**», Edition, ATOL, 2008, P49.

Schéma N°02 : Rôle et objectifs par l'analyse des ratios



Source : GRANDUILLOT,F et Béatrice «Analyse financière», Edition, Lextenson, Paris, 2008, P143.

1-6.2.3 Classification d'un ratio :

Il existe plusieurs typologie de ratios d'analyse financière, nous avons juger utile de faire une présentation des ratios plus importante, on distingue entre : ratios de structure, de rentabilité et d'activité.

a) Ratios de structure financière :

Est un ensemble des ratios qui permettant d'apprécier la santé financière de l'entreprise, et d'évaluer le mode de financement utilisé par celle-ci ainsi que sa capacité à respecter ses engagements

b) Ratios de gestion ou d'activité :

Ensemble des ratios évaluent l'efficacité avec laquelle l'entreprise utilise ses ressources. Ces ratios permettant d'éclairer la réalité économique de l'entreprise et d'analyser l'évolution de la performance de cette dernière. Ils mettent en rapport des postes du bilan et du compte du résultat pour analyser l'évolution de l'activité de l'entreprise

c) Ratios de rentabilité :

Ils mettent en rapport les résultats, le chiffre d'affaire, et les capitaux afin de mesurer les rentabilités économique et financière de l'entreprise.

Section 2 : Les indicateurs de l'équilibre financier

L'étude des indicateurs de l'équilibre financier est une phase importante dans le travail d'analyse financier de chaque entreprise .Il permet d'avoir un aperçu sur la situation du patrimoine

Chapitre I : l'approche financière de la performance

et les ressources de l'entreprise, pour cela nous allons s'intéresser aux grands agrégats qui sont : le FR, BFR et la TN.

2-1 Le fonds de roulement (équilibre financier à long terme).

Selon **Laurent BATSHI** « il considère que le fonds de roulement comme étant le montant des ressources stable disponibles pour financer l'actif non courant ».

De point de vue de **Barreaux et J.Delahaye** « le fonds de roulement c'est la partie des ressources durable qui concourent au financement de l'actif circulant ».

En général le fonds de roulement peut se définir comme étant l'excédent des capitaux stable par rapport aux emplois stable utiliser pour financer une partie de l'actif circulant.

2-1-1 Différentes types de fonds de roulement.

Le fonds de roulement se compose de plusieurs types à savoir le fonds de roulement net(FRN), le fonds de roulement propre(FRP), le fonds de roulement étranger et le fonds de roulement économique.

2-1-1-1 Le fond de roulement net ou permanent(FRN).

Représente l'excédent des capitaux permanents figurant au passif (apportés par les actionnaires, le bénéfice conservé et les capitaux extérieurs apportés par les prêteurs) sur les immobilisations figurant à l'actif.

Le fonds de roulement permanent peut être calculé à partir du bilan financier de deux manières : par le haut et par le bas du bilan.

- Par le haut du bilan ce calcule comme suit :

$$\text{FRN} = \text{Capitaux permanent} - \text{Actif immobilisé}$$

- Par le bas du bilan.

Le FRN est la marge de sécurité par l'excédent de l'actif circulant sur les dettes à court terme, il se calcule comme suit :

$$\text{FRN} = \text{Actif circulant} - \text{Passif circulant(DCT)}$$

- La trésorerie net est inclus dans le calcule de FR en bas du bilan.

2-1-1-2 le fond de roulement propre (FRP).

C'est l'excédent des ressources dégagées par les fonds propres après financement des immobilisations net, il est calculé de cette manière.

$$\text{FRP} = \text{capitaux propres} - \text{Actif immobilisé net}$$

2-1-1-3 Le fond de roulement étranger(FRE).

C'est la partie des immobilisations financé par les capitaux étrangère, il permet d'apprécier la manière dont l'ensemble des dettes de l'entreprise contribuent aux financements des immobilisations. Il est calculé comme suit :

$$\text{FRE} = (\text{DLMT} + \text{DCT}) - \text{Immobilisations}$$

2-1-1-4 Le fond de roulement économique ou brut.

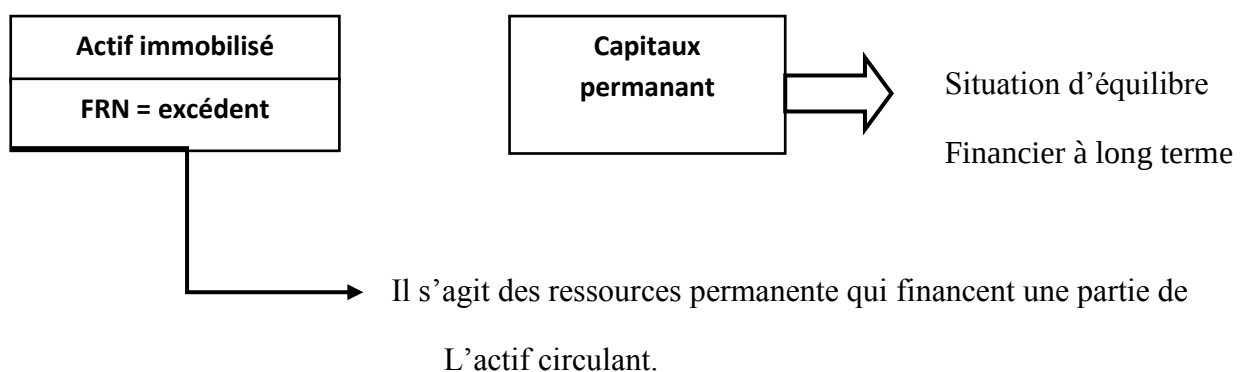
Est un ensemble d'élément d'actifs circulant qui sont susceptible d'être transformer en monnaie à moins d'un an, et de subir ainsi à un renouvellement, il se calcule de cette manière :

$$\text{FR brut} = \text{Actif circulant (Stocks et en cours} + \text{créances} + \text{Disponibilités)}$$

2-1-2 Situations possible de fond de roulement.

-Le fonds de roulement est positif : lorsque les ressources de financement sont supérieurs à l'actif immobilisé constituer, c.-à-d. que les capitaux permanant couvre suffisamment les emplois à long terme avec une marge de sécurité qui sert à financer une partie de l'exploitation ,donc l'équilibre financier à long terme est respecter.

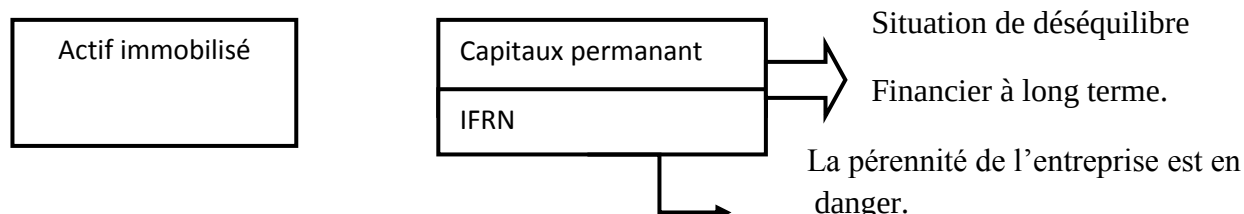
Schéma N°03 : Situation d'un fonds de roulement positif.



Chapitre I : l'approche financière de la performance

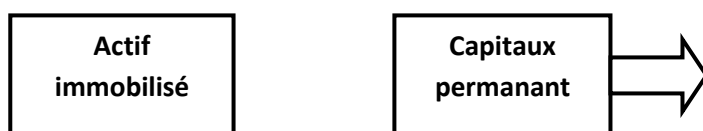
-Un fonds de roulement est négative ; lorsque les ressources de financement de l'entreprise sont inférieure à l'actif immobilisé constitué, dans ce cas l'entreprise a une insuffisance en fonds de roulement, indique son déséquilibre financier à long terme.

Schéma N°04 : Situation d'un fonds de roulement négatif.



-Un fonds de roulement est nul : Dans ce cas l'entreprise réalise un équilibre minimum ou un juste équilibre, elle ne réalise pas une marge de sécurité puis que les capitaux permanant arrive juste à financer l'actif immobilisé.

Schéma N°05 : Situation d'un fonds de roulement nul.



Situation d'équilibre minimum.

Le fonds de roulement positif représente une marge de sécurité qui est destinée au financement d'une partie de l'actif circulant qui n'est pas financée par le passif circulant, et ce à concurrence de 20% de l'actif circulant, ceux-ci peuvent être appréciés par le ratio suivant : $\frac{FRN}{Actif\ circulant} * 100 \leq 20\%$

2-2 Besoin en fonds de roulement : équilibre financier à court terme.

L'équilibre financier à court terme traduit la capacité de l'entreprise à rembourser ses DCT par ses simples valeurs d'exploitation. Le BFR exprime en termes financiers les relations qu'une entreprise aura avec des agents économiques tels que : clients, fournisseurs et tout ce qui touche à l'actif à court terme et au passif à court terme.

2-2-1 Types de BFR.

Le BFR a plusieurs types à savoir :

- **BFRE** : C'est la différence entre les besoins cycliques liés à l'exploitation et les ressources cycliques liées à l'exploitation.

$$BFRE = ACE - PCE$$

- **BFRHE** : C'est la différence entre l'actif circulant hors exploitation et le passif circulant hors exploitation.

$$\text{BFRHE} = \text{ACHE} - \text{PCHE}$$

- **BFR** : C'est la somme de besoin en fonds de roulement d'exploitation et le besoin en fonds de roulement hors exploitation.

$$\text{BFR} = \text{BFRE} + \text{BFRHE}$$

2-2-2 Situations de BFR :

- ✓ **BFR** est positif lorsque les emplois d'exploitation sont supérieurs aux ressources d'exploitation, donc l'entreprise doit financer ses besoins à court terme soit, à l'aide de l'excédent des ressources à long terme soit, à l'aide des ressources financières complémentaires.
- ✓ Un **BFR** négatif c.-à-d. les emplois d'exploitation sont inférieurs aux ressources d'exploitation, ce qui implique que l'entreprise n'a pas de besoin d'exploitation à financer (ressource non utilisée).
- ✓ Un **BFR** est nul dans le cas où les ressources d'exploitations sont égales aux emplois d'exploitation, dans ce cas l'entreprise n'a pas de besoin d'exploitation à financer dans la mesure où le passif circulant est suffisant pour financer l'actif circulant.

2-3 Equilibre financier à très court terme (immédiat) : Analyse de la trésorerie.

Selon le lexique de gestion **DALLOZ** «la trésorerie est l'ensemble des moyens de financement liquides à court terme dont dispose un agent économique pour faire face à ses dépenses¹⁹ de toutes natures».

2-3-1 Modes de calcul de la trésorerie :

Deux modes sont utilisés pour calculer la TN :

- $\text{TN} = \text{FR} - \text{BFR}$.
Ou bien
- $\text{TN} = \text{la trésorerie d'actif} - \text{la trésorerie de passif}$.

2-3-2 Différentes situations de la trésorerie :

- ✓ **TN positive** : c.-à-d. les ressources de financement de l'entreprise sont suffisantes pour couvrir les besoins ($\text{FR} > \text{BFR}$), ce qui signifie que la situation financière de l'entreprise est saine, et qu'elle est en mesure de financer un surcroît de dépenses sans recourir à l'endettement.

¹⁹ SILEM Ahmed et ALBERTINI, Jean Maie «**Lexique d'économie**», 10^{ème} édition, Edition Dalloz, Italie, 2008, P 758.

Chapitre I : l'approche financière de la performance

✓ **TN négative** ; c.-à-d. l'entreprise ne dispose pas des ressources financières pour financer ses besoins, pour ce faire elle doit recourir à des financements supplémentaire à court terme ($FR < BFR$).

✓ **TN est nul** : les ressources financière de l'entreprise suffisent juste à financer ses besoins c.à.d. $FR = BFR$.La situation financière de l'entreprise est équilibrée , mais celle-ci ne dispose pas d'une marge de sécurité pour financer un surplus de dépenses.

Section 3 : Evaluation de la rentabilité

L'analyse de la rentabilité de l'entreprise consiste à étudié les soldes intermédiaire de gestion et la capacité d'autofinancement.

3-1 Soldes intermédiaires de gestion.

3-1-1 Définition

Les SIG sont des indicateurs de gestion défini par le plan comptable général et déterminer à partir du compte de résultat de l'entreprise .Ces soldes permettant de mieux comprendre la formation de résultat de l'entreprise au cours d'un exercice.

«Le tableau des soldes intermédiaires de gestion permet d'affiner cet analyse en décomposant le résultat de l'exercice en une série de soldes intermédiaires significatif appelé soldes intermédiaires de gestion²⁰ ».

Le calcule des soldes intermédiaires de gestion permet :

- D'apprécier la performance de l'entreprise et la création de la richesse générée par son activité.
- De décrire la répartition de la richesse créée par l'entreprise entre salariés, Etat, entreprise elle-même.

3-1-2 Les composants des soldes intermédiaires de gestion.

Solde N° 1 : La marge commerciale.

Est également appelé la marge brute, mesure la marge dégagée par l'entreprise sur le cout d'achat des marchandises vendues, il s'agit donc d'une mesure de profit généré par les activités commerciale de l'entreprise.

$$\text{Marge commerciale} = \text{CA(HT)} - \text{Cout d'achat des marchandises (HT)} \pm \Delta \text{ des stocks}$$

Nous signalerons que :

- Le cout d'achat inclut le prix d'achat ainsi que les frais accessoires d'achat.
- La variation de stocks se calcule en faisant la différence entre le stock final et le stock initial.

Solde N°2 : La production de l'exercice.

²⁰ RAMAGE, Pierre, « **Analyser et diagnostic financier** », édition d'Organisation, Paris, 2001.

Chapitre I : l'approche financière de la performance

La production de l'exercice permet de mesurer l'activité de l'entreprise qu'elle a produite au cours d'un exercice.

$$\text{Production de l'exercice} = \text{production vendu} + \text{production stockée} + \text{Production immobilisée}$$

Solde 3 : La valeur ajoutée.

Est la richesse générée par l'entreprise au cours d'un exercice, elle permet de :

- Classer l'entreprise selon leur taille.
- Mesurer l'importance de ses activités.
- D'apprécier le développement de l'entrepris

$$\text{VA} = [\text{production de l'exercice} + \text{marge commerciale}] - \text{Consommations en prévenance des tiers}$$

Les consommations en prévenance des tiers = Achat des matières premières et d'autres approvisionnements net $\pm \Delta$ de stocks des matières premières et d'autres approvisionnements + autres charges externes.

Solde 4 : Excédent brut d'exploitation.

Est un indicateur financier fondamental permettant de déterminer la ressource qu'une entreprise tire régulièrement de son cycle d'exploitation. Il permet à l'entreprise de :

- Maintenir son outil de production et le développer.
- Rémunérer les capitaux engagés (capitaux propres et capitaux empruntés).
- Lorsque l'EBE est négatif on parle de l'IBE.

$$\text{EBE} = \text{VA} + \text{subventions d'exploitation} - [\text{Impôts et taxes et versements assimilés} + \text{charges de personnel}].$$

Solde 5 : Résultat d'exploitation.

Chapitre I : l'approche financière de la performance

Il exprime le résultat réalisé par une entreprise à travers l'exploitation habituelle de ses seuls facteurs de production.

Résultat d'exploitation = [EBE + reprises sur amortissement et provisions + transfère des charges d'exploitation + autre produit de gestion sauf 755] - [dotations aux amortissements et provisions + autres charges de gestion sauf 655].

Solde 6 : Résultat courant avant impôt.

Il représente le résultat d'exploitation, C'est un indicateur de la performance à près pris en compte des éléments financiers, il permet d'apprécier la rentabilité financière d'une entreprise, ainsi de mesurer la politique de financement choisie.

Résultat courant avant impôt = [résultat d'exploitation + produits financiers + quote-part de résultat fait en commun + reprise sur amortissements et provisions + transfère des charges financiers] - [charges financiers + quote-part de résultat faits en commun + dotations aux amortissements et provisions].

Solde 7 : Résultat exceptionnel.

Il permet de mieux apprécier la performance de l'entreprise, il traduit le résultat réalisé lors d'opérations non récurrentes.

Résultat exceptionnel = [produits exceptionnel + reprise sur amortissements et provisions + transfère des charges exceptionnel] - [charges exceptionnel + dotations aux amortissements et provisions].

Solde 8 : résultat de l'exercice.

Représente le résultat final de l'activité de l'entreprise à près la rémunération de l'ensemble des facteurs, il sert de base de calcul de la répartition des bénéfices entre les actionnaires.

Résultat de l'exercice = [Résultat courant avant impôt + Résultat exceptionnel] - [participations des salariés + IBS].

Chapitre I : l'approche financière de la performance

3-1-3 : Présentation des SIG.

Les SIG sont présentés dans un tableau de synthèse, ce tableau est récapitulatif, et établi à partir de compte de résultat de l'entreprise.

Tableau N° 08 : Présentation schématique des SIG

Désignation	N
Vente de marchandises + Prestation vendue + Prestations fournées	
Chiffre d'affaire	
Vente de marchandises - Cout d'achat des marchandises vendues	
Marge commerciale	
Production vendue + Production stockée -Production immobilisée	
Production de l'exercice	
Marge commerciale + Production de l'exercice -Consommations en prévenances des tiers	
Valeur ajoutée	
Valeur ajoutée +Subvention d'exploitation -Charges de personnels -Impôts et taxes	
Excédent brut d'exploitation	
EBE +Produits dévers +Transfère des charges d'exploitation + Autres produits de gestion courante -Autres charges de gestion courante -Dotations aux amortissement et provisions	
Résultat d'exploitation	
Résultat d'exploitation + Produits financiers +Quote-part du résultat sur opérations en commun -Charges financières	
Résultat courant avant impôt	
+ Produits exceptionnels -Charges exceptionnelles	
Résultat exceptionnel	
Résultat courant avant impôt + Résultat exceptionnel -Participations des salariés au résultat de l'exercice -Impôt sur le bénéfice des sociétés	
Résultat net	

Chapitre I : l'approche financière de la performance

Source : MELYON Gérard, «gestion financière» ,4^{ème} Edition Bréal, France, 2007, p 99.

3-2 La capacité d'autofinancement

3-2-1 Définition

La CAF²¹ exprime la capacité de l'entreprise à dégager des ressources grâce à son activité habituelle. Ces ressources servent à financer : les remboursements d'emprunt, acquisition de nouvelles immobilisations, l'augmentation éventuelle des stocks et la distribution des dividendes.

Cette ressource monétaire correspond à l'excédent de produits encaissés ou encaissables sur les charges décaissées ou décaissables.

$$\text{CAF} = \text{Produits encaissés ou encaissables} - \text{Charges décaissées ou décaissables}$$

3-2-2 Modes de calcul

La CAF peut se calculer selon deux méthode :

- Le calcule à partir de l'EBE : la méthode soustractive.
- Le calcule à partir de résultat net : la méthode additive.

- **La méthode soustractive :**

Le calcule de la CAF à partir de l'EBE consiste à ajouter les produits encaissables et à soustraire les charges décaissables autre que ceux et celle d'exploitation, cette méthode est également dit directe ou descendante.

- **La méthode additive :**

Cette méthode de calcul dit ascendante ou indirecte, apparait la plus simple que la précédente, il suffit d'ajouter au résultat net les charges calculées n'entraînant pas de décaissements et de soustraire les produits calculés non encaissables.

3-2-3 Détermination de la CAF

a) A partir de l'EBE

Excédent brut d'exploitation + transfert des charges d'exploitation + les autres produits d'exploitation - autres charges d'exploitation + produits financier sauf : Les reprises sur dotation aux amortissements et aux provisions et perte de valeur -charges financière sauf : Dotation aux amortissements et aux provisions et perte de valeur + produits exceptionnels sauf : Produits de cession d'éléments d'actif Quotte part des subventions d'investissements Reprise sur dotation aux amortissements et aux provisions et perte de valeur	
--	--

²¹ D, KARERWA, « cours d'analyse financière », FASEG, UCB, 2004, P25.

Chapitre I : l'approche financière de la performance

-charges exceptionnels sauf : Dotation aux amortissements et aux provisions et perte de valeur Valeur net comptable des éléments cédés -participation des salariés - impôt sur le bénéfice des sociétés	
---	--

b) à partir du résultat net :

Résultat net + dotation aux amortissements et aux provisions et perte de valeur -reprise sur les dotations aux amortissements et provisions et perte de valeur + valeur net comptable des éléments d'actifs cédés -produits de cession des immobilisations -quote part des subventions d'investissements virées aux réserves	
--	--

Conclusion

Nous concluons que l'analyse financière est un outil primordial dans la gestion financière de chaque entreprise, car il permet à travers de ses outil, ses démarche, ses indicateurs, d'apprécier la situation financière de l'entreprise et de prendre des bonnes décisions à des moments opportunes.

Chapitre II:

**Généralités sur la
performance**

Introduction :

Ce chapitre présente une revue de littérature se rapportant au concept de performance des entreprises.

La première section sera consacrée à la présentation de concept de la performance de l'entreprise ainsi que son origine, ceux-ci permettra d'aborder dans la deuxième section les différents types de la performance, la troisième section de ce chapitre traite les critères de la performance et les modalités de leurs mesure.

Section 01 : La notion de la performance

1-1 Origine

Le terme performance puisse ses origine dans le latin "performer "et à été emprunté à l'anglais au XV siècle et signifie accomplissement, réalisation et résultat réel. En effet "to performe " signifie accomplir une tâche avec régularité, méthode et application, l'exécuté et la mener à son accomplissement d'une manière convenable.²²

Le mot performance à été introduit en français dans les univers du sport et de la mécanique, dans les quelles il est quotidiennement utilisé. Et à partir de XIX il désigne à la fois les résultats obtenus par un cheval de cours sur les hippodromes et par extension ; le succès d'un athlète. Au début de XX siècle se terme s'applique aux indications chiffrées caractérisant la possibilité d'une machine, et désigne par extension un rendement ou une fiabilité exceptionnel.

La performance dans le langage courant renvoie à trois significations :

- ✓ Le résultat de l'action : La performance correspond à un résultat mesurer par des indications et se situant par rapport à un référent qui peut être endogène ou exogène.
- ✓ L'action : La performance désigne simultanément les résultats et les actions mis en œuvre pour les atteindre c.-à-d. un processus.
- ✓ Le succès : La performance renvoie à un résultat positive et par la même aux représentations de la réussite propre de chaque individu ou chaque établissement.

1-2 Définitions de la performance

La notion de la performance reste un concept multiforme qui peut présenter plusieurs sens selon plusieurs auteurs. On notera que la consultation d'un grand nombre de ceux-ci révèle cependant que la performance est un concept ambigu qui ne possède pas de définition unique et précise.

De point de vue de **DRUCKER** : «la performance est la capacité de l'institution à rester sur la continuité, à réaliser un équilibre entre les actionnaires et la satisfaction des travailleurs²³».

²² S. ANDOME, «La construction de la formation dans la performance, cas de l'entreprise SOBRAGA », mémoire de magistère, option management, UMMTO, P 07.

²³ P.DRUCKER, «L'avenir du management, according », Ed mondial du village, Paris, 1999, P63.

Chapitre II : Généralités sur la performance

A partir de cette définition nous concluons que la performance est une mesure de juger sur le degré de la réalisation par l'institution de son objectif principal qui est, de rester sur le marché et poursuivre ses activités sous la concurrence.

Philippe LORINO a écrit sur ce sujet : « la différence entre la valeur fournie au marché et les valeurs de la consommation totales, qui est le coût des diverses activités, certaines unités (centres de coûts) sont considérées comme des consommables ressources et contribuent négativement à la performance globale de leurs coûts, et d'autres considérées comme des centres de profits, qui sont dans les mêmes ressources de temps et une source de revenu, et contribuent à la marge dans la performance globale de l'institution²⁴ ».

A la lumière de cette définition nous concluons que l'idée de la performance ne peut pas être uniquement recherchée dans les entreprises à but lucratif de fait que celle-ci dégagent des résultats financiers mais bien à toutes les entreprises pour autant qu'elles se fixent des objectifs à long terme.

Pour **Michel LEBAS** la performance se désigne et s'identifie par un ensemble de critères humains²⁵ qui sont liés à la :

- L'accomplissement et la réalisation d'une activité dans un but déterminé.
- Réalisation d'un résultat.
- Comparaison d'un résultat par rapport à une référence interne ou externe.
- Aptitude à réaliser ou à accomplir un résultat (potentiel de réalisation).
- Application des concepts de progrès compte tenu dans un but de compétition.
- Mesure par un chiffre d'affaire ou une expression communicable.
- Jugement de la performance par plusieurs acteurs concernés qui peuvent n'en pas avoir la même vision et la même approche.

Pour cet auteur ; la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. Alors ; on évalue les résultats et on les compare aux résultats souhaités ou à des résultats étalons.

D'un autre point de vue BURGUIGNO considère la performance comme « la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)²⁶... »

On se basant sur les différentes définitions précédentes citées, nous déduisons d'une part, que la performance renvoie à l'action, au résultat et au succès, ce qui reconnaît explicitement son caractère polysémique. D'autre part, la performance dépend du degré de réalisation de l'objectif principal, qui est pour l'entreprise de rester sur le marché et poursuivre ses activités sous la concurrence.

²⁴ PH.LORINO «Compte et récit de la performance», Edition d'organisation, Paris, 1996, P47.

²⁵ M. LIBAS «Oui il faut définir la performance», Revue française de comptabilité, 1995, P62.

²⁶ A. BOURGUIGNON, «Peut-on définir la performance ?», revue française de comptabilité, 1995, P62.

1-3 Objectifs de la performance

La performance des entreprises ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit :

- ✓ Développer les produits innovants ;
- ✓ Récompenser les performances individuelles ;
- ✓ Améliorer les processus de fabrication et l'ambiance du travail ;
- ✓ Réduire les coûts de fabrication ;
- ✓ Lancer de nouveaux produits et respecter les délais de livraison ;
- ✓ Développer la créativité du personnel ;
- ✓ Améliorer les traitements des réclamations ;
- ✓ Consolider et développer le savoir-faire ;
- ✓ Identifier et évaluer les compétences clés ;
- ✓ Développer les parts du marché et fidéliser la clientèle ;
- ✓ Renforcer et améliorer la sécurité au travail ;
- ✓ Anticiper les besoins des clients et améliorer la rentabilité ;

1-4 Caractéristiques de la performance

Les entreprises les plus performantes développent en elle, 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 suivants²⁷ :

a) Adaptation rapide à l'évolution : Il s'agit d'une 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.

b) 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 créations et de renouvellements nécessaires à la stratégie du progrès.

c) Développement de la gestion : Il s'agit d'un système de gestion qui favorise la mise en œuvre d'un progrès contenu, 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.

d) Flexibilité de 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 définir les liaisons selon les impératifs de mouvements à fin d'augmenter les initiatives et faciliter la combinaison des ressources les plus dynamiques.

e) Direction participative et développement des hommes : Il s'agit de développer et de 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

²⁷ WWW.piloter.org , Consulté le: 06/05/2020.

Chapitre II : Généralités sur la performance

participation véritable. Cela devient possible grâce aux outils modernes et nécessaires pour répondre aux conditions de la création et au changement.

f) 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 forment 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 de progrès et de la croissance.

La performance comme nous l'avons déjà vue est le degré de réalisation des objectifs poursuivis par une entreprise. Cependant la notion de la performance concerne différents aspects de l'organisation.

1-5 Les actions pour maîtriser et améliorer la performance

1-5-1 Les actions pour maîtriser la performance

La prévision et le contrôle des performances font partie d'une démarche globale de recherche de maîtrise de la performance²⁸ :

- En termes d'expressions de résultats, selon les critères quantitatifs et qualitatifs.
- En termes de modalités d'obtention de ces résultats : il s'agit de mettre en place les moyens de prévision, de coordination et de contrôle tel que l'ensemble des actions quotidiennes des différents acteurs participants à la réalisation des objectifs de l'entreprise ; maîtriser la performance signifie alors à atteindre les objectifs et les moyens que l'on s'est donnés.
- En termes de réactivité afin de réduire le temps de réponse à tout changement de l'environnement. L'anticipation, l'information rapide sur la performance contribuent à cette réactivité.

1-5-2 La responsabilité des acteurs

La complexité de certaines organisations oblige les directions à décentraliser les décisions. Dans un marché fortement concurrentiel impose de prendre la décision au plus près du terrain. La prévision et le contrôle de gestion s'appuient alors sur un nombre croissant d'acteurs. Ainsi, les managers délèguent de plus en plus les décisions vers les responsables d'unités, de service, de projet. Ceux-ci participent aux prévisions aux choix des programmes d'actions, mais en retour rendent compte de leurs performances. Cette responsabilisation favorise l'apprentissage par les acteurs car l'analyse des défaillances, lorsqu'elles sont d'origine interne, permet de ne pas les reproduire.

La décentralisation, si elle correspond à une délégation effective des décisions, motive les responsables et rapproche les lieux de décisions des acteurs, ce qui accroît leur implication. Sans

²⁸ BOUBAS. Toufik, BOUBAS .Abdelhakim, « **L'analyse de la performance de l'entreprise** », Mémoire de master, Option gestion, Université de Bejaia, 2014, P12-13.

Chapitre II : Généralités sur la performance

cette décentralisation, la recherche de la maîtrise de la performance prendrait la forme d'une planification autoritaires et d'un contrôle-vérification, peu motivants.

1-5-3 Les actions pour améliorer la performance

Pour améliorer la performance de l'entreprise, il est nécessaire d'agir sur trois volets : l'organisation de l'entreprise, le système d'information et le contrôle de gestion.

1-5-3-1 La nature organisationnelle

La prévision et le contrôle de gestion reposent sur les centres de responsabilités, division de l'organisation ;

- ✓ Pilotées par un responsable opérationnel, qui participe à l'élaboration des prévisions et rend compte des résultats ;
- ✓ Unités de base de construction des budgets et donc, logiquement, du contrôle budgétaire par les écarts.

1-5-3-2 La qualité de système d'information

La qualité de système d'information doit être capable :

- ✓ D'allouer au centre de responsabilité les coûts qu'il a effectivement engagés ; une mauvaise allocation de ces coûts entraîne en effet des subventionnements croisés pouvant induire des décisions erronées et une démobilisation des acteurs ;
- ✓ De fournir aux décideurs les données pertinentes ainsi que les moyens de traitement de ces données ;
- ✓ De percevoir tout événement nouveau susceptible d'avoir un impact sur la performance afin de permettre de réagir rapidement

1-5-3-3 Evolution de rôle d'un contrôleur de gestion

Il se démarque plus par son aptitude à conseiller, analyser et synthétiser l'information, tant après des opérationnels et de la hiérarchie, que par un contrôle des actions menées par les acteurs.

1-6 Théories relatives à la performance

On distingue deux principales théories :

1-6-1 La théorie des buts

LEVY LEBOYER²⁹ définit le but sur le fait de se fixer les objectifs autant sur le niveau personnel qu'au niveau organisationnel.

LOCKE définit le but comme le désir d'atteindre un certain niveau de performance. Il démontre que les buts sont des puissants déterminants de l'offre et de l'activité qui conduise à cette performance. Ceci même si le but lui-même n'est pas et ne peut être atteint.

Cette notion est subjective, elle est définie par rapport à la probabilité d'atteindre un résultat donné, probabilité estimée en fonction de performance observée dans le passé.

1-6-2 La théorie du renforcement

Cette théorie stipule que tout comportement qu'il soit positif ou négatif peut être maîtrisé, voire modifier, en fonction du résultat désiré. Elle repose sur le postulat que nos comportements

²⁹ LEVY- LEBOYER « **La motivation dans l'entreprise, modèle et stratégie** » Edition des EDITIONS D'ORGANISATION, Paris, 2001.

Chapitre II : Généralités sur la performance

sont contrôlés par leurs conséquents, et pas, par des phénomènes internes tels que les besoins, les attitudes, les valeurs...etc.

1-7 Indicateurs de la performance

«Les indicateurs de la performance sont au cœur de système de contrôle de gestion, ils doivent fournir aux décideurs un diagnostic sur les résultats et une information sur les moyens mis en œuvre pour les atteindre³⁰».

Ces indicateurs peuvent être classés en deux groupes : indicateurs internes et indicateurs externes.

➤ **Indicateurs internes** : ils sont principalement produits par la comptabilité de gestion qui sont :

- Indicateurs de résultat tel que le volume mensuel de production, le coût de cette production...etc. Ces indicateurs évaluent la rentabilité de l'entreprise.

- Indicateurs de moyens tel que la quantité et les coûts des matières consommées, le coût et le taux de main d'œuvre, la taille des séries de production ...etc.

➤ **Indicateurs externes** : Portent sur les changements dans l'environnement de l'entreprise (changements politique, économique, technologique, les changements dans les marchés, les clients, les concurrents...etc.), qui peuvent exercer une influence positive ou négative sur les stratégies de l'entreprise.

1-8 Dimensions de la performance

On distingue plusieurs dimensions de la performance³¹ :

a) La performance et actionnaires :

Les actionnaires cherchent une performance au travers de la valeur de l'action, de la distribution des dividendes.

b) La performance et clients :

Les clients évaluent la performance au travers de sa satisfaction perçue dans la valeur apportée par le bien ou le service qu'ils utilisent.

c) La performance et personnels :

Le personnel perçoit la performance à partir du fonctionnement de l'organisation, de la qualité des conditions du travail...etc. Manager la supply chain c'est gérer la flexibilité et la réactivité par un échange fixe et permanent des informations entre les différentes étapes ; une gestion dynamique des flux et non plus des stocks.

d) La performance et partenaires :

La performance totale passe par la performance locale de chaque acteur de la chaîne de valeur. Il s'agit alors de gérer et d'optimiser des flux plutôt que des stocks.

e) La performance et public :

Pour le public la performance consiste pour une entreprise à développer l'information sur ses produits, à préserver l'environnement, à savoir un comportement éthique et responsable vis-à-vis de la société.

³⁰ BHIMANI. Alnooretal «**Contrôle de gestion et gestion budgétaire** », Edition Pearson éducation France, paris, 2006, P 177.

³¹ PASCAL. Fabre et CATHRINE. Thomas «**Management et contrôle de gestion**», Edition DSCG3, DUNOD, 2007, p27-30.

Chapitre II : Généralités sur la performance

f) La performance et système de qualité :

Il s'agit de respecter des procédures pour garantir la fiabilité, les coûts, les délais des biens et services, tant interne qu'externe à l'entreprise.

A partir de ces indicateurs nous concluons que pour être performante ; l'entreprise doit réaliser la meilleure combinaison possible entre valeur et coût autrement dit elle doit atteindre des résultats satisfaisants tout en respectant et en tenant compte les ressources dont elle dispose.

1-9 Les piliers de la performance d'une organisation (déterminants)

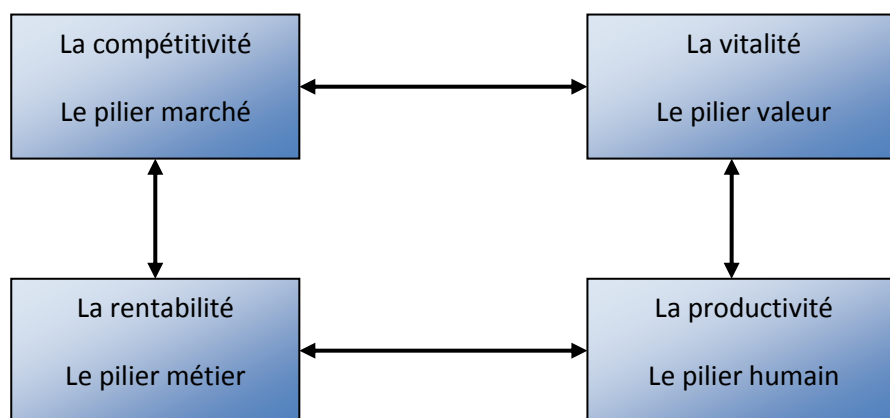
Les piliers de la performance constituent la base de la performance de chaque organisation.

Selon PAUL Pinto³² «la performance d'une entreprise est directement liée à l'effort que les dirigeants consacrent à fin de maintenir leurs entreprise aux niveaux des meilleurs pratiques sur chaque un de ses territoires ». En effet cet auteur a bien montré que l'entreprise pour investir ; elle s'appuie sur quatre piliers qui sont comme suit :

- a) Les marchés : où se mesure la compétitivité.
- b) Les hommes : qui fondent la productivité.
- c) Les métiers : où se joue la rentabilité.
- d) Les valeurs : socle du système dans son ensemble.

Ces piliers entretiennent des relations synergiques très fortes ; c'est des relations d'association ; de coopération ou de collaboration. C'est le phénomène pour lequel les entreprises agissent en commun à fin de créer un effet globale.

Schéma N°06 : les quatre piliers de la performance organisationnelle



Source : PAUL. Pinto «La performance durable», Edition DUNOD, Paris, 2003, P11.

a) La compétitivité pour le pilier du marché :

La compétitivité d'une entreprise est d'abord sa maîtrise du marché et sa capacité à apporter des réponses nouvelles et adéquates aux besoins des consommateurs. PASCALLON. P, stipule «qu'une firme sera dite compétitive pour un produit donné si elle est capable de l'offrir sur le marché à des prix inférieurs ou égaux à ceux des concurrents effectifs ou potentiels, mais suffisant

³²PAUL. P «La performance durable», Edition DUNOD, Paris, 2003, P11.

Chapitre II : Généralités sur la performance

pour rémunérer le facteurs nécessaire et dégager une marge bénéficière supérieurs ou égale à celle des concurrents³³».

Selon l'origine des facteurs de compétitivité d'une l'entreprise, on distingue :

- ❖ **La compétitivité par le prix** : C'est la compétitivité que se livrent les entreprises sur les prix de produit ou service équivalent, la plus compétitive est celle qui propose les prix les plus bas.
- ❖ **La compétitivité par les coûts** : Elle vise à réduire l'ensemble des coûts aux quels l'entreprise est confrontée notamment : coûts de production, coûts des matières première, coûts de transport...etc.
- ❖ **La compétitivité hors prix et hors coût** : Elle désigne les facteurs autre que les prix et les coûts qui contribuent à la compétitivité : les délais de livraison, l'innovation, le processus de vente, la qualité...etc.

b) La productivité pour le métier du personnel :

Selon Pinto PAUL³⁴ «Les hommes constituent la principale ressource des entreprises et sans doute un des derniers éléments de différenciation et d'avantage concurrentiel ».

Pour que le personnel soit productif il suffit juste de le motiver en instaurant un système de communication permanant avec les collaborateurs.

Les dirigeants doivent fournir à leurs collaborateurs une vision stratégique claire qui exprime à la fois l'ambition de l'entreprise, sa politique et ses objectifs.

c) La vitalité pour pilier de valeur :

La vitalité d'une entreprise est un rapport avec ses valeurs, car cette dernière constitue un système de protection contre les menaces qui pèsent sur l'entreprise.

Selon PAUL.P « Le système de valeur maintient l'entreprise dans un lien fort et positif avec son environnement». Cependant la vitalité c'est bien plus que la survie pure et simple ; c'est aussi la capacité à prospérer, à gagner en qualité et en quantité.

d) La rentabilité pour pilier de métier :

Le territoire métier est enjeu majeur de la performance stratégique et de la rentabilité, c'est le domaine de l'excellence stratégique et opérationnel dans lequel l'entreprise va puiser une grande partie de sa performance.

Les exigences en termes de création de valeur conduit à s'interroger si l'entreprise utilise d'une façon rationnelle ses ressources. Il convient cependant ; d'étudier la performance financière qui traduit la santé financière de l'entreprise³⁵.

Section 02 : Typologies de la performance

Il existe plusieurs types de la performance dans l'entreprise parmi elles :

2-1 Performance globale :

Selon BOURGUIGNON elle est définie comme : «une visée multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines autant les salaires que les citoyens³⁶».

³³ P.PASCALON « L'assurance qualité facteur de compétitivité », Revue de sciences de gestion, 1995.

³⁴ P.PAUL «La performance durable», Edition DUNOD, Paris, 2003, P13.

³⁵ SAHUT. Jean Michel, JS. Lantz «La création de valeur et performance financière», La revue de financier, 2003, P28.

Chapitre II : Généralités sur la performance

La performance de l'entreprise à long temps été réduite à sa dimension financière, cette performance consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec un chiffre d'affaire et la part du marché qui préservait la pérennité de l'entreprise. Mais depuis quelle que années on est schématiquement passé d'une présentation financière de la performance à des approches plus globales qui incluant des dimensions sociales et environnementales.

2-2 Performance organisationnelles :

La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre, chaque organisation a un travail à faire, des moyens de déterminer dans la quelle mesure elle le fait bien et des façons de communiqué ses résultats.

Pour **M. KALIKA** considère la performance organisationnelle comme «une performance portant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non pas sur ses éventuelles conséquences de la nature sociale ou économique³⁷. Ces indicateurs sont intéressant dans la mesure où il permettent de discerner les difficultés organisationnelles à travers le premier manifestation, avant que les effets induit par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique ».

Les facteurs qui permet d'apprécier cette efficacité organisationnelles sont ;

- Le respect de la structure formelle : Le non respect de la structure annoncé par la direction, peut traduire un dysfonctionnement au sein de l'organisation.
- Les relations entre les composants de l'organisation ; La recherche de la minimisation des conflits reflète un besoin de coordination nécessaire.
- La qualité de la circulation de l'information : L'organisation doit développer des systèmes d'information permettant l'obtention d'information fiable et exhaustive, indispensable au bon fonctionnement de l'organisation.
- La flexibilité de la structure : L'aptitude de celle-ci à changer, est un facteur déterminant l'adaptation aux contraintes d'environnement.

Pour finir on doit signaler que la performance organisationnelle est un concept multidimensionnel, car il ya autant de définitions que des personnes qui ont un intérêt dans l'organisation ; par exemple pour un gestionnaire la performance se définit sous l'angle de l'efficacité et de l'efficience, tandis que pour les employés la satisfaction au travail, la qualité de climat et leurs conditions de travail sont des critères important.

2-3 Performance commerciale :

Encore appelée la performance marketing, « Il s'agit de la prédisposition de l'entreprise à satisfaire les besoins de ses clients habituels et ceux des clients potentiels. Cela se traduit par la capacité à proposer des produits et services adaptées à leurs attentes. Elle est reflétées par les par de

³⁶ BOURGUIGNON.A, « **Performance et contrôle de gestion** », 2000, P934.

³⁷ KALIKA.M, « **Structure d'entreprise : réalité, détermination, performance**», Ed Enonomica, Paris, 1995, P340.

Chapitre II : Généralités sur la performance

marché occupées par l'entreprise, le nombre de clients fidèles, l'opinion de la clientèle sur l'entreprise et la rentabilité dégagée par client, secteur d'activité...etc. »³⁸.

On peut résumer les indicateurs de mesure la performance commerciale cités dans la définition comme suit :

- La part de marché.
- La flexibilité de la clientèle.
- L'attrait de nouveaux clients.
- La satisfaction des clients.
- La rentabilité par segment, par client, par produit, par le marché...etc.
- La capacité à innover pour le client.
- Le profit.
- Le chiffre d'affaire.

2-4 Performance sociale :

Selon C. GERMAIN « La performance sociale est la capacité de l'organisation à mobiliser efficacement ses ressources humaines. Pour cela, elle doit s'assurer de leur bien-être. Concrètement, l'organisation va mettre en œuvre des actions visant à améliorer les conditions de travail et rémunération afin de motiver les salariés à s'investir³⁹ ».

Cependant, les conditions de travail qui influent sur la motivation des salariés et leur comportement au travail et par conséquent sur leur cohésion au profit de l'entreprise. De bonnes conditions de travail permettent aux salariés d'être efficaces, ce qui permet une hausse de productivité du travail (La productivité du travail est le rapport entre la richesse créée et le nombre d'heures travaillées).

Dans ce cadre, il y a des critères qu'on peut utiliser à fin d'évaluer la performance sociale, il peut s'agir par exemple⁴⁰ :

- De la nature des relations sociales et la qualité des prises de décisions collectives.
- De niveau de satisfaction des salariés mesurée par les sondages et les enquêtes d'opinions.
- Du degré d'importance des conflits et des crises sociales, grèves, absentéisme, accidents de travail...etc.
- Du taux de rotation, la participation aux manifestations, et aux réunions d'entreprise ainsi que le dialogue avec les membres du comité d'entreprise.

2-5 Performance économique :

Elle concerne la mesure économique du rendement ou de la rentabilité de l'entreprise. Elle représente également la valeur ajoutée engendrée par l'entreprise. D'après MARMUSE, la

³⁸ I.HERBI, L. MAMMAR, « **Evaluation et pilotage de la performance, cas de BNP Paribas El Djazair ; société générale Algérie** », mémoire de fin d'étude, ESC, Alger, 2012, P26.

³⁹ GERMAIN.C, « **La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions** », revue sociale n° 1186, école de management, Paris, 2004, P 37.

⁴⁰ T.MONCEL ; cité par M.BAYED, « **Performance sociale et performance économique des PME industrielles** », , 1992, P381.

Chapitre II : Généralités sur la performance

performance économique peut être appréhendée par : «une analyse quantitative et ce à partir de l'analyse du compte de résultat ⁴¹». On calcule à titre d'exemple, le rendement de l'actif (production / actif), la valeur ajoutée (production – achats réalisées auprès des tiers), EBE (VA – charges du personnel).

MARCHESNAY(1991) précise que la performance économique implique : «l'obtention du coût de production le plus bas, la meilleure qualité, le revenu le plus élevé et éventuellement une combinaison des trois⁴²». La performance économique peut être calculée qualitativement ; il s'agit de l'analyse de la réalisation des objectifs (analyse des écarts entre objectifs et réalisation), de l'évaluation de niveau de qualité des produits de l'entreprise ...etc.

Pour évaluer la performance économique plusieurs critères ont été proposés parmi eux :

- La productivité.
- La qualité des produits et services.
- L'économie des ressources.
- La compétitivité.
- La rentabilité.
- Le chiffre d'affaire(CA).
- Le profit.
- Le respect des délais.
-

2-6 La performance stratégique :

«Elle est appelé aussi la performance à long terme. Elle utilise comme indicateur de mesure un système d'excellence⁴³ ».Qui est un système de qualité et de gestion d'entreprise fondé sur cette famille de critères :

- Le leader ship (direction).
- La stratégie de l'entreprise ou la planification stratégique.
- L'orientation client et marché.
- La mesure et analyse des performances de l'organisation.
- L'orientation ressources humaines.
- Le processus de management.
- Le résultat de business.

Selon **C.MRMUSE, J.BRERARD** et **J. BARETTE**, les facteurs nécessaires à la réalisation de cette performance sont entre autres : ⁴⁴

- La croissance des activités.
- Une stratégie bien pensée.
- Une culture d'entreprise dynamique.
- La capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients.

⁴¹ C. MARMUSE, «**la performance, Encyclopédie de gestion** », Edition Economica, 1997.

⁴² M. MARCHESNAY, Op, cit.

⁴³ B. SOGOBOSSI «**Perception de la notion de la performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique**», La revue des sciences de gestion, Université CAME, FASEG, Edition : direction et gestion, P128.

⁴⁴ Saint- ONGE, Sylvie, Haines, VICTOR, «**Gestion des performances au travail : Bilan de connaissance**», Revue, Edition : Boeck supérieur, 2017, P15.

Chapitre II : Généralités sur la performance

- La maîtrise de l'environnement.
- Une forte motivation des membres de l'organisation ou un système de volonté visant le long terme.

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

2-7 La performance concurrentielle :

Pour Michael Porter, la recherche de la performance ne dépend plus de la seule action de la firme, « elle matérialise le succès qui résulte non seulement des seules actions de l'organisation, mais aussi de ses capacités à s'accommoder, voire à s'approprier, les règles du jeu concurrentiel dans son secteur. »⁴⁵

La nature du système concurrentiel détermine la manière dont la performance peut être obtenue, celle-ci repose sur la logique selon laquelle l'atteinte d'un résultat donné dépend de la nature des systèmes concurrentiels et surtout sur les modes de compétitions et de l'intensité de la lutte concurrentielle entre les forces en présence. C'est en détectant suffisamment les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels de chacune des activités d'entreprise ou en anticipant sur des bases nouvelles de différenciation (création de valeur) que les entreprises peuvent s'approprier des sources potentielles de performance.⁴⁶

Cette performance est liée au milieu concurrentiel de l'organisation. Elle peut être à la fois l'exploitation d'un potentiel existant (qui permet de conserver une position favorable) et le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentielles par anticipation/ construction des règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir.⁴⁷

2-8 La performance humaine :

Pour M. Lebas, 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, leurs sens de l'initiative pour faire face aux aléas du travail.

La performance humaine est alors définie comme une question de potentiel de réalisation. Par conséquent, la performance est un concept qui traite au futur et non au passé⁴⁸.

2-9 La performance financière :

La performance financière pourrait être définie comme étant la réalisation d'une bonne rentabilité, d'une croissance suffisante et de création de valeur pour les actionnaires (GUERARD. S, 2006). Elle vise assurer la stabilité de financement de l'entreprise à fin de recourir le moins possible à des crédits. Généralement les indicateurs de mesure de la performance financière sont la comptabilité analytique, le contrôle de gestion et le contrôle budgétaire...etc. Mais avec le temps

⁴⁵ [Http : // creg-ac-versailles.fr/la –performance –globale-et-ses déterminants](http://creg-ac-versailles.fr/la-performance-globale-et-ses-determinants). Consulté le 20/04/2020.

⁴⁶ ISSOR, Zineb..Op.cit, P34

⁴⁷ Ibid. Op.cit. P33

⁴⁸ M.LEBAS, «performance, mesure et management, faire face à un paradoxe », Edition Octares, Toulouse, 1996.

Chapitre II : Généralités sur la performance

ces indicateurs sont juger insuffisant donc d'autres nouveaux indicateurs sont apparus et sont juger plus adaptés aux changements de l'environnement. Et avant de citer ces derniers il ya lieu d'abord de présenter la définition d'un indicateurs de performance et les mots clés qui peuvent les définir, dans lequel nous donnerons comment nous allons construire l'indicateur, les typologies et les caractéristiques de ces derniers.

2-9-1 Définition d'un indicateur de performance

« Un indicateur⁴⁹ de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat ».

2-9-2 Construction d'un indicateur de performance financière

Un indicateur de performance est une information, ou un regroupement d'information, précis, utile, pertinent pour le gestionnaire, contribuant à l'appréciation d'une situation, exprimé sous des formes et des unités diverses.

Les fonctions d'un indicateur sont multiples :

- Suivi d'une action, d'une activité et d'un processus ;
- Evaluation d'une action ;
- Diagnostic d'une situation, d'un problème ;
- Veille et surveillance d'environnements et de changements ;

Les champs d'analyse des indicateurs sont multiples, puisque tous les domaines peuvent être mesurés en fonction des besoins utilisateurs par des paramètres qui portent sur toutes les variables d'action : rendement, temps, qualité, flux, productivité, taux de marge, stocks, sécurité, services, complexité...etc.

Construction d'un indicateur de performance financière comprend généralement les étapes suivantes :

- **Choix des variables qui reflétant les objectifs financière de la direction générale :**
Est-ce que c'est le résultat d'exploitation, le résultat net, le taux de rendement des actifs ou le chiffre d'affaires, par exemple, qui est la meilleure expression de la performance financière d'une vision ?
- **Définition des paramètres des variables de la première étape :** Par exemple, les actifs sont-ils représentés par l'actif total ou par l'actif net (actif total moins dettes) ?
- **Choix d'une méthode d'évaluation des paramètres des variables de la première étape :** Par exemple les actifs sont-ils évalués au coût historique, à la valeur marché actuelle ou à la valeur actualisé ?
- **Définition d'un objectif de référence pour la performance :** Par exemple, toutes les divisions doivent-elles avoir comme référence le même taux de rendement attendu des actifs ?

⁴⁹ P.LORINO, « **Compte et de la performance** », Edition d'Organisation, Paris 1996, P 62.

Chapitre II : Généralités sur la performance

- **Choix de périodicité des retours d'informations :** Par exemple, les comptes rendus de la performance des unités de production doivent-ils être transmis à la direction générale, tous les jours, chaque semaine ou chaque mois ?

Ces cinq étapes ne sont pas consécutives. Les problèmes qu'elles soulèvent, sont liés et un décideur reviendra souvent plusieurs fois sur chacun d'entre elle avant d'arrêter.

La définition de l'indicateur, les réponses aux questions posées lors de chaque étape ça dépend de l'opinion de la direction sur le rapport avantage-coût de chaque opinion et sur la meilleure réponse apportée aux critères de convergence des intérêts, d'incitation à l'effort et autonomie des divisions.

2-9-3 Caractéristique d'un bon indicateur

Les caractéristiques d'un bon indicateur et tout autre instrument de mesure sont les mêmes, nous cherchons à respecter plusieurs critères regroupés en quatre volets que sont ⁵⁰:

- **La pertinence :** C'est –à-dire l'indicateur doit permettre de mesurer, il doit être spécifique au contexte étudié et avoir une signification pour l'utilisateur et pour l'objet.
- **La qualité et la précision de mesure :** L'indicateur doit être précis, clair et bien formulé. En outre, il doit faire ressortir toute variation significative de l'objet de mesure dans le temps et dans l'espace.
- **La faisabilité ou disponibilité des données :** Cela signifie qu'on doit avoir les informations nécessaires pour produire l'indicateur, et il doit être facile à déterminer et au moindre coût.
- **La convivialité :** Elle représente la possibilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser correctement et confortablement l'indicateur. C.-à-d, simple, clair et bien illustré.

2-9-4 Différents types d'indicateurs de la performance

Il existe plusieurs types d'indicateurs, les indicateurs de moyens, les indicateurs de résultats et les indicateurs de contexte.

- **Les indicateurs de moyens :** Les indicateurs de moyens indiquent le niveau des ressources consommées, qu'elles soient humaine, matérielle ou financière. Grâce à ces relations nous pourrions comprendre quelle a été la disponibilité et l'affectation des ressources de notre entreprise allouées à la réussite de notre objectif.
- **Les indicateurs de résultat :** Comme leur nom l'indique, il exprime le niveau de performance atteint grâce aux moyens et aux ressources alloués durant la période mesurée. Ils peuvent également être appelés indicateurs de réalisation.
- **Les indicateurs de contexte :** Sont des indicateurs externes à l'entreprise. Ils peuvent indiquer une cause de baisse ou de hausse des indicateurs de moyens et des indicateurs de résultats.

2-9-5 Indicateurs de la performance financière

Les indicateurs de mesure de la performance financière sont des ratios issus de deux grandeurs généralement calculées entre deux masses fonctionnelles du bilan ou du compte de résultat. Les ratios servent à mesurer la rentabilité, la structure des coûts, la productivité, la solvabilité, la liquidité, l'équilibre financier...etc.

⁵⁰ O. SAOU, K. ABBACHE « L'appréciation de la performance de l'entreprise à travers l'analyse financière : cas de « EPB », Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en science de gestion, 2007, mémoire en ligne.

Chapitre II : Généralités sur la performance

Ils permettent d'évaluer la situation financière de l'entreprise, d'en apprécier l'évolution d'une année sur l'autre, ou de le comparer à des entreprises de même secteur. On distingue les ratios suivant :

- **Ratio de la rentabilité des actifs (La rentabilité économique) :**

«La rentabilité économique est estimée par le résultat d'exploitation moins l'impôt sur les sociétés rapporté aux capitaux stables de l'entreprise. Elle permet d'apprécier la performance d'une société en retenant l'ensemble de ses capitaux durable (capitaux d'endettement et capitaux propres)⁵¹».

La rentabilité économique(ROA) évalue à quelle point l'entreprise peut générer des bénéfices en mobilisant des ressources matérielles et immatérielles. Elle donne également une indication importante sur la façon dont la quelle l'entreprise utilise ses ressources. Elle se calcul de la manière suivante :

$$ROA = \frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Actif économique}}$$

- **Ratio de rentabilité des capitaux propres (rentabilité financière) et l'effet de levier financier :**

La rentabilité financière mesure la capacité de l'entreprise à rémunérer ses actionnaires, elle se calcule on faisant le rapport du résultat obtenu lors de l'exercice sur les capitaux propres de l'entreprise, se ratio correspond à ce qui la comptabilité anglo-saxon appelé le « Return on equity» ou encours «ROE».Elle se calcule comme suite ;

$$ROE = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$$

Selon HOARAU «le taux de rentabilité financière permet d'apprécier l'efficience de l'entreprise dans l'utilisation des ressources apportées par les actionnaire⁵²s».

Si la rentabilité financière est supérieure à la rentabilité économique alors on dira que l'entreprise bénéficier d'un effet de levier qui est défini comme état la possibilité d'emprunter de l'argent pour spéculer et espérer ainsi de démultiplier les gains.

L'analyse de cet effet de levier permet d'appréhender les effets des éléments qui composent la rentabilité des capitaux propres qui sont : la rentabilité économique nette de l'entreprise, du cout de financement par capitaux empruntés et du taux d'endettement. Il permet de savoir si le financement par endettement à favoriser une amélioration de la rentabilité des capitaux propres de l'entreprise. L'effet de levier s'exprime comme suit :

$$RF = RE + [RE - i] \cdot \frac{D}{C}$$

Dont :

RF : Rentabilité financière.

RE : Rentabilité économique.

i : Taux d'endettement.

D : Dettes.

⁵¹ <https://comptabilité.ooreka.fr> . Consulté le 05/03/2020.

⁵² Christian. HOARAU, OP, Cit, 2008, p91.

Chapitre II : Généralités sur la performance

C : Capitaux propres.

- Si la rentabilité économique est supérieure aux taux d'endettement l'effet de levier est dit positif : L'excédent de la rentabilité économique bénéficie aux actionnaires, la rentabilité des capitaux propres croît avec l'endettement.
- Si la rentabilité économique inférieure aux taux d'endettement l'effet de levier est dit négatif : la rentabilité économique est insuffisante pour absorber le coût des dettes ; ainsi plus l'entreprise s'endette plus la rentabilité des capitaux propres est diminuée.
- Si la rentabilité est égale aux taux d'endettement l'effet de levier est dit nul : l'endettement n'a pas d'effet sur la rentabilité financière, dans ce cas il y a neutralité de la structure financière.

• La profitabilité :

Selon HOARAU la profitabilité peut être définie comme «l'aptitude de l'entreprise à sécréter un certain niveau de résultat ou revenu par un volume d'affaire donné⁵³»

La profitabilité de l'entreprise est sa capacité à gérer des profits à partir de ses ventes. Elle compare le résultat net comptable (perte / bénéfice) au chiffre d'affaire hors taxe. Il se détermine comme suit :

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

• L'autofinancement :

«L'autofinancement est le résultat de la somme des dotations aux amortissements (dépenses nécessaires ou le renouvellement des équipements) ; des réserves (provisions et bénéfice non distribuer) ; des plus values ; des capitaux propres ; des exercices antérieurs et de l'épargne. Il correspond à l'accroissement des actifs net réel de l'entreprise durant une période déterminée, il est important de préciser que le recours à l'autofinancement a un coût et comporte tout de même certain risque⁵⁴».

L'autofinancement représente les ressources internes laissées à la disposition de l'entreprise après avoir rémunéré les actionnaires (dividendes), il sert à :

- Financer les investissements.
- Rembourser les dettes financières.
- Augmenter le fond de roulement.
- Couvrir les pertes probables et les risques.

L'autofinancement se détermine par la relation suivante :

$$\text{L'autofinancement} = \text{CAF} - \text{dividendes}$$

On distingue :

- L'autofinancement de maintien qui permet de conserver le patrimoine et niveau d'activité.
- L'autofinancement d'expansions qui permet d'augmenter le patrimoine et le niveau de production⁵⁵

⁵³ HOARAU.C, TELLER.R, « Création de la valeur et management de l'entreprise », Edition : Vuibert, Paris 2001, P 34-35.

⁵⁴ <http://petite-entreprise.net/P-3178-88-G1- définition-de-L-autofinancement .html> . Consulté le 15/08/2020.

⁵⁵ GRANDGUILLOT.BRATRICE et FRANCIS, «Analyse financière», Edition gualino l'extenso, 2014-2015, P75.

2-9-6 Les modèles d'évaluation de la performance financière de l'entreprise

Elles existent plusieurs méthodes pour mesurer la performance financière, mais dans le cadre de notre étude nous avons choisi d'étudier deux, qui sont : la méthode d'Altman et le modèle d'EVA⁵⁶.

2-9-6-1 modèle d'Altman

C'est un instrument de synthèse permettant la prévision de la défaillance d'une entreprise à partir d'un certain nombre de ratios. Cet instrument permet de répondre facilement à la question : Est-ce que l'entreprise est susceptible de faire faillite ? Cette méthode est très intéressante dans la mesure où elle considère des mesure financières jumelées et non séparées.

C'est le modèle le plus célèbre car il porte sur une analyse multidimensionnelle des sociétés Américaine⁵⁷.

La fonction du modèle d'Altman est la suivante :

$$Y = 1,2 X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + X_5$$

Dont :

X_1 =Fond de roulement / actif total

X_2 =Réserves / actif total

X_3 =EBE / actif total

X_4 =Capitaux propres / dettes total

X_5 =Chiffre d'affaire / actif total

Le résultat obtenu est apprécié comme suite :

$Y \geq 2,99$ L'entreprise est saine (Sauvée).

$1,81 < Y < 2,99$ Zone neutre.

$Y < 1,81$ Zone dangereuse ou l'entreprise est potentiellement en défaillance (Insolvabilité, difficulté financière grave, faillite).

Pour juger la situation financière d'une entreprise la régression prend en compte plusieurs aspects à savoir la liquidité, la solvabilité, la rentabilité, l'activité et la croissance.

2-9-6-2 Modèle d' EVA (Economy Value Added)

⁵⁶ O. SAOU, K.ABBACHE, « l'appréciation de la performance de l'entreprise à travers l'analyse financière ; cas de « EPB », mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en science de gestion, 2017, mémoire en ligne.

⁵⁷ M. GAUGAIN, Roselyne SAUVÉE-CRAMBERT, « Gestion de la trésorerie », 2^{ème} édition, Ed ECONOMICA, Paris, 2007, P198.

Chapitre II : Généralités sur la performance

EVA ou VAE qui signifie la valeur ajoutée économie en français, est une méthode qui permet de savoir si l'entreprise crée de la valeur sur une période donnée ou non, et de déterminer les postes créateurs de richesse.

EVA peut être exprimé par :

$$\text{EVA} = (\text{R} - \text{CMPC}) \times \text{K}$$

Sachant que :

R = Résultat net / K

R = Taux de rendement des capitaux investis

K = Total capitaux investis

CMPC = Coût moyen pondéré du capital.

Les capitaux investis sont calculés par : les capitaux propres + dettes.

En définitive, la valeur ajoutée économique, également appelée valeur pur l'actionnaire, est égale à la différence entre le revenu généré par les capitaux investis et le coût moyen supporté sur le financement long mis à la disposition de l'entreprise par ces propriétaires et créanciers. C'est ce surplus qui revient à l'actionnaire. Elle représente donc le degré de création de la richesse atteint par l'entreprise : c'est un outil de mesure et d'évaluation de la performance. En effet, les conséquences pour l'investisseur et pour l'analyse financière sont :

- ✓ Une EVA positive correspond à un enrichissement des actionnaires, une création de richesse cumulative.
- ✓ Une EVA négative ou nulle montre que l'entreprise a détruit de la richesse pendant la période considérée, donc diminution de la valeur de l'entreprise.

L'objectif à atteindre est la maximisation de l'EVA, cette valeur économique ajoutée étant une mesure de la performance de l'entreprise. Elle permet ainsi de fixer des objectifs, d'évaluer et d'intéresser les dirigeants. Plus ces derniers réalisant des EVA positive et croissantes, plus ils sont performants et méritent que leur projets d'investissement soient soutenus.

Section 03 : Critères de la performance et leurs mesures

La performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis au niveau de chaque entreprise. Par ailleurs ; il faut remarquer que l'efficacité et l'efficience sont deux concepts indépendants puisque on peut atteindre l'objectif fixé à un coût élevé et qu'inversement ; on peut exposer un faible coût sans atteindre l'objectif. D'où le troisième concept que dégage **BARTOLI** en 1994 : la pertinence ; en effet le contrôle de la pertinence semble automatique inclus dans celui d'efficacité : pour être efficace, il faudrait au minimum être pertinent.

3-1 Les principaux critères de la performance

3-1-1 L'efficacité

Chapitre II : Généralités sur la performance

Selon **Philippe. CAMUS (2002)** «Une action est efficace si les objectifs sont atteints⁵⁸ ». Cependant de point de vue de **VOYER**«L'efficacité peut être orienté vers l'intérieurs ou l'extérieurs de l'entité. L'efficacité interne est mesurée par les résultats obtenus comparer aux objectifs que l'on a fixés, et l'efficacité externe est déterminée par le bon résultat obtenu, l'attente des objectifs, en fonction de la cible, de client et de la production des effets voulues sur les cibles⁵⁹ ».

D'après **le dictionnaire de gestion(1998)** l'efficacité est« Le rapport entre le résultat atteint par un système et les objectifs visés. De ce fait, plus les résultats seront proche des objectifs visés, plus le système sera efficace. On exprimera donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système⁶⁰ ».

Nous concluons alors que l'efficacité est le degré de la réalisation des objectifs. On considérant qu'une activité est efficace lorsque les résultats obtenus sont identiques ou se rapprochant aux objectifs fixés précédemment.

3-1-2 L'efficience

L'efficience désigne le rapport entre les résultats obtenus et les ressources utilisées pour atteindre ses résultats. Selon **Vincent PLANCHET** l'efficience est «la capacité de la réalisation des objectifs à moindre cout⁶¹». De point de vue de **GRANSTED** l'efficience «Est le rapport entre l'effort et les moyens totaux déployés dans une activité d'une part et l'utilité réel que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage d'autre part⁶² ».

En générale l'efficience peut être définit comme l'expression d'une comparaison entre le résultat et les efforts consentis ou les ressources consacrées à la poursuite d'un objectif.

Schéma N°07 : Le concept d'efficacité, d'efficience et de performance

⁵⁸ Philippe CAMUS, «**Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise** », Edition d'organisation, paris, 2000, P379.

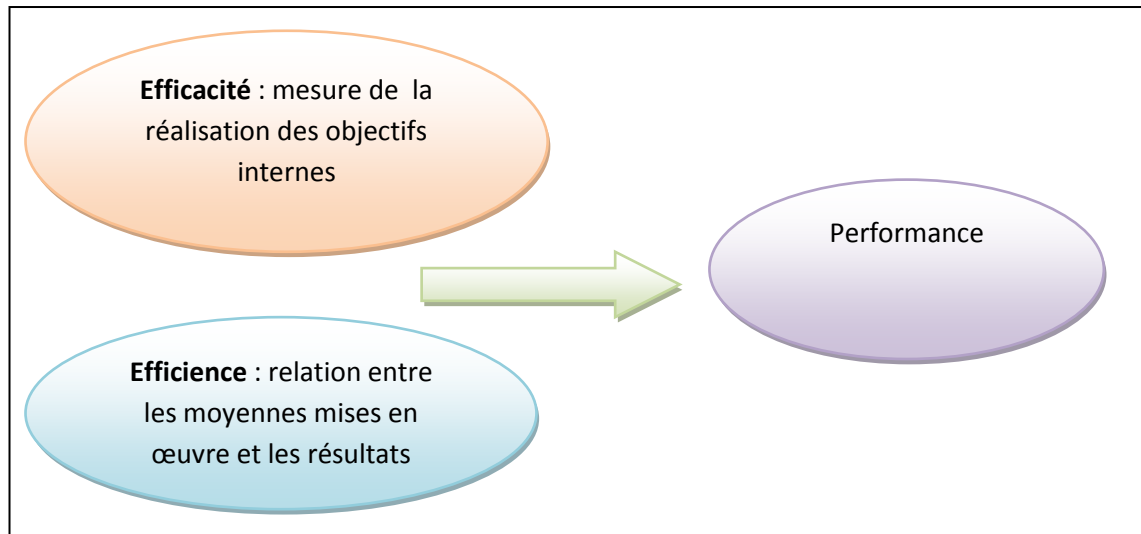
⁵⁹ P. VOYER, «**Tableau de bord de gestion et indicateur de la performance** », deuxième édition, Presse de l'université du Québec, P113.

⁶⁰ HM. BOISLANDELLE : « **Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils**», Edition Economica, Paris, 1998, P139.

⁶¹ V. PLANCHET, «**Mesure et amélioration des performances industrielles** », France, 2006, P07.

⁶² GRANSTED. I, « **L'impasse industriel** », édition du Seuil, Paris.

Chapitre II : Généralités sur la performance



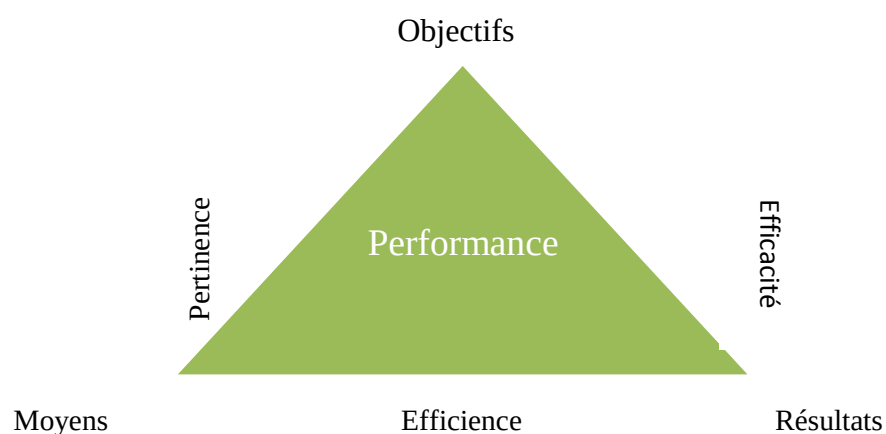
Source : BESCOS P. LET AL, « Contrôle de gestion et management », Montchrestien, 4ème édition, Paris, 1997, P42.

3-1-3 La pertinence

La pertinence est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné, autrement dit, être pertinent c'est d'atteindre efficacement et d'une manière efficiente l'objectif fixé.

Pour résumer ses trois critères ; un modèle globale peut être présenté. Il s'agit de modèle de GILBERT (1980) qui se décline en une forme de triangle de la performance qui comporte trois éléments : objectifs, moyens et résultats.

Schéma N°08 : Le triangle de la performance (GILBERT, 1980).



Source : <http://www.Piloter.org>, Consulté , le 25/09/2020.

Chapitre II : Généralités sur la performance

D'après ce modèle, trois variables déterminent la performance : l'efficacité qui traduit l'atteindre des objectifs, l'efficience qui traduit l'atteindre des objectifs avec moindre coût et la pertinence qui traduit la bonne allocation des ressources. En d'autres termes et plus précisément ;

- L'axe objectifs – résultats ; définit l'efficacité relative à l'utilisation des moyens pour obtenir des résultats donnés dans le cadre d'objectifs fixés.
- L'axe résultats – moyens ; définit l'efficience comme le rapport entre l'effort produit et les moyens totaux déployés dans une activité.
- L'axe moyens – objectifs ; définit la pertinence comme le rapport entre les moyens déployés et les objectifs à atteindre.

3-2 Les mesures de la performance

Afin de bien gérer l'entreprise, il est nécessaire de mesurer la performance, parce que ce qui ne mesure pas ne peut pas se gérer ; et la mesure de la performance est liée à la matérialisation de l'effet d'action que l'on va comparer à un ou plusieurs référentiels.

3-2-1 Définition de la mesure de la performance

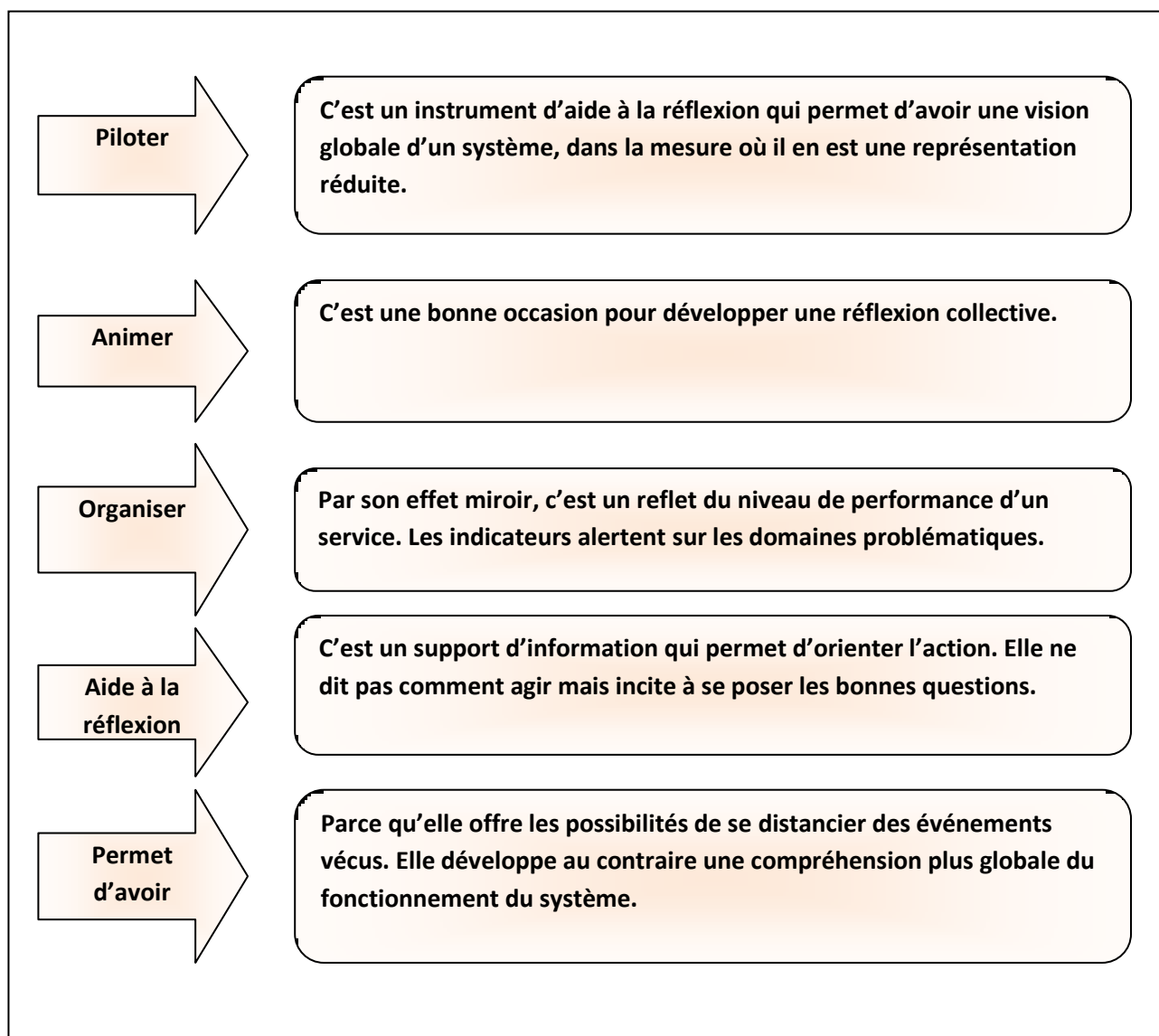
Pour **A. KHEMAKHEM** précise que «la mesure de la performance permet d'apprécier les résultats d'intégration des objectifs organisationnels. Elle est aussi destinée à associer des actions positives ou négatives à ce comportement responsable des membres de l'entreprise »⁶³.

Autrement dit, le principe but d'une mesure de performance est de clarifier les responsabilités de chacun au sein de l'entreprise. D'une part, entre l'entreprise et ses partenaires, et d'autre part, d'assurer la motivation et la mobilisation de chacun pour réaliser les objectifs de l'entreprise.

La mesure de la performance joue un rôle important dans le contrôle. Elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts qui sont présentés comme suit dans le schéma ci-dessous :

Schéma N°09 ; Les objectifs de mesure de la performance

⁶³ A. KHEMAKHEM, « **La dynamique de contrôle de gestion** », Edition DUNOD, Paris, 1992, P143.



Source : KANNIT Abd Gafour , « Elaboration d'un tableau de bord prospectif », Mémoire de magistère, université de Batna, 2002, P56.

3-2-2 Les mesures de la performance

3-2-2-1 La mesure d'efficacité

Une action est « efficace » quand elle produit l'effort attendu. Dans une organisation, l'efficacité dépend des enjeux en présence. Elle se définit par rapport aux buts des acteurs et aux exigences des environnements. Elle signifie qu'on a répondu aux activités des principaux constituants stratégiques de l'organisation. Pour Drucker, cité par, R.LEDUFF, par efficacité, on fait bien les choses, par efficacité, on fait de bonnes choses. Une entreprise est dite efficace quand elle réalise ses objectifs quand elle rend ses résultats conformes à ses intentions. Pour être efficace, il faut ajouter le réel et les représentations qu'on en tire, les projets et les ressources dont on dispose et en fin, les ressources et l'action collective permettant de bien les utiliser.

Chapitre II : Généralités sur la performance

En gestion, l'efficacité se mesure au moyen d'indicateurs adoptés à l'ensemble de domaines d'activité pour R. LEDUFF, beaucoup sont de nature⁶⁴ financière, (marge commerciale, valeur ajouté, EBE, résultat net) et, si les critères économiques, comme la productivité, la croissance ou la compétitivité sont nécessaire, ils sont insuffisants pour appréhender l'efficacité organisationnelle dans son ensemble. L'auteur soutient qu'une littérature de gestion s'est intéressée aux déterminants de l'efficacité, en faisant valoir ses multiples facteurs qui peuvent se combiner ; ceux-ci, soutient-il, vont de la structure de marché au style de gestion en passant par des bonnes stratégies. « Les organisations s'apparentent à des systèmes finalisés ; leurs efficacité dépend de leur bonne santé. » (DENNIS,) c.-à-d., de leur réalisme, de leur faculté d'adaptation et de leur sentiment d'identité».

Cependant un certain nombre de problèmes⁶⁵ sont associés à la description et à la mesure de l'efficacité. Premièrement, il n'est pas sûr qu'on puisse choisir une seule série ou même parvenir à un consensus quant aux multiples séries de buts d'une organisation (**BROWN, 1994**). Deuxièmes, il n'est pas toujours facile de déterminer où aller et à qui s'adresser pour identifier les buts ou parvenir à un consensus. On dépit de ces difficultés, les organisations ont recours à toutes sortes de moyens pour identifier leurs buts, leurs objectifs et les systèmes qui permettent de communiquer leur efficacité c.-à-d., la mesure dans la quelle elles atteignent ces buts à leurs commettants. Lorsqu'on évalue l'efficacité d'une organisation, il est important de comprendre tout d'abord sa raison d'être fonctionnelle (si on prend l'exemple d'une université, il s'agit d'offrir un enseignement supérieur) puis étudier la manière dont elle comprend les différentes dimensions (enseignement, recherche et servie) de sa fonction. Dans d'autre cas, l'importance accordée aux différentes dimensions varie d'un intervenant à l'autre. Il ya alors des mécontents et c'est un problème sur lequel les organisations doivent se pencher. L'une des situations où l'évaluation de l'efficacité s'avère difficile est lorsque l'organisation n'est pas dotée d'indicateurs.

Il est alors nécessaire de mettre au point, avec sa collaboration, une liste d'indicateurs substitutifs et de collecter des données sur l'efficacité. Comme pour les questions qui portent sur l'efficacité, il n'y a pas de liste d'indicateurs qui puissent servir à toutes les organisations (**EIMICKE, 1998**). Voici, cependant, des « points de départs » qu'on pourra utiliser lorsqu'une organisation n'a pas ses propres indicateurs : atteinte des buts, nombre de clients servis, qualité des services et produits, production et utilisation du savoir,...etc.

3-2-2-2 La mesure d'efficience

Lorsque l'efficience se mesure sous forme monétaire, on parle de rentabilité. Plus précisément, si un bénéfice est rapporté aux coûts nécessaires pour le réaliser, on emploie le terme de profitabilité ; lorsque on mesure des volumes, il s'agit de rendement (par rapport à un facteur de production) ou de productivité (par rapport à un ensemble de facteur de production)⁶⁶.

La **rentabilité** est dès lors la capacité d'une organisation à dégager de bénéfices à partir des moyens mis en œuvre.

⁶⁴ R.LEDUFF, «Etude de la performance financière », Edition GEA, Paris, 1990, P48.

⁶⁵ <http://communicationorganisation.revues.org/652>. Consulté le 11/11/2020.

⁶⁶ [http:// WWW. Piloter. Org](http://WWW.Piloter.Org). Consulté le 20/04/2020

Chapitre II : Généralités sur la performance

La rentabilité de l'entreprise peut être mesurée grâce à l'analyse des performances économique et financière de cette dernière. Elles sont exprimées par des indicateurs chiffrés qui ont pour objectif d'apprécier l'efficacité et l'efficacité de l'entreprise dans l'utilisation de ses ressources, compte tenu de la nature de ses activités et de ses objectifs stratégiques.

Les analystes distinguent deux types de rentabilité : économique et financière. Le calcul de la **rentabilité financière** ne prend en compte que les capitaux propres. Le calcul de la **rentabilité économique** est essentiellement destiné aux investisseurs financiers puisqu'il intègre l'ensemble des bénéfices financiers de l'entreprise.

Par contre, la **profitabilité** est une aptitude d'une action économique à générer un profit. Elle mesure le rendement économique tiré de l'emploi des capitaux (financière) dans un but productif. Lorsque cette profitabilité s'annule ou devient négative, cela signifie que la rentabilité nette d'une activité économique s'annule ou devient négative, ce qui, sans doute, aurait pour effet de dissuader ou de freiner les investissements de nature productive.

Par ailleurs, la **productivité**⁶⁷ est définie comme le rapport entre la production d'un bien ou d'un service et l'ensemble des entrants nécessaires pour le produire. Elle constitue, en fait, une mesure de l'efficacité avec laquelle une économie met à profit les ressources dont elle dispose pour fabriquer des biens ou offrir des services.

L'efficacité se calcule comme suit :

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{Résultat obtenu}}{\text{Ressources disponibles}}$$

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de comprendre l'ensemble des aspects de la performance financière par le biais de ses critères et de ses déterminants. Afin, d'évaluer cette performance en fait appel à des outils et à des méthodologies relatifs issus de l'analyse financière dont nous avons vu dans le premier chapitre.

⁶⁷ The MIT Dictionary of Modern Economics, 1992, P348.

Chapitre III:

Analyse de la performance financière
au sein de l'entreprise SISCOPLAST

Chapitre III : Analyse de la performance financière au sein de l'entreprise SISCOPLAST

Introduction

Pour pouvoir répondre aux questions posées dans l'introduction, elle nous semble nécessaire d'étudier un cas d'entreprise, l'entreprise qui fera l'objet de notre étude sera la société d'injection, extrusion plastique et d'articles scolaires « **SISCOPLAST** ».

En effet nous allons présenter et analyser les documents comptables donnés des années :2015,2016 et 2017, qui nous fournissent à un moment donnée la situation active et passive de l'entreprise, toute en intéressant à l'étude des bilans qui vont nous permettre de calculer les différents indicateurs d'équilibre financier et aussi faire une analyse à travers la multiplicité des ratios qu'on a abordée auparavant.

Dans la suite de notre travail de recherche, nous allons évaluer cette performance financière par les modèles d'évaluation dont en choisi deux méthodes essentielles, mais avant d'entamer l'analyse, faut tout d'abord présenter, de faire connaître d'une façon générale l'entreprise «**SISCOPLAST**».

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

L'entreprise est comme un organisme vivant, dont la survie nécessite une bonne coordination des organes qui le composent.

En effet, l'entreprise ne peut fonctionner que si les tâches à accomplir sont réparties d'une façon précise et si le rôle de chacun dans l'entreprise est clairement déterminé. Plus l'entreprise est importante, plus son organisation est efficace et bien structurée. L'organigramme donne une photographie de la structuration de l'organisation du travail dans l'entreprise « **SISCOPLAST** ».

1-1 Historique

L'entreprise « **SISCOPLAST** » (société d'injection extrusion plastique et d'articles scolaires) occupe une grande place dans le marché local de l'industrie de la plasturgie, ses divers produits sont améliorés au fil des années grâce à l'apport considérable des compétences qui y travaillent, composées de techniciens et ingénieurs formés dans les différents instituts et universités algériennes. Elle est une filiale du groupe **ENPC** (Entreprise Nationale des Plastiques et des Caoutchoucs) créée en 1976 par DEL MONEGO et la mis en exploitation en 1981. Elle est spécialisée dans la fabrication et la commercialisation des articles d'écritures et tracés, petits instruments, articles souples, sous-traitance, tube **PEHD** (Polyéthylène **H**aute **D**ensité) et **PEBD** (Polyéthylène **B**asse **D**ensité) et enfin la gaine électrique.

Cette entreprise est située à deux (2) Km à la sortie sud de la ville de Draa El Mizan en bordure de la route nationale N°30 sur la direction de Boghni et quarante cinq (45) Km du chef lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou. Son capital après modification le 29/01/2012 est de 157.840 KDA et sa capacité de production est de 2500tonnes. Il faut dire que sa production ne cesse de croître en dépit des réalités non reluisantes du marché local et le rétrécissement du marché de l'exploitation, surtout durant les années 90. Pour atteindre ses objectifs stratégiques, « **SISCOPLAST** » a mis en place un système de management intégré Qualité/ Environnement selon les normes **ISO** 9001 version 2008 et **ISO** 14001version 2004.

Chapitre III : Analyse de la performance financière au sein de l'entreprise SISCOPLAST

1-2 Rôle et objectifs de « SISCOPLAST »

La stratégie de l'unité est la satisfaction du marché national, en articles scolaires en premier lieu et l'exportation vers les pays africains, en second lieu pour pouvoir fonctionner d'une façon harmonieuse et sans interruption. Ses objectifs sont :

- Elargissement de la transformation du plastique et caoutchouc.
- Réaliser un chiffre d'affaire maximale.
- Maximiser le nombre de clients.
- Diminuer les coûts.
- Rétablir l'équilibre financier.
- Améliorer la rentabilité et le rendement de différentes activités, gagner ou protéger les parts du marché actuel.
- Améliorer la quantité et l'efficacité.
- Apprécier les résultats par type d'activité.

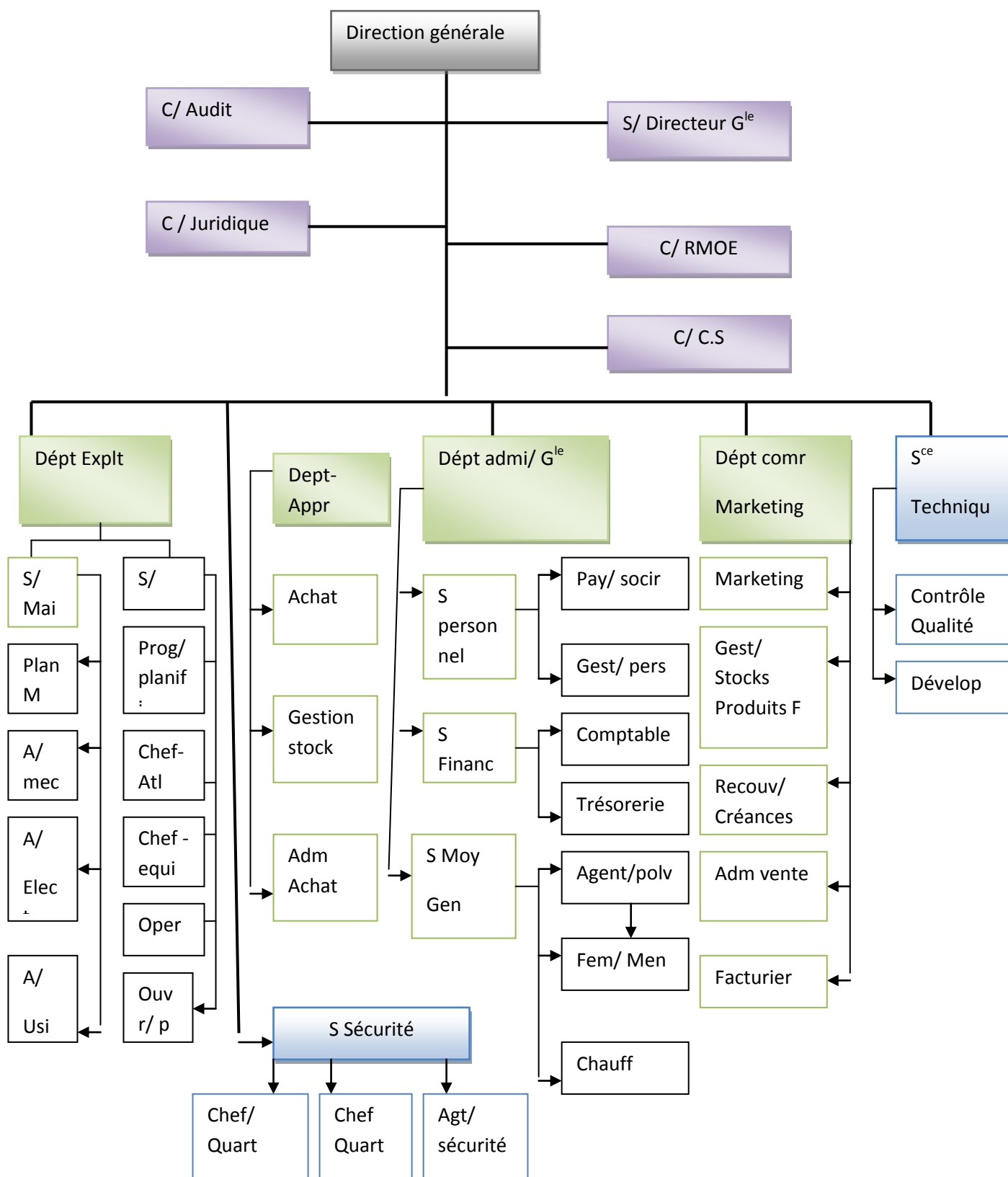
1-3 Organisation de « SISCOPLAST »

« SISCOPLAST » s'appuie sur sa direction générale, et ses différents départements pour déterminer ses grandes orientations et ses stratégies de développement.

1-3-1 Organigramme : Les employés de « SISCOPLAST » sont répartis dans les différentes directions et services schématisés dans l'organigramme suivant :

Schéma N° 10: Organigramme structurelle de « SISCOPLAST »

Chapitre III : Analyse de la performance financière au sein de l'entreprise SISCOPLAST



Source : Direction du personnel de « SISCOPLAST »

Chapitre III : Analyse de la performance financière au sein de l'entreprise SISCOPLAST

1-3-2 Les Structure de « SISCOPLAST »

1-3-2-1 La direction générale

La direction générale utilise rationnellement les ressources mises à sa disposition, veille à l'atteinte des objectifs quantitatifs et qualitatifs, à la pérennité et à la protection du patrimoine de l'entreprise.

Le directeur générale prendra les décisions stratégiques engageant l'avenir de l'entreprise et fera exécuter des décisions par les différents services. Pour cela, il aura pris soin de mettre en place les moyens humains, matériels et financiers en fonction des objectifs poursuivis.

1-3-2-2 Les départements

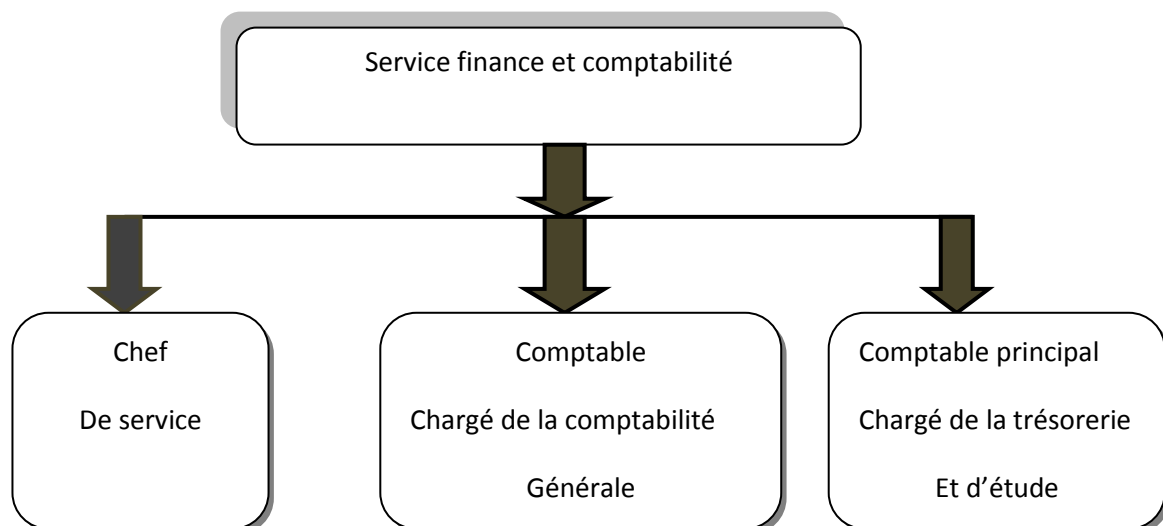
« SISCOPLAST » est une entreprise industrielle, complexe et composée de quatre départements et chaque département est divisé en plusieurs services.

1-3-2-2-1 Département Administration générale

Il regroupe trois services :

- Service administration et moyens généraux.
- Service finance et comptabilité(Le service où nous avons réalisée notre stage pratique).
- service personnel.

Schéma N° 11 : L'organisation du service finance et comptabilité



Source : Construction personnel à partir des documents internes de « SISCOPLAST »

La fonction comptabilité et finance se donne pour mission de modéliser les flux de composants et produits d'une part, et les flux financiers, d'autre part, afin de donner des informations sur la

Chapitre III : Analyse de la performance financière au sein de l'entreprise SISCOPLAST

situation financière de l'entreprise vis-à-vis des partenaires extérieurs, d'aider à la décision en mettant en avant les données économiques nécessaires.

La fonction comptabilité et finance modélisent les flux financiers et les flux matières premières et produits à plusieurs fins. Les partenaires des entreprises peuvent avoir besoin d'informations sur la situation financière de l'entreprise. Il peut s'agir d'une banque qui souhaite évaluer la capacité de remboursement de l'entreprise, ou encore d'un fournisseur qui souhaite s'assurer que sa livraison sera bien payée. Les entreprises ont donc, une obligation légale de présenter un certain nombre d'informations sur leurs comptes. Pour cela elles fournissent plusieurs documents dont les plus importants sont :

- Le bilan qui est une sorte de photographie du patrimoine de l'entreprise à un moment donné.
- Le compte de résultat qui calcule l'enrichissement (ou l'appauvrissement) de l'entreprise du fait de son activité pendant une période donnée.
- Le tableau des flux de trésorerie qui renseigne les partenaires extérieurs sur les encaissements et les décaissements (les entrées et les sorties d'argent) de l'entreprise pendant une période.

A fin d'interpréter au mieux les informations issues de ces documents, le directeur financier calcule des ratios entre différentes grandeurs du bilan ou du compte de résultat. Ces ratios doivent permettre aux partenaires de l'entreprise de mieux évaluer la santé financière de la société.

1-3-2-2 Département Approvisionnement

Ce département est chargé de l'approvisionnement de l'entreprise en matières premières, pièces de rechanges et d'autres matériels nécessaires aux opérations de productions, ainsi, il procure des équipements qui permettent de mettre à disposition la quantité et la bonne qualité des produits à moindre coût au moment et à l'endroit où une demande existe, et cela avec la collaboration des autres services nécessaires du complexe. A cet effet, ce département est composé de trois services :

- Gestion des stocks ;
- Service achat ;
- Administration achat ;

1-3-2-3 Département Exploitation

Il regroupe deux services :

a) Service maintenance

Il est chargé d'assurer l'application d'un système efficace de maintenance préventive, ainsi que l'exécution prompte et efficace des opérations de maintenance curative des équipements existant au sein de l'entreprise.

b) Service production

Il est chargé de l'exploitation efficace des équipements et d'installations de production en conformité avec les programmes établis et de la production de la quantité commandée de produit finis, à travers les différentes ateliers et prendre toutes les dispositions pour assurer l'amélioration de la production ainsi que la qualité des produits exécutés.

Chapitre III : Analyse de la performance financière au sein de l'entreprise SISCOPLAST

1-3-2-2-4 Département Commercial et Marketing

La fonction Marketing et vente regroupe l'ensemble des activités et processus permettant à une entreprise de comprendre les attentes des consommateurs et la situation du marché sur le quel elle évolue et d'essayer d'influencer le comportement des consommateurs dans les sens de ses objectifs.

Il regroupe deux services :

a) Service Commercial

Il négocie et gère les contrats avec les clients. Il établit les commandes de la clientèle et procède à leurs traitements, ainsi que la réception des réclamations clients, programme, facture les marchandises. Il établit les plans de vente et tenant compte des réalités du marché, facture les livraisons et suit les recouvrements des créances et en fin, contrôle les mouvements des produits.

b) Service Marketing

Le Marketing est une fonction de l'organisation et un ensemble de processus qui consiste à créer, communiquer et délivrer de la valeur aux clients ainsi qu'à gérer des relations avec eux afin de servir l'organisation.

1-4 L'effectif

« **SISCOPLAST** » fonctionne avec un effectif de 84 salariés dont 15 sont des femmes et 69 sont des hommes. On distingue 27 travailleurs permanents et 56 temporaires et 1 salarié **DAIP** (Dispositif d'Aide à l'Insertion Professionnelle).

Le nombre de travailleurs cité est relatif. Il n'est valide que pour l'année 2015, il peut changer d'une année à une autre suivant le rendement et les objectifs tracés par l'entreprise.

Le personnel débute son travail de 8 H du matin jusqu'à 16 H du soir, ils prennent une seule pause qui ne dure que 45 minutes à midi, les horaires d'ouverture de la société sont du dimanche au jeudi, par ailleurs, les jours de repos hebdomadaires sont le vendredi et le samedi.

1-5 Activités et Game de produits

En plus de son expérience dans le domaine de la transformation plastique, « **SISCOPLAST** » est spécialisée dans la fabrication de trois familles de produits :

- ❖ **Produits d'extrusion** : gaine électrique (9 cm — ~~13~~ cm), tube PEHD (20 cm — ~~425~~ cm).
- ❖ **Produits injectés (injection)** : bouchon 16 OZ, Crous de sécurité, boîte de dérivation, tige ballée, les Mondrian.
- ❖ **Produits souples** : Les articles scolaires (protège cahier, protège livre), pochette pour vignette.

Après avoir présenté la société et ses différents services et plus particulièrement le « **Service finance et comptabilité** » où nous avons effectué notre stage pratique, ce dernier a mis à notre disposition des documents comptables et des pièces justificatives. Après avoir consulté et analysé

Chapitre III : Analyse de la performance financière au sein de l'entreprise SISCOPLAST

ces documents, nous avons essayé de répondre à la problématique posée, à savoir : **Comment peut-on analyser et améliorer la performance financière au sein de l'entreprise « SISCOPLAST » ?**

Section 02 : Evaluation de la solvabilité et de résultat de l'entreprise SISCOPLAST »

2-1 Evaluation de la solvabilité

La solvabilité de l'entreprise est la capacité à honorer ses dettes , elle se mesure généralement à travers plusieurs ratios financiers qui évaluent la capacité de l'entreprise à couvrir ses échéances de court, moyenne et de long terme, cet analyse est assurée par le bilan financier.

2-1-1 Analyse des bilans financiers pour les périodes : 2015, 2016, et 2017,

Tableau N°09 : Les emplois des bilans financiers de l'entreprise « SISCOPLAST », périodes [2015-2017]

Unité : en MDA

Emplois	2015	2016	2017
Valeurs immobilisées (VI)	311,10	315,72	308,44
Immobilisations incorporelles	0,09	0,08	0,07
Immobilisations corporelles	306,16	311,57	303,005
Immobilisations en cours	4,067	4,067	4,08
Immobilisations financières	0,78	0,00	1,3
Valeurs d'exploitations (VE)	47,88	50,51	76,76
Stocks et en cours	47,88	50,51	76,76
Valeurs réalisables (VR)	40,74	34,39	48,82
Créances clients et comptes rattachés	39,51	34,05	47,78
Autres débiteurs	0,95	0,93	0,00
Impôts et assimilés	0,28	0,006	1,04
Valeurs disponibles (VD)	12,44	75,60	26,94
Banque	12,41	75 ,58	26,92
caisse	0,02	0,021	0,011
Total des emplois	412,16	476,82	460,96

Source : Etabli à partir des bilans [2015-2017].

Tableau N°10 : Les ressources des bilans financiers de l'entreprise « SISCOPLAST », périodes [2015-2017]

Chapitre III : Analyse de la performance financière au sein de l'entreprise SISCOPLAST

Unité : en MDA

Ressources	2015	2016	2017
Capitaux propres	47,90	48,39	7,56
Capital émis	157,8	157,84	157,84
Résultat net	-32,07	-13,16	-40,83
Autres capitaux propres (RAND)	-77,87	-96,29	-109,45
Dettes à long et moyen terme (DLMT)	46,45	370,12	380,04
Emprunts et dettes financières	37,47	362,90	362,90
Provisions, Produits constatés d'avances	8,98	7,22	17,14
Dettes à court terme (DCT)	317,81	58,32	73,37
Fournisseurs et comptes rattachés	17,50	30,74	40,86
Impôts	0,038	6,26	0,61
Groupes et associés	19,32	23,50	23,50
Autres dettes	3,41	3,82	6,02
Banque, établissement financière assimilé	277,53	0,00	2,38
Total des ressources	412,16	476,82	460,96

Source : Etabli à partir des bilans [2015-2017].

2-1-1-1 Présentation des bilans financiers condensés de « SISCOPLAST », périodes 2015, 2016, et 2017

Les bilans financiers condensés de la période [2015-2017] sont présentés ci-dessous par exercice séparé, en faisant ressortir en plus, la structure de chacune des parties emploi, ressources.

Tableau N° 11 : Bilan financier condensés au 31/12/2015

Unité : en MDA

Emplois	Montants	%	Ressources	Montants	%
Valeurs immobilisés(VI)	311,10	75,48	Capitaux	47,90	11,62
Valeurs d'exploitations(VE)	47,88	11,62	propres	46,45	11,27
Valeurs réalisables(VR)	40,74	9,82	DLMT	317,81	77,11
Valeurs disponibles(VD)	12,44	3,02	DCT		
Total	412,16	100	Total	412,16	100

Source : Elaboré d'après le bilan financier de 2015.

Chapitre III : Analyse de la performance financière au sein de l'entreprise SISCOPLAST

Tableau N° 12 : Bilan financier condensé au 31/12/2016

Unité : en MDA

Emplois	Montants	%	Ressources	Montants	%
Valeurs immobilisés(VI)	315,72	66,21	Capitaux	48,39	10,15
Valeurs d'exploitations(VE)	50,51	10,60	propres	370,12	77,62
Valeurs réalisable(VR)	34,39	7,34	DLMT	58,32	12,23
Valeurs disponibles(VD)	75,60	15,86	DCT		
Total	476,82	100	Total	476,82	100

Source : Elaboré d'après le bilan financier de 2016

Tableau N°13 : Bilan financier condensé au 31/12/2017

Unité : en MDA

Emplois	Montants	%	Ressources	Montants	%
Valeurs immobilisés(VI)	308 ,44	66,91	Capitaux	7,56	1,64
Valeurs d'exploitations(VE)	76 ,76	16,65	propres	380,04	82,45
Valeurs réalisable(VR)	48 ,82	10,59	DLMT	73,37	15,92
Valeurs disponibles(VD)	26,94	5,84	DCT		
Total	460,96	100	Total	460,96	100

Source : Elaboré d'après le bilan financier de 2017

2-1-1-2 Analyse des bilans financiers condensés de « SISCOPLAST », périodes 2015,2016 et 2017.

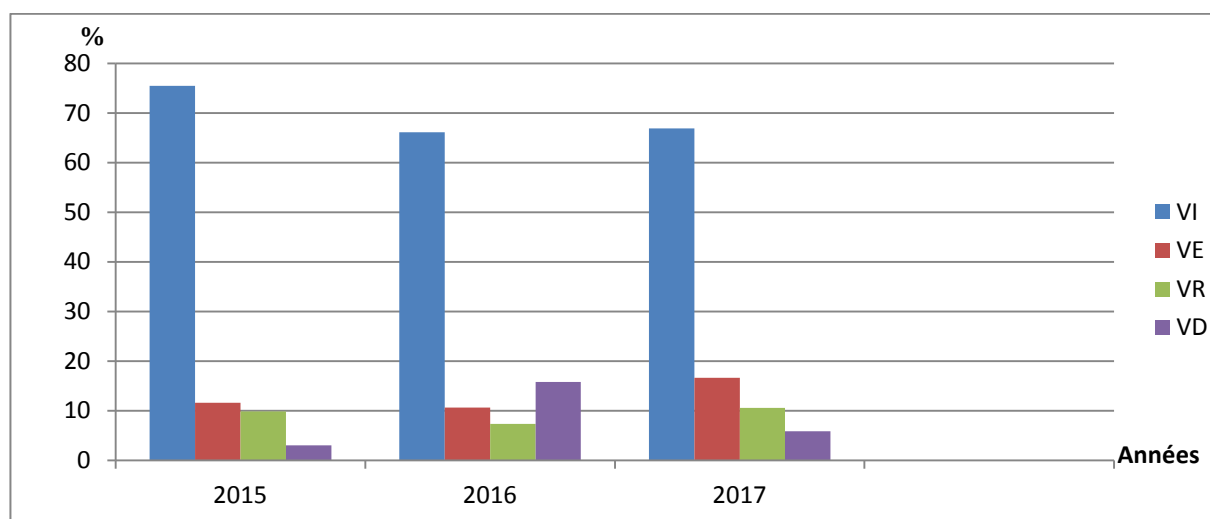
A fin de faciliter notre lecture des bilans nous nous somme appuyés sur la représentation graphique ci-dessous

2-1-1-2-1 Analyse de la structure des emplois

a) Représentation graphique de la structure des emplois

Graphe N°01 : Représentation des emplois des bilans financiers condensés période, [2015-2017]

Chapitre III : Analyse de la performance financière au sein de l'entreprise SISCOPLAST



Source : Construction personnelle à partir des bilans financiers de « SISCOPLAST », période [2015-2017].

b) Analyse de la structure des emplois

Dans ce qui suit nous allons revenir sur l'analyse de chaque un des postes de l'emploi et leurs évolutions.

- Les valeurs immobilisées (VI)

La part des immobilisations dans le bilan de l'entreprise pour les années 2015, 2016 et 2017 sont représentés respectivement 75,48%, 66,12% et 66,91%. Cette catégorie est constituée en grand partie par des immobilisations corporelles (terrains, bâtiments, outillages...). Ceci s'explique que l'entreprise a un caractère industriel.

Nous constatant également que la valeur des immobilisations de l'entreprise est en baisse, Cela résulte par le fait que les valeurs des investissements réalisés sont faibles d'une part, des cessions d'actifs jugés excédentaires d'autre part.

- Les valeurs d'exploitations (VE)

Les valeurs d'exploitations représentent 11,62% en 2015. Elles ont connu une légère diminution en 2016 de 10,60% et une augmentation de 16,65% en 2017. Cet augmentation est due essentiellement au non écoulement des produits en stocks, ceci revient à la forte concurrence qui affronte l'entreprise dans ce domaine.

- Les valeurs réalisables (VR)

Les valeurs réalisables de l'entreprise sont presque stables durant les trois ans et sont respectivement 9,82%, 7,34% et 10,59%.

L'entreprise doit fournir plus d'effort dans sa politique de recouvrement des créances à fin de garder un équilibre dans sa trésorerie.

- Les valeurs disponibles (VD)

Les valeurs disponibles de l'entreprise sont de l'ordre de 3,02%, 15,82%, et 5,84%.

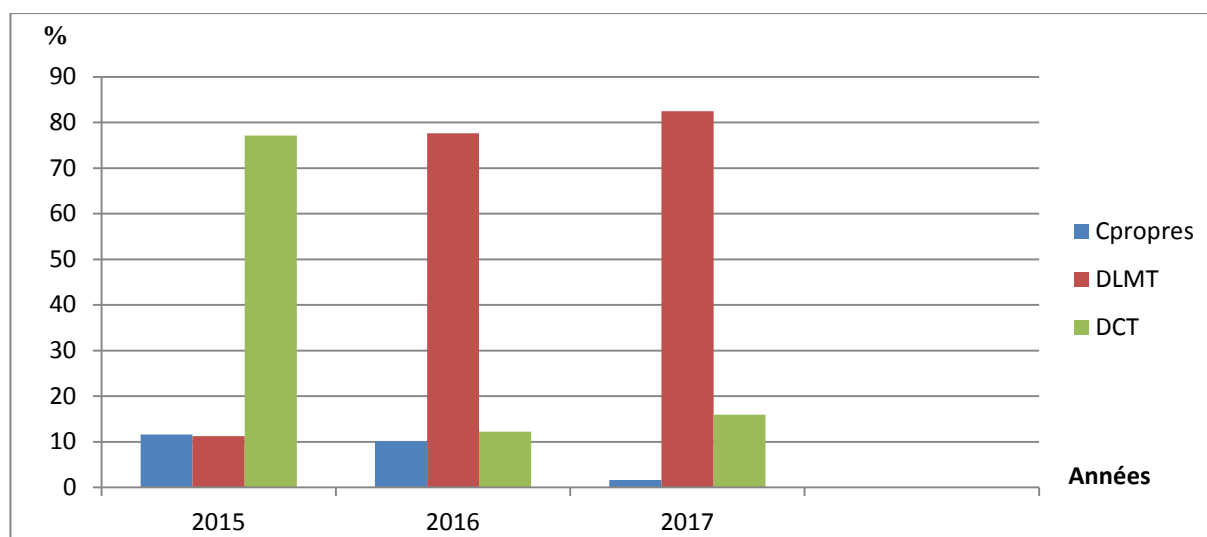
Pour les années 2015 et 2017 la trésorerie est inférieure à 5%, ce qui signifie que l'entreprise gère ses liquidités d'une manière rationnelle, mais pour l'année 2016 l'entreprise dépasse largement les 5% (15,82%) ce qui signifie une mauvaise gestion de sa trésorerie.

Chapitre III : Analyse de la performance financière au sein de l'entreprise SISCOPLAST

2-1-1-2-2 Analyse de la structure des ressources

a) Représentation graphique de la structure des ressources

Graph N° 02 : Représentation des ressources de bilans financiers condensés période, [2015-2017]



Source : Construction personnelle à partir des bilans financiers de « SISCOPLAST », période [2015-2017].

b) Analyse de la structure des ressources

Après avoir analysé la structure des emplois de « SISCOPLAST » pour des périodes considérées, nous allons dans ce qui suit exposer la structure de ressources pour les mêmes périodes.

- Les fonds propres (FP)

Les fonds propres de « SISCOPLAST » sont respectivement : 11,62%, 10,15% et 1,64% pour les périodes précédemment étudiées, ce qui signifie que cette dernière n'est pas autonome, car elle ne peut plus financer son cycle d'investissement sans faire appel à l'endettement.

- Les dettes à long et moyen terme (DLMT)

Les DLMT ont une valeur significative dans le total des ressources de l'entreprise, avec des taux 11,27% en 2015, 77,62% en 2016 et 82,45% en 2017.

Nous constatons alors que le pourcentage des DLMT de « SISCOPLAST » est en croissance exponentielle, ce qui signifie que le recours de l'entreprise aux emprunts pour investir est indispensable.

- Les dettes à court terme (DCT)

Les DCT représentent un taux très élevé en 2015 (77,11%), ce qui signifie que dans cette année l'entreprise finance ses investissements à partir des DCT, puis diminue à 12,23% en 2016 et à 15,92% en 2017.

Chapitre III : Analyse de la performance financière au sein de l'entreprise SISCOPLAST

2-1-2 Analyse de l'équilibre financier

2-1-2-1 Analyse de l'équilibre financier à long terme

L'analyse de l'équilibre financier à long terme se fait sur la base des indicateurs tirés du bilan financier à savoir principalement le fond de roulement.

2-1-2-1-1 Détermination de fond de roulement

Il se détermine par deux méthodes, soit par le haut de bilan, soit par le bas de bilan.

a) Détermination de fond de roulement par le haut de bilan

Il se détermine par la formule suivante :

$$\text{FRN} = \text{C permanents} - \text{VI}$$

Avec :

C permanents = Capitaux propres + DLMT

Tableau N° 14 : Détermination de FRN par le haut de bilan, période : [2015-2017]

Unité : en MDA

Désignation	2015	2016	2017
C propres	47,90	48,39	7,56
DLMT	46,45	370,12	380,04
Valeurs immobilisées	311,10	315,72	308,44
FRN	-216,75	102,79	79,16

Source : Construction personnelle à partir des bilans financiers de « SISCOPLAST »

b) Détermination de fond de roulement par le bas de bilan

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

Avec :

Actif circulant = VE + VR + VD

Tableau N° 15 : Détermination de FRN par le bas de bilan, période : [2015-2017]

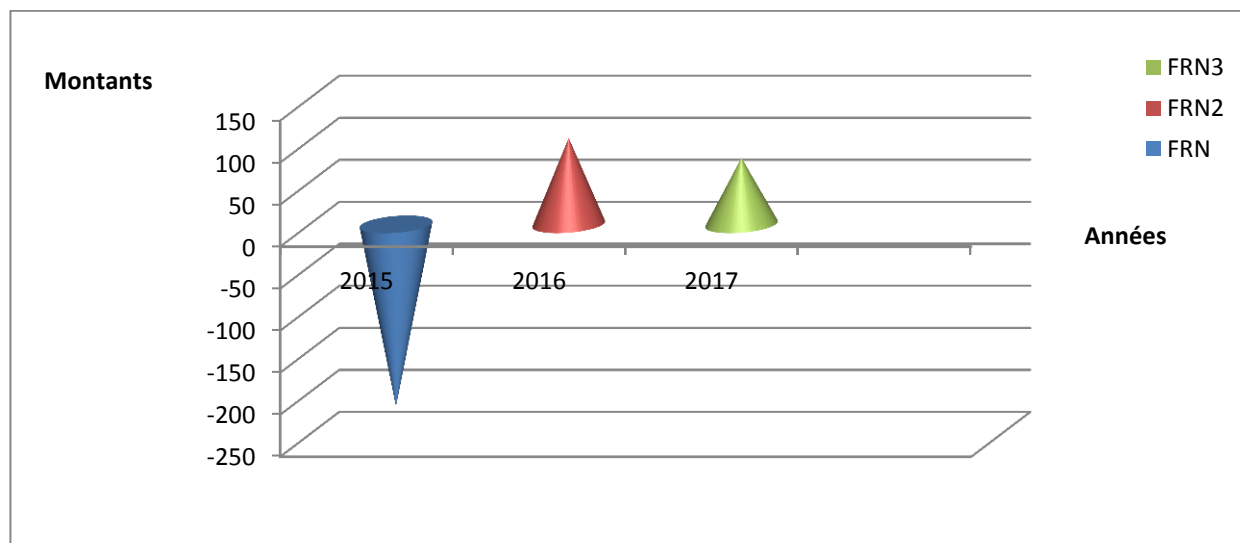
Unité : en MDA

Désignation	2015	2016	2017
VE	47,88	50,51	76,76
VR	40,74	34,99	48,82
VD	12,44	75,60	26,94
DCT	317,81	58,32	73,37
FRN	-216,75	102,79	79,16

Source : construction personnelle à partir des bilans financiers de « SISCOPLAST »

Chapitre III : Analyse de la performance financière au sein de l'entreprise SISCOPLAST

Graphe N° 3 : Représentation graphique de FRN [2015-2017].



Source : construction personnelle à partir des données de « SISCOPLASTE ».

Nous constatant que le fond de roulement en 2015 est négative de (-216,75) ce qui signifie que l'entreprise est en déséquilibre financier à long terme, dans ce cas on parle de l'insuffisance en fond de roulement.

Pour les années 2016 et 2017 nous constatant que « SISCOPLAST » est équilibré à long terme car, elle a dégagée des fond de roulements positives qui sont respectivement de 102,79, 79,16 indiquant une large couverture de ses valeurs immobilisées par ses ressources permanentes d'une part et d'autre part une marge de sécurité qui sert à financer une partie de l'exploitation ($\leq 20\%$).

2-1-2-2 Analyse de l'équilibre financier à court terme

Après l'analyse de fond de roulement, l'analyse financière se complète par une analyse à court terme qui est assurée par ; le besoin en fond de roulement (BFR).

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

Tableau N°16 : Détermination de besoin en fond de roulement, période : [2015-2017]

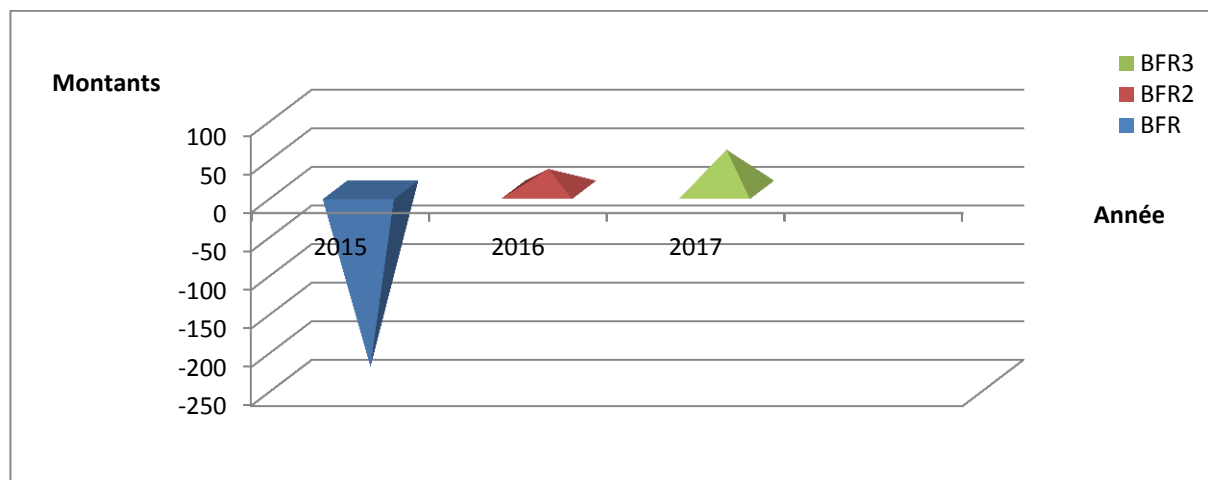
Unité : en MDA

Désignation	2015	2016	2017
VE	47 ,88	50,51	76,76
VR	40 ,74	34,99	48,82
DCT	317 ,81	58,32	73,37
BFR	-229,19	27,18	52,21

Source : construction personnelle à partir des données de « SISCOPLASTE ».

Chapitre III : Analyse de la performance financière au sein de l'entreprise SISCOPLAST

Graphe N°4 : Représentation graphique de BFR



Source : construction personnelle à partir des données de « SISCOPLASTE ».

Le BFR représente la part d'exploitation non financé par les dettes financières à court terme (DCT) et qui sera financé par le fond de roulement à fin que, l'entreprise couvre le besoin résultant des décalages de trésorerie entre les entrées et les sorties qui sont couramment dues à l'exploitation de l'entreprise.

Nous constatant que en 2015 le BFR est négative de -229,19 ce qui signifie que l'activité de l'entreprise dégage une ressource en en fond de roulement par contre, en 2016 et en 2017 « SISCOPLAST » est équilibrée à court terme puisque son BFR est positive. Cet équilibre indique une bonne rotation de ses stocks (voir une bonne activité à court terme).

2-1-2-3 Analyse de l'équilibre financier immédiat (très court terme), (TN).

La trésorerie nette est le résultat qui s'obtient par deux méthodes : soit de la différence entre le FRN et BFR, soit de la différence entre les disponibilités et les DCT.

a) La première méthode

$$TN = FRN - BFR$$

Tableau N° 17 : Calcule de la trésorerie, période : [2015-2017]

Unité : en MDA

Désignation	2015	2016	2017
FRN	-216 ,75	102,79	79,16
BFR	-229 ,19	27,18	52,21
TN	12,44	75,61	26,95

Source : construction personnelle à partir des bilans financiers de « SISCOPLADT »

Chapitre III : Analyse de la performance financière au sein de l'entreprise SISCOPLAST

b) La deuxième méthode

$$TN = VD - CBT$$

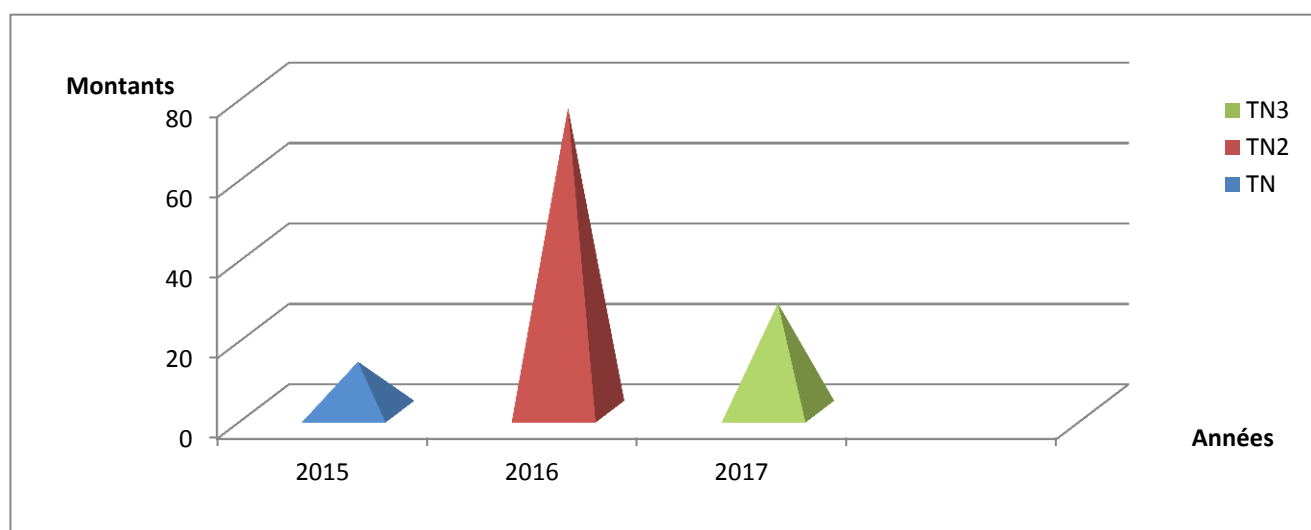
Tableau N° 18 : Calcule de la trésorerie, période : [2015-2017]

Unité : en MDA

Désignation	2015	2016	2017
VD	12,44	75,60	26,95
CBT	0,00	0,00	0,00
TN	12 ,44	75,61	26,95

Source : construction personnelle à partir des bilans financiers de « SISCOPLAS

Graphe N° 5 : Représentation graphique de TN



Source : construction personnelle à partir des données de « SISCOPLASTE ».

Durant les périodes 2015,2016 et 2017, « SISCOPLAST » a enregistré une trésorerie nette supérieur à zéro ce qui signifie que cet entreprise assure un équilibre financier immédiat cela, est dû au fond de roulement qui est supérieurs au besoin en fond de roulement.

2-1-3 Analyse de la situation financière de l'entreprise par la méthode des ratios, période : [2015-2017]

Après avoir établis les bilans financiers et l'analyse des indicateurs de l'équilibre financier, nous allons ressortir les différentes ratios utilisés par les gestionnaires à fin, de donner une image synthétique sur la situation financière de SISCOPLAST ».

Chapitre III : Analyse de la performance financière au sein de l'entreprise SISCOPLAST

2-1-3-1 Ratio d'autonomie financière

Ce ratio indique la part des fonds propres rapportés à l'ensemble des financements, il se calcule de la manière suivante :

$$\text{Ratio d'autonomie financière} = \frac{C_{\text{propres}}}{\Sigma \text{dettes}} > 1$$

Tableau N° 19 : Calcule de ratio d'autonomie financière, période : [2015-2017]

Unité : en MDA

ratio	2015	2016	2017
Autonomie financières	0,13	0,11	0,02

Source : construction personnelle à partir des bilans financiers de « SISCOPLAST »

Nous remarquons que le ratio d'autonomie financière de « SISCOPLAST » est inférieur à 1 durant les trois ans, cela signifie que les capitaux propres ne couvrent pas l'ensemble des dettes contractées auprès des établissements financiers. La santé financière de l'entreprise est alors en danger, l'entreprise est trop endettée.

2-1-3-2 Ratio de solvabilité

Le ratio de solvabilité exprime la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes (long, moyen, et long terme) par la cession de tous ses actifs. Ce ratio doit être supérieur à 1, il se calcule de la manière suivante :

$$\text{Ratio de solvabilité} = \frac{\Sigma \text{emplois}}{\Sigma \text{dettes}} > 1$$

Tableau N°20: Calcule de ratio de solvabilité, période : [2015-2017]

Unité : en MDA

ratio	2015	2016	2017
Ratio de solvabilité	1,13	1,11	1,07

Source : construction personnelle à partir des bilans financiers de « SISCOPLAST »

Le ratio de solvabilité est > à 1 durant les trois exercices ce montre que l'entreprise est solvable, Cela signifie qu'elle est capable de rembourser ses dettes en utilisant l'ensemble des actifs en cas d'arrêt d'activité.

Chapitre III : Analyse de la performance financière au sein de l'entreprise SISCOPLAST

2-1-3-3 Ratio d'endettement

Le ratio d'endettement est le rapport entre les dettes totales et les capitaux propres, il se calcule suivant cette formule :

$$R \text{ d'endettement} = \frac{DLMT}{C \text{ propres}} < 1$$

Tableau N° 21 : Calcule de ratio d'endettement, période : [2015-2017]

Unité : en MDA

Ratio	2015	2016	2017
Ratio d'endettement	0,97	7,65	50,27

Source : construction personnelle à partir des bilans financiers de « SISCOPLAST »

Nous remarquons que le ratio d'endettement de « SISCOPLAST » est en croissance exponentielle durant les trois années, qui sont respectivement de (0,97), (7,65), et (50,27), ce qui signifie que cette entreprise est plus endettée sur le moyen et le long terme, cela laisse sa situation financière en danger.

2-1-3-4 Ratios de liquidité

Il existe trois types de ratios de liquidité : liquidité générale, restreinte et la liquidité immédiate.

a) Ratio de liquidité générale

C'est le rapport entre l'actif circulant et les DCT, elle permet de vérifier si l'actif circulant (VE, VR, VD) est important pour rembourser les DCT, elle se calcule de la manière suivante :

$$R \text{ de liquidité générale} = \frac{\text{Actif circulant}}{DCT} > 1$$

Tableau N° 22 : Calcule de ratio de liquidité générale

Unité : en MDA

Désignation	2015	2016	2017
Actif circulant (VE+VR+VD)	101,06	161,10	152,52
DCT	317,81	58,32	73,37
R de liquidité générale	0,32	2,76	2,08

Source : construction personnelle à partir des bilans financiers de « SISCOPLAST »

Durant l'année 2015 le ratio de liquidité générale de « SISCOPLAST » est inférieur à 1 (0,32), ce qui signifie que cette entreprise n'a pas la capacité à honorer ses échéances grâce à la totalité de

Chapitre III : Analyse de la performance financière au sein de l'entreprise SISCOPLAST

son actif circulant. Pour ensuite s'améliore en 2016 et en 2017(2,77 et 2,08) qui s'explique par l'importance de ses créances et les stocks durant ces deux périodes.

b) Ratio de liquidité restreinte (relative)

Ce ratio compare les actifs disponibles et réalisables (VD et VR) au passif courant (DCT), il se calcule comme suit :

$$\text{R de liquidité restreinte} = \frac{VR+VD}{DCT} > 1$$

Tableau N° 23 : Calcule de ratio de liquidité restreinte

Unité : en MDA

Désignation	2015	2016	2017
VE+VR	53,18	110,59	75,76
DCT	317,81	58,32	73,37
Ratio de liquidité restreinte	0,17	1,90	1,03

Source : construction personnelle à partir des bilans financiers de « SISCOPLAST »

Nous remarquons que le ratio de liquidité restreinte s'améliore d'une année à une autre jusqu'à ce qu'il atteigne plus de 1, ce qui signifie que cette entreprise peut honorer ses échéances sans procéder à la vente de ses stocks.

c) Ratio de liquidité immédiate

Il se calcule de la manière suivante :

$$\text{R de liquidité immédiat} = \frac{VD}{DCT} > 1$$

Tableau N° 24 : Calcule de ratio de liquidité immédiate

Unité : en MDA

Désignation	2015	2016	2017
VD	12,44	75,60	26,94
DCT	317,81	58,32	73,37
Ration de liquidité immédiat	0,04	1,30	0,38

Source : construction personnelle à partir des bilans financiers de « SISCOPLAST »

Nous constatons alors que « SISOPLAST » ne peut pas faire face à ses dettes à court terme dans l'immédiat avec ses disponibilités pour les années 2015(0,04) et 2017(0,38).

2-1-3-5 Ratios de rotation

Chapitre III : Analyse de la performance financière au sein de l'entreprise SISCOPLAST

Sont calculés dans le tableau suivant :

Tableau N° 25 : Calcule des ratios de rotation

Unité : en MDA

Désignation	Formule	2015	2016	2017
Délais clients	$\frac{\text{Créance clients et compte rattachés}}{CA(TTC)} * 360$	143 J	89 J	114 J
Délais fournisseurs	$\frac{\text{Dettes fournisseurs et comptes rattachés}}{\text{Achats en (TTC)}} * 360$	70 J	90 J	106 J
Ration de rotation de produits finis	$\frac{\text{Stock moyen des produits finis}}{\text{Coûts des productions des produits vendus}} * 360$	150 J	149 J	148 J
Ration de rotation de matières premières	$\frac{\text{Stock moyen des matières premières}}{\text{cout d'achat des matières premières consommées}} * 360$	138 J	140 J	147 J

Source : construction personnelle à partir des états financiers de « SISCOPLAST »

Nous constatant que les délais moyens de paiement accordés par les fournisseurs sont inférieurs aux Délais moyens de recouvrement des créances, ce qui signifie que « SISCOPLAST » décaisse avant de recouvrer, cela revient à :

-L'orientation vers un type de clientèle exigeant des délais plus long et la difficulté de la trésorerie de certain d'entre eux ne parvenant pas à honorer leurs échéance.

-La pratique commerciale tendant à accorder des délais de paiement supplémentaire à la clientèle pour accroître le chiffre d'affaire.

-Ratio de stock de matière première : Le gonflement des stocks des matières premières s'expliquent par l'éloignement des sources d'approvisionnement (Matière première importée). L'entreprise est obligée de prévoir des stocks de sécurité pour éviter des arrêts de production. Ces données rendent la rotation des stocks très lente.

- Le délai d'écoulement des produits finis est de 150 jours en 2015, 149 jours en 2016 et 148 jours en 2017, un délai qui peut être jugé long qui s'explique par la non efficacité de la politique commerciale de « SISCOPLAST »

2-1-3-6 Ratios de rentabilité

Les ratios de rentabilité permettant de mesurer la capacité de l'entreprise à réaliser des bénéfices par rapport à ses fonds propres, ces ratios sont de nombre de trois : ratio de rentabilité économique, financière et commerciale. Dans le tableau suivant nous allons calculés les ratios de rentabilité pour l'entreprise « SISCOPLAST ».

Chapitre III : Analyse de la performance financière au sein de l'entreprise SISCOPLAST

Tableau N° 26: Calcule des ratios de rentabilité.

Unité : en MDA

Ratios	Formule	2015	2016	2017
Rentabilité économique	$\frac{\text{Rentabilité net}}{\Sigma \text{ Actif ou passif}} * 100$	-7,78%	-2,76%	-8,86%
Rentabilité financière	$\frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}} * 100$	-66,95%	-27,20%	-540,08%
Rentabilité commerciale	$\frac{\text{EBE}}{\text{chiffre d'affaire}} * 100$	-3,47%	-7,68%	-16,19%

Source : construction personnelle à partir des bilans financiers de « SISCOPLAST »

Les ratios de rentabilité de « SISCOPLAST » sont négatifs pour toutes les périodes, cela signifie que cette entreprise n'est pas rentable.

2-1-3-7 Capacité d'autofinancement

La capacité d'auto financement désigne les ressources internes dont dispose l'entreprise pour financer ses activités

Dans le tableau ci-dessous nous allons calculer la CAF par la méthode additive.

Tableau N° 27 : Calcule de la capacité d'autofinancement

Unité : en MDA

Année	2015	2016	2017
Résultat net	-32,07	-13,16	-40,83
+ dotation aux amortissements et aux provisions et perte de valeur	-100,01	-42,62	-24,43
- Reprises sur amortissements et provisions	57,76	87,17	1,88
+ Valeurs nettes comptable des éléments d'actifs cédés	0,00	0,00	0,00
- Produits de cessions des immobilisations	0,00	0,00	0,00
-Quote part des subventions d'investissements versés au résultat de l'entreprise	0,00	0,00	0,00
CAF	-189,84	-142,95	-67,14

Source : construction personnelle à partir des bilans financiers de « SISCOPLAST »

Chapitre III : Analyse de la performance financière au sein de l'entreprise SISCOPLAST

Durant les années 2015, 2016, et 2017, « SISCOPLAST » a réalisé une CAF négative qui exprime son incapacité à financer elle-même ses besoins de financement, et cela revient au fait que le résultat net de l'entreprise est négatif.

Et durant les mêmes années l'entreprise « SISCOPLAST » n'a fait aucune distribution des dividendes, donc la capacité d'autofinancement est égale à l'autofinancement.

2-2 Analyse du résultat

L'analyse du résultat de « SISCOPLAST » port sur l'analyse des soldes intermédiaire de gestion, cet analyse doit être faite à partir de tableau de compte de résultat de l'entreprise pour les périodes 2015, 2016 et 2017.

Tableau N° 28 : Tableau des soldes intermédiaire de gestion (SIG)

Unité : en MDA

N° de copt	Libellé	2015	2016	2017
70	Ventes et produits annexes	101,39	115,93	117,35
60	Achats consommées	-65,63	-71,24	-87,94
121	Marge commerciale	35,76	44,69	29,41
72	Variation de stocks, produits finis et encours	4,67	-6,41	15,40
73	Production immobilisée	0,00	0,00	0,00
61/62	Services extérieurs et autre consommations	-5,80	-5,82	-7,27
122	VA	34,63	32,46	37,54
74	Subventions d'exploitation	0,00	0,00	0,00
63	Charges de personnels	-36,51	-39,53	-54,42
64	Impôts et taxes et versements assimilés	-1,65	-1,83	-2,16
123	EBE	-3,53	-8,90	-19,05
75	Autres produits opérationnels	4,87	1,63	1,04
78	Reprises sur perte de valeurs et provisions	67,77	87,17	1,88
65	Autres charges opérationnelles	-0,89	-0,44	-0,32
68	Dotations aux amortissements, provisions et perte de valeurs	-100,01	-92,62	-24,43
124	Résultat opérationnel	-31,79	-13,16	-40,88
76	Produits financiers	0,00	0,00	0,00
66	Charges financières	-0,28	0,00	0,00
125	Résultat courant avant impôt	-32,07	-13,16	-40,88
77	Produits extraordinaires	0,00	0,00	0,00
67	Charges extraordinaires	0,00	0,00	0,00
127	Résultat net comptable avant impôt	-32,07	-13,16	-40,88
69	Charges d'impôts	0,00	0,00	0,00
120	Bénéfice net comptable après impôts	-32,07	-13,16	-40,88

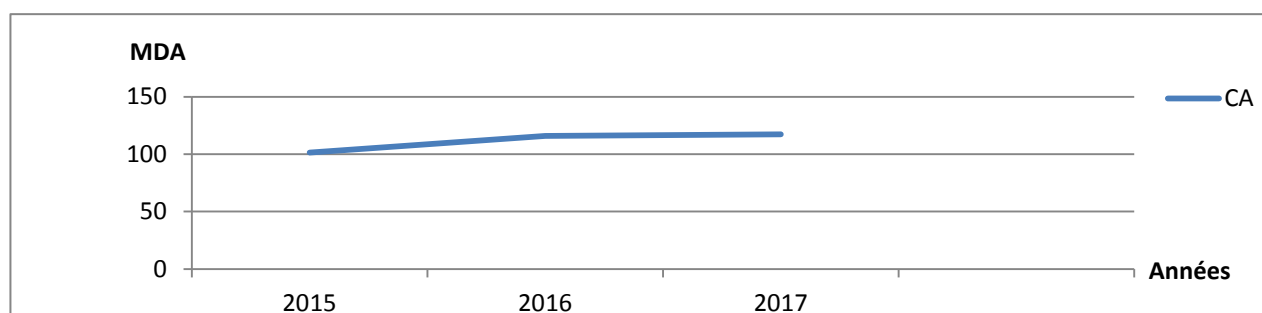
Source : construction personnelle à partir de copte de résultat de « SISCOPLAS

Chapitre III : Analyse de la performance financière au sein de l'entreprise SISCOPLAST

Les soldes intermédiaires de gestion permettant de comprendre la construction du résultat en identifiant et mettant en valeurs quelques indicateurs clés tels que la marge, excédent brut d'exploitation et le résultat d'exploitation

-Le chiffre d'affaire : Pour comprendre mieux l'évolution du chiffre d'affaire nous sommes appuyés sur la représentation graphique suivante :

Graphe N° 6 : Représentation de l'évolution de chiffre d'affaire.

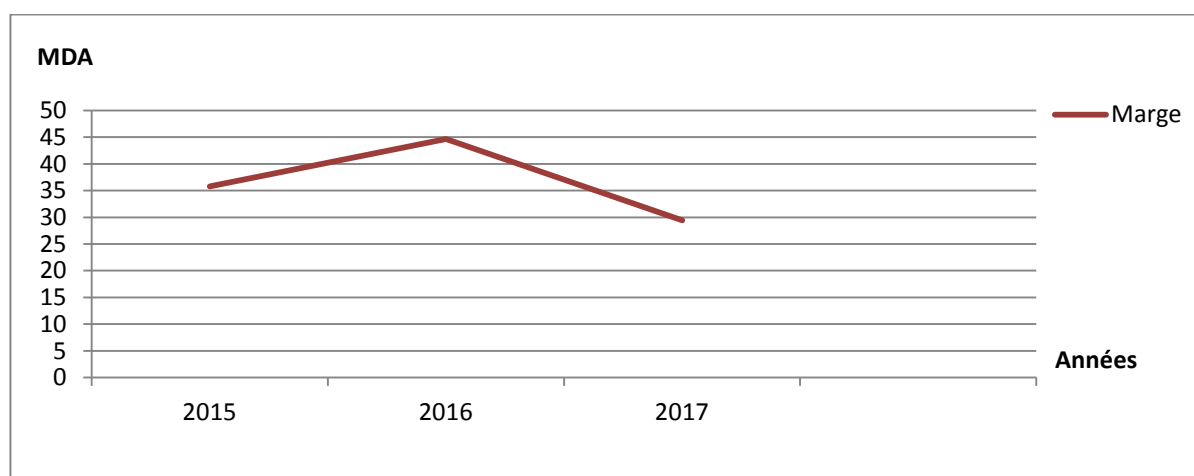


Source: Etabli à partir du tableau N° 28.

Nous constatant que le CA a augmenté de 14,34% en 2016 par rapport au 2015, mais uniquement 1,22% en 2017 par rapport au 2016. L'augmentation de CA confirme la croissance enregistrée au cours de ces années, suite à l'augmentation des ventes.

-Marge commerciale : Pour comprendre l'évolution de la marge nous allons présenter le graphe suivant :

Graphe N°7 : Représentation de l'évolution de la marge commerciale



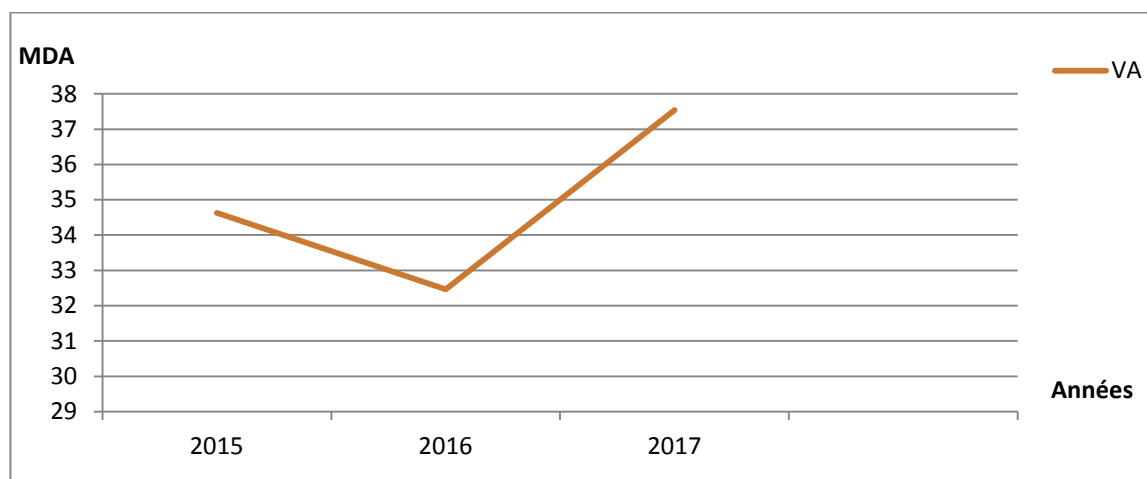
Source: Etabli à partir du tableau N° 28.

Chapitre III : Analyse de la performance financière au sein de l'entreprise SISCOPLAST

Nous constatant que la marge commerciale a augmenter en 2016 par rapport au 2015 suite à l'accroissement de chiffre de 14,54 MDA, pour ensuite a connu une forte diminution en 2017 suite à l'augmentation des consommations de l'exercice.

-**VA** : Nous allons présenter dans le graphe qui suit, l'évolution de la valeur ajoutée :

Graphe N°8 : Représentation de l'évolution de la VA

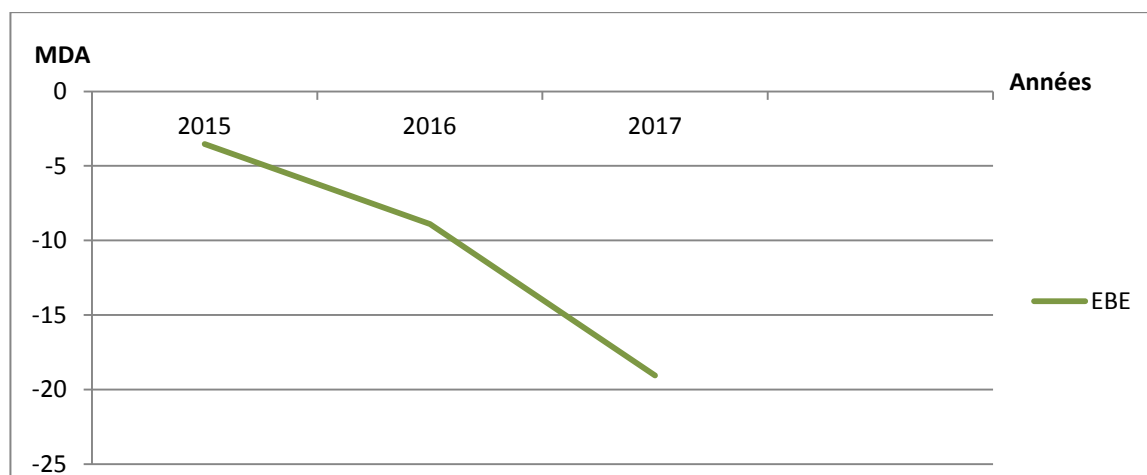


Source: Etabli à partir du tableau N° 28.

La valeur ajoutée a enregistré une baisse de 2,77MDA en 2016 par rapport au 2015, puis une augmentation de 5,08MDA en 2017 par rapport au 2016. Nous constatant alors que la VA créée sur les trois années n'a pas permis la couverture de la totalité des frais de personnels et des impôts et taxes. Ce qui a donné un excédent brut d'exploitation négative.

-**EBE** : Pour mieux comprendre l'évolution de l'excédent brut d'exploitation, nous nous sommes appuyés sur la représentation graphique ci-dessous :

Graphe N° 9 : Représentation de l'évolution de l'EBE



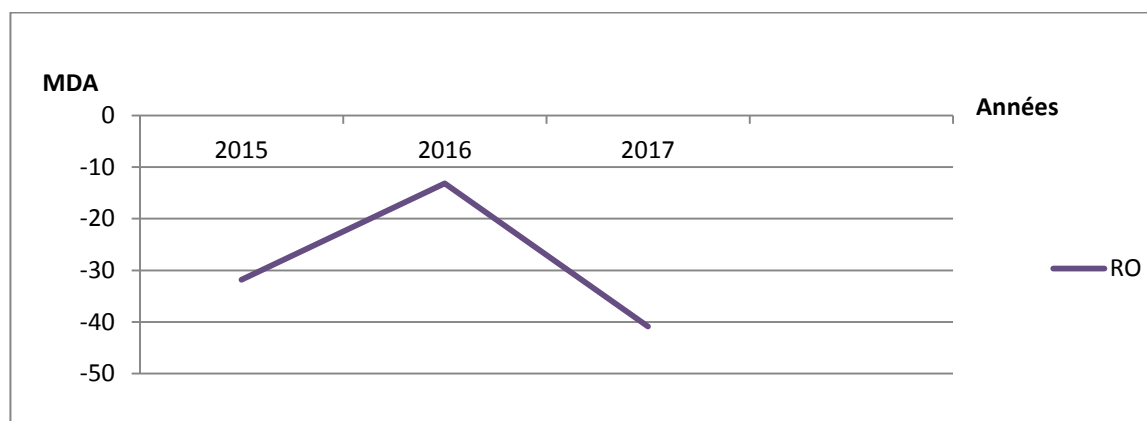
Source: Etabli à partir du tableau N° 28

Chapitre III : Analyse de la performance financière au sein de l'entreprise SISCOPLAST

L'excédent brut d'exploitation de « SISCOPLAST » est négative durant toutes les années, (-3,53) en 2015, (-8,90) en 2016 et (-19,05) en 2017. Dans ce cas on parle d'insuffisance brute d'exploitation, Ce qui signifie que « SISCOPLAST » n'assure pas sa performance économique.

-Résultat opérationnel : Nous nous sommes appuyés sur la représentation graphique suivante :

Graphe N°10 : Représentation de l'évolution de résultat opérationnel



Source: Etabli à partir du tableau N° 28.

Nous constatant que le résultat opérationnel est négative durant les trois années, cela est dû à une importante diminution des produits et à une augmentation des dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs et les autres charges opérationnelles

-Résultat courant avant impôt : Le résultat courant avant impôt en 2016 et en 2017 est la même que le résultat opérationnel puis que les produits et les charges financières sont nul. Par contre en 2015 a connu une légère diminution suite à l'existence des charges financières.

-Résultat extraordinaire : Le résultat extraordinaire est nul par ce que il n'y a pas d'activité hors exploitation.

- Résultat comptable avant impôt : il est égal au résultat courant avant impôt, car le résultat extraordinaire est nul.

Section 3 : L'évaluation de la performance financière à partir des modèles

Pour mieux juger la situation financière de l'entreprise « SISCOPLAST » nous allons présenter d'autres modèles d'évaluation à savoir le modèle d'Altman et le modèle d'EVA.

3-1 L'évaluation par le modèle d'Altman

Ce modèle nous permet d'apprécier le risque de faire faillite, leur fonction est la suivante :

$$Z_s = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + X_5$$

Chapitre III : Analyse de la performance financière au sein de l'entreprise SISCOPLAST

On doit d'abord présenter les éléments de la fonction Z score en suite, nous calculant les éléments qui ont été présentés sur 3 ans en fin, nous calculant la fonction pour pouvoir évaluer la performance financière de l'entreprise « SISCOPLAST »

Tableau N°29 : Présentation des éléments de la fonction de modèle d'Altman

Unité en : MDA

Désignations	2015	2016	2017
Fond de roulement	-16,75	102,79	49,16
Total Actifs	412,16	476,82	460,96
Primes et Réserves	0,00	0,00	0,00
IBE	-3,53	-8,90	-19,05
Capitaux Propres	47,90	48,39	7,56
Chiffre d'affaire	101,39	115,93	117,35
Total Dettes	364,26	428,44	453,41

Source : Construction personnelle à partir des états financiers de « SISCOPLAST ».

A partir de tableau ci-dessus nous allons calculer chaque élément de la fonction Z score pour les 3 années.

Tableau N°30 : Détermination de chaque élément de la fonction Z score

Unité en : MDA

Eléments	Formule	2015	2016	2017
X1	$\frac{FRN}{Total\ Actifs}$	-0,53	0,22	0,17
X2	$\frac{Réserves}{Total\ Actifs}$	0,00	0,00	0,00
X3	$\frac{IBE}{Total\ Actifs}$	-0,009	-0,02	-0,04
X4	$\frac{Capitaux\ propres}{Total\ dettes}$	0,13	0,11	0,02
X5	$\frac{CA}{Total\ Actifs}$	0,25	0,24	0,25

Source : Construction personnelle à partir des états financiers de « SISCOPLAST ».

Ce tableau nous permettrait d'apprécier la fonction de modèles d'Altman et évaluer la performance.

Tableau N° 31: L'évaluation de la performance à partir de modèle d'Altman

Chapitre III : Analyse de la performance financière au sein de l'entreprise SISCOPLAST

Unité en : MDA

Formules	Coefficients	2015	2016	2017
	1,2	-0,64	0,26	0,20
	1,4	0,00	0,00	0,00
	3,3	-0,03	-0,07	-0,13
	0,6	0,078	0,07	0,01
	1,00	0,25	0,24	0,25
$Z_s = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + X_5$		-0,34	0,5	0,33

Source : Construction personnelle à partir des états financiers de « SISCOPLAST ».

Nous constatant que durant les trois années ce ratio est largement inférieur à 3, cela signifie que L'entreprise « SISCOPLAST » n'est pas saine, ceci dû aux faibles montants des capitaux propres surtout en 2015 (7,56). Nous pouvons donc dire que l'entreprise « SISCOPLAST » peut faire faillite à tout moment.

3-2 L'évaluation par le modèle d'EVA

Ce modèle nous permettra de savoir la capacité de « SISCOPLAST » à créer de la valeur économique :

$$\text{EVA} = \text{Résultat des activités ordinaire avant impôt} - \text{Coût des capitaux investis}$$

Tableau N° 32: L'évaluation de la performance à partir de modèle d'EVA

Unité en : MDA

Eléments	Formules	2015	2016	2017
Capitaux propres	-	47,90	48,49	7,56
Total Dettes	-	364,26	428,44	453,41
Capitaux investis	C propres + Total dettes	412,16	476,82	460,96
RAOAI	-	-32,07	-13,16	-40,88
EVA	RAOAI – C investis	-444,23	-489,98	-401,84

Source : Construction personnelle à partir des états financiers de « SISCOPLAST ».

Nous constatant que la valeur de l'entreprise « SISCOPLAST » sur les trois années est négative, ceci dû au fait que les capitaux investis sont largement supérieurs aux résultats des activités ordinaires avant impôt. Elle traduit une performance faible et l'investissement consenti provient d'autres ressources, elle pourrait être le niveau de l'endettement qui cause cette faiblesse, ce qui signifie que « SISCOPLAST » n'est pas créatrice de la valeur c.-à-d qu'elle a détruit sa richesse pendant cette période.

Chapitre III : Analyse de la performance financière au sein de l'entreprise SISCOPLAST

3-3 Analyse synthétique de l'entreprise

Après avoir fait l'analyse de la solvabilité et du résultat de « SISCOPLAST », nous allons tenter de synthétiser notre analyse en dégagant les points faibles ainsi que les recommandations ;

3-3-1 points faibles

- Sa dépendance à l'emprunt comme principal moyen pour le financement de ses investissements.
- Ralentissement des ventes.
- Des stocks des matières premières et des produits finis élevés.
- Croissance de BFR.
- Une entreprise qui gère mal sa trésorerie (dépasse les 5 %).
- Insuffisance en fonds de roulement (en 2015).
- Capacité de faire faillite à tout moment.
- L'incapacité de création de valeur suffisante.

3-3-2 Recommandations

- ✓ La restructuration du capital de l'entreprise, en le levant et en l'ouvrant à des nouveaux investisseurs, à fin de renforcer sa structure financière.
- ✓ Procéder à la cession de certaines immobilisations inutiles.
- ✓ Mettre une fraction du capital en réserve pour couvrir les éventuels risques futurs.
- ✓ Réduire au maximum le niveau de l'endettement pour assurer son indépendance financière.
- ✓ Allongement des délais de paiement accordés aux clients par la mise en place d'une politique d'escompte commerciale à fin de les inciter à payer comptant.
- ✓ Regagner la confiance des fournisseurs et négocier les meilleurs délais de paiement auprès d'eux.
- ✓ Améliorer la gestion des stocks (exemple : faire améliorer l'emballage de ses produits,...) pour regagner la confiance de la clientèle.
- ✓ Procéder à l'utilisation de surplus de la trésorerie au financement des besoins d'exploitation et au remboursement des DCT.

Conclusion

Cette deuxième partie de notre étude sur la performance financière de « SISCOPLAST », nous a permis dans un premier lieu de découvrir l'entreprise, puis après avoir procédé au calcul de quelques indicateurs qui nous ont permis de se rendre compte de la réalité que vit « SISCOPLAST » en ce qui concerne sa situation financière, en fin, de déterminer les points faibles et de proposer des recommandations à fin de lui permettre d'améliorer sa gestion.

Conclusion générale

Conclusion générale

Conclusion générale

Au terme de notre travail qui a porté sur l'analyse de la performance financière de l'entreprise, cas de l'entreprise « SISCOPLAST », nous avons jugés utile de souligner encore une fois de plus l'importance de l'analyse financière qui est un outil indispensable pour le fonctionnement d'une entreprise, qui permet de porter un jugement sur la santé financière de l'entreprise en vue de prendre des décisions à des moment opportunes, il consiste à apprécier les conditions d'équilibre financier d'une entreprise et de mesurer les performances financières, économiques, commerciales...etc.

En effet, au cours de notre stage qui s'est déroulé au sein de « SISCOPLAST », nous avons essayé de mener une étude des bilans financiers et les indicateurs de l'équilibre financier (FRN , BFR et TN) et la méthode des ratios et une autre sur l'analyse de l'activité(les SIG et la CAF) a travers trois exercices 2015,2016 et 2017.

L'évaluation de la performance financière de l'entreprise « SISCOPLAST » nous a permis de mieux comprendre premièrement le concept de la performance, qui un élément important pour l'entreprise, et l'existence de cet élément permettrait à cette dernière de concevoir des stratégies de développement au niveau interne et se doter d'une légitimité au niveau externe, et deuxièmement d'étudier les différents indicateurs qui déterminent la performance financière, qui est l'objet de notre travail

Sur la base des informations financières données par « SISCOPLAST » à propos de ses comptes pour les exercices [2015-2017], nous avons arrivé après l'analyse de la solvabilité et du résultat à conclure que :

- En terme d'analyse de la situation financière, « SISCOPLAST » est en situation d'équilibre financier à long terme puisque le fond de roulement est supérieur au BFR toute au long des trois années étudiées, ce qui a permis d'avoir une trésorerie positive, cela montre que « SISCOPLAST » dispose d'un surplus de trésorerie.

- Pa rapport à la solvabilité en se basant sur le ratio de la solvabilité générale et d'autonomie financière, nous constatons d'une part, que SISCOPLAST n'est pas autonome c.-à-d qu'elle peut plus financer ses activités sans faire appel à l'endettement, et d'autre part elle est solvable durant les trois années étudiée, ce qui signifie qu'elle est capable d'honorer ses dettes en utilisant l'ensemble de ses actifs en cas d'arrêt d'activité.

- SISCOPLAST gère convenablement ses liquidités dans les deux dernières années étudiées, étant donné que les ratios de liquidité obtenus sont supérieurs à 1.

- Concernant la rentabilité, SISCOPLAST est analysée par les ratios de rentabilité économique, financière et commerciale, qui affiche que cette entreprise n'est pas rentable puisque les résultats obtenus sont négatives pendant les périodes étudiées.

- Nous avons par ailleurs constaté que la valeur ajoutée créée par SISCOPLAST sur les trois années est positive (34,63MDA en 2015, 32,46 MDA en 2016 et 37,54 MDA en 2017) mais elle n'arrive pas à

Conclusion générale

couvrir la totalité des frais de personnel et des impôts et taxe ce qui a donné lieu à une insuffisance brute d'exploitation (IBE).

-En termes des modèles d'évaluation, on a fait notre analyse selon deux modèles, celui d'Altman dans le principe de tomber en faillite, pour que ce principe soit confirmé et appliqué faut que le Z score soit supérieur à 3, ce qui concerne notre cas l'entreprise SISCOPLAST a réalisé un ratio inférieur à 3 pour les trois années étudiées, ce qui fait que SISCOPLAST n'est pas saine. Le deuxième modèle c'est celui d'EVA, il permet de savoir la capacité de SISCOPLAST à créer de la valeur, tenant compte que cette dernière n'aborde pas ce modèle.

D'après ces résultats, nous avons abouti à la réfutation de la première hypothèse, selon laquelle « SISCOPLAST » est saine financièrement.

A travers l'analyse des différents indicateurs nous pouvons dire que « SISCOPLAST » n'est pas performante durant les trois exercices étudiés, en effet les indicateurs financiers se rapportant à ces trois exercices notamment la CAF et l'EBE dont le solde est négatif font ressortir que la performance de cet entreprise est fragile, cela infirme également la troisième hypothèse selon laquelle « SISCOPLAST » est performante.

Comme tout travail de recherche nous avons rencontrés un certain nombre de difficultés concernant la phase de recherche empirique dont le problème majeur est le défaut de fournir des informations suffisantes par « SISCOPLAST » pour des principes de confidentialité c'est pour ça nous tenons à préciser que ce travail comporte encore certaines lacunes et insuffisances.

Franchissant toutes ces difficultés et limites, on a ressorti avec ce travail et cet analyse dont on a pu connaître dans quelle situation est « SISCOPLAST », ça nous a permis d'avoir plus de connaissance sur ce sujet et d'avoir une valeur ajoutée sur le plan professionnel et académique.

Références bibliographiques

Références bibliographiques

Ouvrages

1. BHIMANI. A, « **Contrôle de gestion et gestion budgétaire** », Edition Pearson éducation France, Paris, 2006, P17.
2. BOURGUIGNON. M, « **Performance et contrôle de gestion** », 2000, P934.
3. CAMUS. P, « **Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise** », Edition d'Organisation, paris, 2000, P379.
4. COHEN. E, « **Analyse financière** », 5^{ème} édition, Edition ECONOMICA, paris, 2004, p 21.
5. DAYAN.A, « **Manuel de gestion financière** », Edition Marketing, Volume 2, 1999, P59.
6. DRUCKER. P, « **L'avenir du management according** », Edition Mondial du Village, Paris, 1999, P63.
7. GAUAUN. M, SAUVEE – CRAMBERT. R, « **Gestion de la trésorerie** », 2^{ème} édition, Edition ECONOMICA, paris, 2007, P198.
8. GRANDGUILLOOT. B et Francis, « **Analyse financière** », Edition Gualino l'extenso, 2014-2015, P 75.GRANSTED.I, « **L'impasse industriel** », Edition du Seuil, Paris.
9. HOARAU. C, TELLER. R, « **Création de la valeur et management de l'entreprise** », Edition Vuibert, Paris, 2001, P34-35.
10. JOUETTE. P, « **Gestion financière** », Edition Vimber, 1998, P70-73.
11. KALIKA. M, « **Structure de l'entreprise** : réalité, détermination, performance », Edition ECONOMICA, Paris, 1995, P340.
12. KEISER. AM, « **Gestion financière** », Edition ESKA, Paris, 1993, P37.
13. KHEMAKHEM. A, « **La dynamique de contrôle de gestion** », Edition DUNOD, 1992, P43.
14. LAHIL. JP, « **Analyse financière** », Edition DALLOZ, paris, 2001.
15. LEDUFF. R, « **Etude de la performance financière** », Edition GEA, Paris, P48.
16. LEVY. L, « **La motivation dans les entreprise, modèle et stratégie** », Edition des EDITIONND Organisation, Paris, 2001.
17. LIBAS.M, « **Performance, mesure et management, faire face à un paradoxe** », Edition Octares, Toulouse, 1996.
18. LORINO. PH, « **Compte et récit de la performance** », Edition d'Organisation, paris, 1996, P47.
19. MAILARD. D , « **Les outils de l'analyse économique et financière** », Edition Bréal, 1995.
20. MARMUS. C, « **La performance, encyclopédie de gestion** », Edition ECONOMICA, 1997.

21. MEUNIER, ROCHER. B, « **Le diagnostic financier** », 2^{ème} édition, Edition d'Organisation, Paris, P13.
22. MONCEL. I, « **Performance sociale et performance économique des PME industrielles** », 1992, P 81.
23. PASCAL. F, CATHRINE.T, « **Management et contrôle de gestion** », Edition DSCG3, DUNU, 2007, P27-30.
24. PAUL. P, « **La performance durable** », Edition DUNOD, Paris2003.
25. PLANCHET.V, « **Mesure et amélioration des performances industrielles** », France, 2066, P07.
26. RAMAGE. P, « **Analyser et diagnostic financier** », Edition d'Organisation, Paris, 2001.
27. VIZZOVOVA. P, « **Gestion financière** », Edition ATOL, 2008, P49.
28. VOYER. P, « **Tableau de bord de gestion et indicateurs de la performance** », 2^{ème} édition, presse de l'université du Québec, P113.

Revues

1. BOURGUIGNON. A, « **Peut-on définir la performance** », Revue Française de comptabilité, 1995, P62.
2. GERMAN. C, « **La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions** », Revue sociale n° 1186, Ecole de management, Paris, 2004, P37.
3. LIBAS. M, « **Oui il faut définir la performance** », Revue Française de comptabilité, 1995, P62.
4. ONGE. S, VICTOR. H, « **Gestion des performances au travail : bilan de connaissance** », Revue, Edition Boeck supérieur, 2017, P15.
5. PASCALON. P, « **L'assurance qualité et facteur de compétitivité** », Revue des sciences de gestion, 19995, P32.
6. SAHUT. JM, JS. Lantz, « **La création de valeur et performance financière** », Revue de financier, 2003, p28.
7. SOGOBOSSI. B, « **Perception de la notion de la performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique** », Revue des sciences de gestion, Université CAME, FSEG, Edition : Direction et gestion, P 128.
8. VEGA. Q, « **Le tableau de financement résumé des flux de trésorerie** », Revue n° 1907, 2010, P23.

Mémoires

1. ANDOM. S, « **La construction de la formation dans la performance, cas de l'entreprise SOBRAGA** », Mémoire de master, Option management, UMMTO, P07.
2. BOUBAS. T, BOUBAS. A, « **L'analyse de la performance de l'entreprise** », Mémoire de master, Option gestion, Université de Bejaia, 2004, P12-13.
3. DJENNADI. A, CHEMOUN. N, « **Analyse financière des entreprise** », mémoire de master, Option finance d'entreprise, UMMTO, 2015, P05.
4. IKENE. A, KHABER. H, « **Analyse financière de l'activité et de la rentabilité d'une entreprise** », Mémoire de master, Option finance d'entreprise, UMMTO, 2017, P21-23.

5. HERBAS.J, MAMMAR. I, « **Evaluation et pilotage de la performance, cas de l'entreprise BNP Paribas El Djazzair : société générale Algérie** », mémoire de fin d'étude, ESC, Alger, 2012, P26.
6. KANNIT. A, « **Elaboration d'un tableau de bord prospectif** », Mémoire de magistère, Université de Batna, 2002, P56.
7. SAOU. O, ABBACHE.K, « **L'appréciation de la performance de l'entreprise à travers l'analyse financière : cas de EPB** », Mémoire de master en ligne, Option gestion, 2003.

Dictionnaires

1. BOISLANDELLE. HM, « **Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils** », Edition ECONOMICA, Paris, 1998, P139.
2. SILEM. A, ALBERTINI. JM, « **Lexique d'économie** », 10^{ème} édition, Edition Dalloz, Italie, 2008, P139.
3. The MIT Dictionary of Modern Economics, 1992, P348.

Lois et règlements

1. Décret exécutif n° 08-156 du 26 mai 2008 portant le système comptable financier

Autres documents

1. Documents interne de « SISCOPLAST ».
2. Extrait du cours de gestion financière, Option finance d'entreprise, UMMTO, 2019-2020.
3. KARERWA, « **Cours d'analyse financière** », FASEG, UCB, 2004, P25.

Sites internet

1. Annexe comptable : principe et intérêt-Ooreka.(Consulté le 15-04-2020).
2. ANTRAIGUES. D, « **Tableau des flux de trésorerie d'ordre des experts comptable (OEC)** », P9-32, Disponible sur <http://public.iutenligne.net>. (Consulté le 07/09/2020.).
3. <http://www.communicationorganisation.org>, Revue .Org. (Consulté le 11/11/2020).
4. <http://www.comptabilité.ooreka.fr>. (Consulté le 15/08/2020).
5. <http://www.creg.ac-xersailles.fr>.(Consulté le 27/07/2020).
6. <http://www.petite-entreprise.net>.(Consulté le 19/05/2020).
7. <http://www.piloter.org>. (Consulté le 25/09/2020).
8. <http://www.venimment.net>. (Consulté le 03/03/2020).



Liste des tableaux, schémés et graphes

Liste des tableaux, schémas et graphes

A/ Liste des tableaux

Tableau N°01 : Présentation du bilan simplifié.

Tableau N°02 : Présentation schématique du TCR.

Tableau N°03 : Présentation du tableau de financement en compte.

Tableau N°04 : Présentation en liste du tableau de financement.

Tableau N°05 : Présentation du TFT de l'OEC à partir du résultat d'exploitation.

Tableau N°06 : Présentation du TFT de l'OEC à partir du résultat net.

Tableau N°07 : Présentation du bilan financier en grande masse.

Tableau N°08 : Présentation schématique des SIG.

Tableau N°09 : Les emplois des bilans financier de l'entreprise «SISCOPLAST», périodes [2015-2017].

Tableau N°10 : Les ressource des bilans financier de l'entreprise « SISCOPLAST», périodes [2015-2017].

Tableau N°11 : Bilan financier condensés au 31/12/2015.

Tableau N°12 : Bilan financier condensés au 31/12/2016.

Tableau N°13 : Bilan financier condensés au 31/12/2017.

Tableau N°14 : Détermination de FRN par le haut du bilan, périodes [2015-2017].

Tableau N°15 : Détermination de FRN par le bas du bilan, périodes [2015-2017].

Tableau N°16 : Détermination de besoin en fond de roulement, périodes [2015-2017].

Tableau N°17 : Calcule de la trésorerie, périodes [2015-2017].

Tableau N°18: Calcule de la trésorerie, périodes [2015-2017].

Tableau N°19 : Calcule de ratio d'autonomie financière, périodes [2015-2017].

Tableau N°20 : Calcule de ratio de solvabilité, périodes [2015-2017].

Tableau N°21 : Calcule de ratio d'endettement, périodes [2015-2017].

Tableau N°22 : Calcule de ratio de liquidité générale.

Tableau N°23 : Calcule de ratio de liquidité restreinte.

Tableau N°24 : Calcule de ratio de liquidité immédiat.

Tableau N°25 : Calcule des ratios de rotation.

Tableau N°26 : Calcule des ratios de rentabilité.

Tableau N°27 : Calcule de la capacité d'autofinancement.

Tableau N°28 : Tableau des soldes intermédiaires de gestion(SIG).

Tableau N°29 : Présentation des éléments de la fonction de modèle d'Altman.

Tableau N°30 : Détermination de chaque éléments de la fonction Z score.

Tableau N°31 : L'évaluation de la performance à partir de modèle d'Altman.

Tableau N°32 : L'évaluation de la performance à partie de modèle d'EVA.

B/ Liste des schémas

Schéma N°01 : Les documents de synthèse (Comptes annuelles).

Schéma N°02 : Rôle et objectifs par l'analyse des ratios.

Schéma N°03 : Situation d'un fond de roulement positif.

Schéma N°04 : Situation d'un fond de roulement négatif.

Schéma N°05 : Situation d'un fond de roulement nul.

Schéma N°06 : Les quatre piliers de la performance organisationnelle.

Schéma N°07 : Le concept d'efficacité, d'efficience et de performance.

Schéma N°08 : Le triangle de la performance (GILBERT 1980).

Schéma N°09 : Les objectifs de mesure de la performance.

Schéma N°10 : Organigramme structurelle de« SISCOPLAST».

Schéma N°11 : Organigramme de service finance et comptabilité.

C/Liste des graphes

Graphe N°01 : Représentation des emplois des bilans financier condensés, périodes [2015-2017].

Graphe N°02 : Représentation des ressources des bilans financier condensés, périodes [2015-2017].

Graphe N°03 : Représentation graphique de FRN.

Graphe N°04 : Représentation graphique de BFR.

Graphe N°05 : Représentation graphique de TN.

Graphe N°06 : Représentation graphique de l'évolution de CA.

Graphe N°07 : Représentation graphique de l'évolution de la marge commerciale.

Graphe N°08 : Représentation graphique de l'évolution de la VA.

Graphe N°09 : Représentation graphique de l'évolution de l'EBE.

Graphe N°10 : Représentation graphique de l'évolution de résultat opérationnel.

Annexes

Annexe N°1 : Bilan Actif. Arrêté au 31/12/2017.

Désignation	No te	Montant Brute	Amortissemen t / Provisions	Montant Net	Net (N- 1)
<u>Actifs non courants</u>					
Ecart d'acquisition (good Will)		0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations incorporelles		0,31	0,24	0,07	0,08
Immobilisations corporelles		559,66	256,65	303,005	311,57
Terrains		150,04	/	150,04	150,04
Bâtiments		166,27	38,06	128,21	132,30
Equipements et installations		230,36	207,41	23,45	27,46
Autres immobilisations corporelles		12,50	11,18	1,31	1,48
Immobilisations en concession		0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations en cours			9,49	4,07	
Immobilisations financières		13,56	/	1,30	4,067
Autres participations et créances rattachées		1,30	0,00	0,00	0,00
Prêts et autres actifs financiers non courant		0,00	/	1,30	0,00
Impôts différés actif		1,30	0,00	0,00	0,00
		0,00			0,00
Total Actif non courant I		574,83	266,39	308,44	315,72
<u>Actif courant</u>					
Stock et encours		94,89	18,13	76,76	50,51
Stocks de marchandises		0,65	0,00	0,65	0,98
Matières premières et fournitures		28,90	4,35	24,55	11,81
Autres approvisionnements		31,95	11,28	20,67	21,02
Encours de production des biens		0,00	0,00	0,00	0,00
Stocks de produits		33,40	2,50	30,9	16,71
Stocks à l'extérieur		0,00	0,00	0,00	0,00
Créances et emplois assimilés		111,58	62,76	48,82	34,99
Créances clients et comptes rattachés		110,54	62,76	47,78	34,05
Autres débiteurs		0,00		0,00	0,93
Impôts et assimilés		1,04	/	1,04	0,0059
Groupe et associés		0,00	/	0,00	0,00
Autres créances et emplois assimilés		0,00	/	0,00	0,00
Disponibilités et assimilés		26,94	/	26,94	75,60
Banque		26,92	/	26,92	75,58
Caisse		0,011	/	0,011	0,021
Régies d'avance et accreditifs		0,00	/	0,00	0,00
Total Actif Courant II		233,41	80,89	152,52	161,1
Total Général Actif I + II		808,24	347,28	460,96	476,82

Annexe N°2 : Bilan Passif. Arrêté au 31/12/2017.

Désignation	Note	Exercice 2017	Exercice 2016
<u>Capitaux propres</u>			
Capital émis		157,84	157,84
Actif repris par l'état dans le cadre de la privatisation		0,00	0,00
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))		0,00	0,00
Ecart de réévaluation		0,00	0,00
Ecart d'équivalence(1)		0,00	0,00
Résultat net		-40,83	-13,16
Autre capitaux propres – Report à nouveau		-109,45	-96,29
Part de la société consolidante (1)			
Par des minoritaires(1)			
Total capitaux propres I		7,56	48,39
<u>Passifs non courants</u>			
Emprunts et dettes financières		362,90	362,90
Impôts (différés et provisionnés)		0,00	0,00
Autres dettes non courantes		0,00	0,00
Provisions et produits constatés d'avance		17,14	7,22
Total passifs non courants II		380,04	370,12
<u>Passifs courants</u>			
Fournisseurs et comptes rattachés		40,86	30,74
Impôts		0,61	0,26
Groupe et associés		23,50	23,50
Autres dettes		6,02	3,82
Trésorerie passif		2,38	0,00
Total passifs courants III		73,37	58,32
Total Général passif I+ II+ III		460,96	476.82
(1) à utiliser pour la présentation d'états financiers consolidés			

Annexe N°3 : Comptes de Résultat par nature. Arrêté au 31/12/2017.

N° de copt	Libellé	Note	Montant au 31/12/2017	Montant au 31/12/2016
70	Chiffre d'affaire		117,35	115,93
72	Variation stocks produits finis et en cours		15,40	-6,41
73	Production immobilisée		0,00	0,00
74	Subventions d'exploitation		0,00	0,00
	I, Production de l'exercice		132,79	109,52
60	Achats consommés		-87,94	-71,24
61/62	Services extérieurs et autres consommations		-7,27	-5,82
	II, Consommation de l'exercice		-95,21	-77,06
	III, Valeur Ajoutée d'exploitation (I-II)		37,58	32,46
63	Charges de personnel		-54,42	-39,53
64	Imports et taxes et versements assimilés		-2,16	-1,83
	IV, EBE		-19,005	-8,90
75	Autres produits opérationnels		1,04	1,63
65	Autres charges opérationnelles		-0,32	-0,44
68	Dotations aux amortissements et provisions		-24,43	-92,62
78	Reprises sur pertes de valeurs et provisions		1,88	87,17
	V, Résultat opérationnel		-40,83	-13,16
76	Produits financiers		0,00	0,00
66	Charges financières		0,00	0,00
	VI, Résultats financier		0,00	0,010
	VII, Résultat ordinaire avant impôts (V+ VI)		-40,83	-13,16
695/698	Impôts exigibles sur résultats ordinaires		0,00	0,00
692/693	Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires		0,00	0,00
	Total des produits des activités ordinaires		135,71	198,32
	Total des charges des activités ordinaires		-176,54	-211,48
	VIII, Résultat net des activités ordinaires		-40,83	-13,16
77	Eléments extraordinaires (produits)		0,00	0,00
67	Eléments extraordinaires (charges)		0,00	0,00
	IX, Résultat extraordinaire		0,00	0,00
	X, Résultat net de l'exercice		-40,83	-13,16
	Parts dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence(1)			
	XI, Résultat net de l'exercice consolidé(1)			
	Dont part des minoritaires(1)			
	Part du groupe(1)			
	(1) Utiliser uniquement dans la présentation d'états financiers consolidés			

Annexe N°4 : Tableau des flux de trésorerie. Arrêté au 31/12/2017.

Désignation	No te	M au 31/12/2 017	M au 31/12/2 016
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
-Encaissement reçus des clients		40,82	-15,00
-Somme versés aux fournisseurs et au personnel		29,50	10,00
-Intérêts et autres frais financiers payés		1,00	1,00
-Impôts sur les résultats payés		0,50	0,50
-Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		9,82	-26,50
-Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)		2,46	6,24
Flux de trésorerie net des activités opérationnelles (A)		12,28	-20,26
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissements			
-Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles		0,00	54,25
-Encaissement sur cession d'immobilisations corporelles et incorporelles		29	0,00
-Autres encaissements		0,75	0,00
-Encaissement sur cession d'immobilisations financières		0,25	12,50
-Intérêts encaissés sur placements financiers		0,50	1,25
-Dividendes et quote-part de résultats reçus		0,00	0,00
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)		30,50	-40,50
Flux de trésorerie provenant des activités de financements			
-Encaissement suite à l'émission d'actions		10,50	10,00
-Dividendes et autres distributions effectuées		0,00	0,00
-Encaissements provenant d'emprunts		1,35	-5,2
-Remboursement d'emprunts ou autres dettes assimilées		5,97	7,21
Flux de trésorerie net des activités de financements (C)		5,88	-2,41
-Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		48,66	-63,17
-Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		75,60	12,43
-Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture		26,94	75,60
Variation de trésorerie de la période		48,66	-63,17
Rapprochement avec le résultat comptable		-40,83	-13,16

Annexe N°5 : Etat de variation des capitaux propres. Arrêté au 31/12/2017.

Désignation	Total	Capital social	Autres fonds propres	Prime d'émission	Ecart d'évaluation	Ecart de réévaluation	Réserves et résultat
Solde au 31/12/2015	16,32	157,84	-109,45				-32,07
-Changement de méthode comptable -Correction d'erreurs significatives -Réévaluation des immobilisations -Profits ou pertes non comptabilisés dans le compte de résultat -Dividendes payés -Augmentation du capital -Résultat net de l'exercice							
Solde au 31/12/2016	48,39	157,84	-96,29	0,00	0,00	0,00	-13,16
-Changement de méthode comptable -Correction d'erreurs significatives -Réévaluation des immobilisations -Profits ou pertes non comptabilisés dans le compte de résultat -Dividendes payés -Augmentation du capital -résultat net de l'exercice							
Solde au 31/12/2017	39,14	157,84	-77,87	0,00	0,00	0,00	-40,83

Annexe N° 6 : Tableau de l'évolution des immobilisations

Rebriques	Valeur brute à l'Ouverture de l'exercice	Augmentations	diminutions	Valeur brute à la Clôture de L'exercice
Immo incorporelles	0,31	-	-	0,31
Immo corporelles	559,35	0,31	-	559,66
Immo financières	0,00	1,30	-	1,30
Immo en cours	13,56	-	-	13,56
Total	573,22	1,61	0,00	574,52

Annexe N°7 : Ratios de structure

Type de ratios	Formule	Interprétation
Ratios d'équilibre Financière : -ratio de financement permanent -Ratio de financement propre	$R = \frac{\text{Capitaux permanant}}{VI} > 1$ $R = \frac{\text{Fonds propres}}{VI} \geq 1$	-Ce ratio vérifié la règle de l'équilibre financier à long terme. $R > 1$ veut dire que l'entreprise à totalement financer ses immobilisations et dégage un fond de roulement positif. $R < 1$ l'entreprise n'a pas financer la totalité de ses immobilisations, et pour se faire elle recoure aux dettes à court terme $R = 1$ veut dire que le fond de roulement est nul, donc est une situation d'équilibre financier minimum. -Ce ratio représente la capacité de l'entreprise à financer ses immobilisations à partir de ses propres moyens sans faire appel à l'endettement, ce ratio doit être > 1
Ratios de liquidités : -Ratio de liquidité Générale -Ratio de liquidité Relative -Ratio de liquidité immédiat	$R = \frac{VE+VR+VD}{DCT} > 1$ $R = \frac{VR+VD}{DCT} > 1$ $R = \frac{VD}{DCT} > 0,2 \leq 0,3$	-Ce ratio mesure la capacité de L'entreprise à payer ses dettes à court terme on utilisant ses actifs circulant, ce Ratio doit être > 1. -Ce ratio représente la capacité de L'entreprise à rembourser ses dettes à court terme. -Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à financer ses dettes à court terme à partir de ses valeurs disponibles.
Ratios d'endettements : -Ratio de capacité d' Endettement -Ratio d'autonomie financière	$R = \frac{\text{fonds propres}}{DTMT} \geq 100$ $R = \frac{\text{Fonds propres}}{\text{Total des dettes}} * 100$	-Ce ratio mesure la capacité d'endettement de l'entreprise. -Ce ratio est indicateur utiliser pour déterminer le niveau de dépendance de l'entreprise vis à vis du financement extérieur, notamment les emprunts bancaires, plus ce ratio est élevé plus une entreprise est indépendante des banques.

-ratio de financement externe	$R = \frac{\text{Total des dettes}}{\text{total des empris}}$	-Il permet d'apprécier le niveau de Couverture des emplois de l'entreprise Par les dettes.
Ratio de capacité de remboursement	$R = \frac{DLMT}{CAF}$	-Ce ratio mesure le temps nécessaire pour Rembourser les dettes financières.
Ratio de structure (emplois)	$R = \frac{VI}{\text{Total emplois}}$ $R = \frac{VE}{\text{Total emplois}}$ $R = \frac{VR}{\text{Total emplois}}$ $R = \frac{VD}{\text{Total emplois}}$	-ce ratio permet de restitué l'entreprise dans les normes de structurations (normes de entreprises industrielles, de gestion de VD et la position des VE et VR.

Ratios de structure (ressources)	$R = \frac{\text{Fonds propres}}{\text{Total des ressources}} * 100$ $R = \frac{DLMT}{\text{Total des ressources}} * 100$ $R = \frac{DCT}{\text{Total des ressources}} * 100$	- ces ratios permettent de rétablir la norme de la structure des ressources (normes relatives à l'autonomie financière, la règle de choix des capitaux étrangères entre les DLMT et les DCT.
---	---	--

Annexe N°8 : Ratios d'activité :

Type de ratio	formule	Interprétation
Délais de paiements des clients	$R = \frac{\text{clients} + \text{effets à recevoir} + \text{EENE}}{\text{CA(TTC)}} * 360$	-Il détermine le délais en nombre de jours accordés au client pour régler l'entreprise. Ce ratio il doit pas dépasser 90j.
Délais de paiement Aux fournisseurs	$R = \frac{\text{frs} + \text{effet à payer}}{\text{Achat(TTC)}} * 360$	-Il détermine les délais accordées par les fournisseurs à l'entreprise pour régler ses dettes . Ce ratio doit être inférieur au ratio de recouvrement des créances clients.
Délais de rotation des stocks :		
Ratio de rotation des marchandises	$R = \frac{\text{stock moyen des marchandise}}{\text{cout d'achat des marchandises vendues}} * 360$	Il mesure la durée d'écoulement des stocks. Toutes augmentation de ce ratio entrain une augmentation du BFR.
Ratio de rotation des produits finis	$R = \frac{\text{stock moyen des produits finis}}{\text{cout de production des produits finis vendues}} * 360$	
Ratio de rotation des matières première	$R = \frac{\text{stock moyen de matière première}}{\text{cout d'achat de matire première consommé}} * 360$	
Taux de croissance du CA	$R = \frac{CA_n - CA_{n-1}}{CA_{n-1}}$	- L'évolution du CA permet de mesurer le taux de croissance de l'entreprise.
Taux de marge commerciale	$R = \frac{\text{marge commerciale}}{\text{vente de marchandise(HT)}}$	-Il mesure l'évolution de la performance de l'activité de l'entreprise
Taux de la valeur ajoutée⁶⁸	$R = \frac{VA_n - VA_{n-1}}{VA}$	- L'évolution de la valeur ajoutée est également un indicateur de croissance
Taux d'intégration	$R = \frac{\text{valeur ajoutée}}{\text{CA(HT)}}$	-Il mesure le taux d'intégration de l'entreprise Dans le processus de production ainsi que le poids des charges extérieures

Annexe N° 9 : Ratios de rentabilité :

Type de ratio	formule	Interprétation
Ratio de rentabilité économique	$R = \frac{\text{Résultat net} \times 100}{\text{Capitaux investis}}$ Ou $R = \frac{\text{ROA}}{\text{Capitaux investis}}$	-Ce ratio mesure la rentabilité générée par les capitaux investis par l'entreprise.
Ratio de rentabilité financière	$R = \frac{\text{Résultat net} \times 100}{\text{Fonds propres}}$	-Ce ratio mesure combien génère les fonds propres de bénéfice.
Ratio de rentabilité commerciale	$R = \frac{\text{ROA}}{\text{CA}(\text{CA})}$	- Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à générer un bénéfice net à partir du chiffre d'affaire.

Table des matières

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale	2
Chapitre I : L'approche financière de la performance	6
Introduction	6
Section1 : Introduction à l'analyse financière	6
1-1 L'historique de l'analyse financière	6
1-2 Définitions de l'analyse financière	7
1-3 Objectifs de l'analyse financière	7
1-4 Démarches de l'analyse financière	
a) L'analyse des éléments qualitatives	8
b) L'analyse des éléments quantitatives	8
1-5 Les sources d'informations	8
1-5-1 Le bilan	9
1-5-1-1 Définition	9
1-5-1-2 La structure du bilan	9
a) L'actif du bilan	9
a-1) L'actif non courant	9
a-2) L'actif courant	9
b) Le passif du bilan	9
b-1) Capitaux propres	9
b-2) Passif non courant	10
b-3) Passif courant	10
1-5-2 Le tableau de compte du résultat	10
1-5-2-1 Définition	10
1-5-2-2 La nature du résultat de l'exercice	10
1-5-2-3 Structure de tableau de compte du résultat	11
a) Opérations d'exploitation	11
b) Opérations financières	11
c) Opérations exceptionnelles	11
d) Participation des salariés	11
e) Impôt sur le bénéfice des sociétés	12
1-5-3 Les annexes	13
1-5-3-1 Définition	14
1-5-3- Contenu de l'annexe comptable	14

a) Informations obligatoires	14
b) Informations d'importance significatives	14
1-5-4 Le tableau de financement	14
1-5-5 Le tableau des flux de trésorerie	17
1-5-5-1 Définition	17
1-5-5-2 Contenu de tableau des flux de trésorerie	17
1-6 Les outils de l'analyse financière	19
1-6-1 L'analyse par le bilan financier	19
1-6-1-1 Définition	20
1-6-1-2 Elaboration du bilan financier	20
a) Emplois	20
b) Ressources	20
1-6-2 L'analyse par la méthode des ratios	21
1-6-2-1 Définition d'un ratio	21
1-6-2-2 Rôle et objectifs par l'analyse des ratios	21
1-6-2-3 Classification d'un ratio	22
a) Ratios de structure financière	22
b) Ratios de gestion ou d'activité	22
c) Ratios de rentabilité	22
Section2 : Les indicateurs de l'équilibre financier	22
2-1 Le fond de roulement (équilibre financier à long terme)	23
2-1-1 Différentes types de fond de roulement	23
2-1-1-1 Le fond de roulement net ou permanent	23
2-1-1-2 Le fond de roulement propre (FRP)	23
2-1-1-3 Le fond de roulement étranger (FRE)	24
2-1-1-4 Le fond de roulement économique ou brute	24
2-1-2 Situations possible de fond de roulement	24
2-2 Le besoin en fond de roulement (équilibre financier à court terme)	25
2-2-1 Types de besoin en fond de roulement	25
2-2-2 Situations de besoin en fond de roulement	26
2-3 Equilibre financier à très courte terme : Analyse de la trésorerie	26
2-3-1 Modes de calculs de la trésorerie	26
2-3-2 Différentes situations de la trésorerie	26
Section 3 : Evaluation de la rentabilité	27
3-1 Les soldes intermédiaire de gestion	27
3-1-1 Définition	27
3-1-2 Les composantes des soldes intermédiaires de gestion	27
3-1-3 Présentation des soldes intermédiaire de gestion	30
3-3 La capacité d'autofinancement	31
3-3-1 Définition	31
3-3-2 Mode de calcul	31
Conclusion	32
Chapitre II : Généralités sur la performance	34
Introduction	34
Section 1 : La notion de la performance	34

1-1 Origine	34
1-2 Définitions de la performance	34
1-3 Objectifs de la performance	36
1-4 Caractéristiques de la performance	36
1-5 Les actions pour maîtriser et améliorer la performance	37
1-5-1 Les actions pour maîtriser la performance	37
1-5-2 La responsabilité des acteurs	37
1-5-3 Les actions pour améliorer la performance	38
1-5-3-1 La nature organisationnelle	38
1-5-3-2 La qualité du système d'information	38
1-5-3-3 Evolution de rôle d'un contrôleur de gestion	38
1-6 Les Théories relatives à la performance	38
1-6-1 La théorie des buts	38
1-6-2 La théorie de renforcement	38
1-7 Indicateurs de la performance	39
1-4 Dimensions de la performance	39
1-5 Les piliers de la performance d'une organisation (déterminants)	40
Section 2 : Typologies de la performance	41
2-1 La performance globale	41
2-2 La performance organisationnelle	42
2-3 La performance commerciale	42
2-4 La performance sociale	43
2-5 La performance économique	43
2-6 La performance stratégique	44
2-7 La performance concurrentielle	45
2-8 La performance humaine	45
2-9 La performance financière	45
2-9-1 Définition d'un indicateur de performance	46
2-9-2 Construction d'un indicateur de la performance financière	46
2-9-3 Caractéristiques d'un bon indicateur	47
2-9-4 Différentes types d'un indicateur de la performance	47
2-9-5 Indicateurs de la performance financière	47
2-9-6 Les modèles d'évaluation de la performance	50
2-9-6-1 Modèle d'Altman	50
2-9-6-2 Modèle d'EVA	50
Section 3 : Critères de la performance et leurs mesures	51
3-1 Les principaux critères de la performance	51
3-1-1 l'efficacité	51
3-1-2 L'efficience	52
3-1-3 La pertinence	53
3-2 Les mesures de la performance	54
3-2-1 Définition de la mesure de la performance	54
3-2-2 Les mesures de la performance	55
3-2-2-1 La mesure d'efficacité	55
3-2-2-2 La mesure d'efficience	56

Conclusion	57
Chapitre III : Analyse de la performance financière au sein de l'entreprise SISCOPLAST	59
Introduction	59
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil	59
1-1 Historique	59
1-2 Rôle et objectifs de «SISCOPLAST»	60
1-3 Organisation de« SISCOPLAST»	60
1-3-1 Organigramme	60
1-3-2 Les structures de« SISCOPLAST»	62
1-3-2-1 La direction générale	62
1-3-2-2 Les départements	63
1-3-2-2-1 Département administration générale	63
1-3-2-2-Département approvisionnement	63
1-3-2-2-3 Département exploitation	63
1-3-2-2-4 Département commerciale et marketing	64
1-4 L'effectif	64
1-5 L'activité et gamme de produits	64
Section 2 : Evaluation de la solvabilité et du résultat de l'entreprise SISCOPLAST	65
2-1 Evaluation de la solvabilité	65
2-1-1 Analyse des bilans financiers pour les périodes : 2015,2016 et 2017	65
2-1-1-1 Présentation des bilans financiers condensés de« SISCOPLAST », périodes 2015, 2016 et 2017	66
2-1-1-2Analyse des bilans financier condensés de« SISCOPLAST», périodes 2015,2016 et 2017	67
2-1-1-2-1 Analyse de la structure des emplois	67
a) Représentation graphique de la structure des emplois	67
b) Analyse de la structure des emplois	68
2-1-1-2-2 Analyse de la structure des ressources	69
a) Représentation graphique de la structure des ressources	69
b) Analyse de la structure des ressources	69
2-1-2 Analyse de l'équilibre financier	69
2-1-2-1 Analyse de l'équilibre financier à long terme	70
2-1-2-1-1 Détermination de fond de roulement	70
a) Détermination de fond de roulement par le haut du bilan	70
b) Détermination de fond de roulement par le bas du bilan	70
2-1-2-2 Analyse de l'équilibre financier à court terme	71
2-1-2-3 Analyse de l'équilibre financier immédiat (TN)	72
2-1-3 Analyse de la situation financière de l'entreprise par la méthode des ratios, périodes [2015-2017]	73
2-1-3-1 Ratio d'autonomie financière	74
2-1-3-2 Ratio de solvabilité	74
2-1-3-3 Ratio d'endettement	74
2-1-3-4 Ratio de liquidité	75
a) Ratio de liquidité générale	75
b) Ratio de liquidité restreinte	76

c) Ratio de liquidité immédiate	76
2-1-3-5 Ratios de rotation	76
2-1-3-6 Ratio de rentabilité	77
2-1-3-7 capacités d'autofinancement	78
2-2 Analyse du résultat	79
Section 3 : L'évaluation de la performance financière à partir des modèles	82
3-1 L'évaluation par le modèle d'Altman	82
3-2 L'évaluation par le modèle d'EVA	84
3-3 Analyse synthétique de l'entreprise	84
3-3-1 Les points faibles	85
3-3-2 Les recommandations	85
Conclusion	87
Conclusion générale	87
Références bibliographiques	90
Liste des tableaux, schémas et graphes	94
a) Liste des tableaux	94
b) Liste des schémas	95
c) Liste des graphes	95
Annexes	98
Table des matières	108