

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE UNIVERSITE MOULOD MAMMARI DE TIZI-OUZOU  
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES  
ET DES SCIENCES DE GESTION DEPARTEMENT DES SCIENCES DE  
GESTION



# Mémoire de fin d'étude

En vue de l'obtention du diplôme de master en Sciences financières et comptabilité

Option: Finance d'entreprise

## Thème

L'analyse Financière comme outil d'aide à la  
prise de décision au sein de l'entreprise

Cas : Algérienne Des Eaux

Présenté par :

- HAMADOUCHE Fahima
- CHABNI Sabrina

Encadré par :

➤ Mr.SAM Hocine

*Devant le jury composé de :*

**Président:** Mr. HADDADI Lounas, Maître Assistant (A), UMMTO.

**Encadrant :** Mr. SAM Hocine, Maître de conférences, rapporteur, UMMTO.

**Examineur :** Mr. OUSSAID Aziz, Maître Assistant (A), UMMTO.

Promotion : 2021/2022

## **Remerciements :**

*Nous tenons à remercier tout d'abord Allah le tout puissant, de nous avoir donné la force, le courage, la volonté et la patience pour pouvoir réaliser ce cursus.*

*Le présent travail n'est pas seulement le fruit de nos propres efforts, mais aussi les efforts de bien de personnes à qui nous exprimons nos vifs remerciements.*

*Nous tenons à exprimer nos vifs remerciements à notre promoteur Monsieur SAM Hocine pour nous avoir acceptés et de nous encadrer tout au long de ce travail, notamment pour la confiance, les conseils que vous nous avez accordés tout au long de ce travail malgré ses nombreuses charges, merci également pour votre disponibilité et votre gentillesse, nous vous adressons notre profonde reconnaissance pour vos remarques en vue d'améliorer ce travail.*

*Nous tenons également à remercier les membres de jury Monsieur OUSSAID Aziz et Monsieur HADDADI Lounas d'avoir évalué notre mémoire de recherche.*

*Nous tenons à remercier particulièrement Mr MESSERLI Mourad qui nous a apporté son aide durant la période de notre stage pratique au sein du département Finance et Comptabilité, ainsi Mr TERKI et tout le personnel de l'ADE de TIZI-OUZOU pour l'esprit de coopération et la courtoisie dont ils ont fait preuve durant notre stage.*

*A toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation et le bon déroulement de ce travail.*

# Dédicaces

*Du profond de mon cœur, je dédie ce travail à tous ceux qui me sont chers,*

## **A LA MEMOIRE DE MON PERE**

*Ce travail est dédié à mon père, décédé trop tôt (23/08/2022), qui m'a toujours poussé et motivé dans mes études.*

*J'espère que le monde dans lequel il se trouve maintenant appréciera cet humble geste comme preuve de reconnaissance de la part de sa fille qui a toujours prié pour le salut de son âme. Puisse dieu, le tout puissant, l'avoir en sa sainte miséricorde !*

## **A MA CHERE MERE**

*Qui a œuvré pour ma réussite, de par son soutien, son amour, tous les sacrifices consentis et ses précieux conseils, pour toute présence dans ma vie.*

## **A LA MEMOIRE DE MA GRANDE MERE « AZOUZOU »**

*Qu'Allah l'accueille dans son vaste Paradis.*

- ❖ *A mes chers frères REZKI & SAID ainsi ma sœur NADIA et son fils KAKI qui ont été toujours là pour moi dans les moments où j'avais besoin de leur orientations.*
- ❖ *A ma meilleure amie BRAKNI Fahima qui compte énormément pour moi et pour qui je porte beaucoup de tendresse et qui m'a toujours soutenue et à toute sa famille.*
- ❖ *A ma collègue et la meilleure Binôme HAMMADOUCHE Fahima pour son soutien moral, sa patience et sa compréhension tout au long de ce travail et à toute sa famille.*
- ❖ *A ma voisine Nassima et ses deux filles Katia et Radia.*
- ❖ *A mes amis (es) que je n'aurais jamais oublié : Farid, Sara, Rida, Merzouk, Yacine, Siham et Hazard et Sabrina, vous êtes une deuxième famille pour moi, je vous aime*

**CHABNI SABRINA**

# Dédicaces

*Du profond de mon cœur, je dédie ce travail à tous ceux qui me sont chers,*

## ***A ma chère mère***

*École de mon enfance, qui a été mon ombre durant toutes les années des études. Tu représentes pour moi le symbole de la bonté par excellence, la source de tendresse et l'exemple de réussite et de courage. Et qui a veillé tout au long de ma vie à m'encourager, à me donner l'aide et me protéger. Puisse Dieu, tout puissant vous combler de santé, de bonheur et vous procurer une longue vie.*

## ***A mon cher père***

*Vous avez toujours été mon école de patience, de confiance et surtout d'espoir et d'amour, le symbole de tendresse, qui s'est sacrifiée pour mon bonheur et ma réussite, Grâce à toi papa j'ai appris le sens du travail et de responsabilité. J'implore le tout-puissant pour qu'il t'accorde une bonne santé et une vie longue et heureuse.*

## ***A la mémoire de mes grands parents, ma grand-mère et ma chère NANA***

*Qui ont été toujours dans mon cœur que dieu les accueille dans son vaste paradis.*

## ***A ma grande mère "YEMMA Fatma "***

*Que Dieu le tout puissant vous comble de santé, de bonheur et vous prouve une longue vie parmi nous.*

## ***A ma sœur Rania et mes Frères Soufiane et Karim***

*Je ne pourrais jamais imaginer la vie sans vous, votre encouragement tout au long de mes années d'étude, votre amour et affection ont été pour moi l'exemple de persévérance et de détermination. Je vous aime et vous souhaite beaucoup de succès dans vos vies respectives. Une spéciale dédicace à une personne qui m'a toujours soutenu et encourager a mon oncle : HAMADOUCHE Ahmed trouve dans ce travail mes sincères gratitude et reconnaissances.*

## ***A toutes mes tantes et oncles paternels et maternels et leurs conjoints***

### ***A mes cousines et cousins***

### ***A mes chères amies (es)***

*Manal, sihem, Sara, Nazim, Said, Hocine, Yacine et Farid vous êtes pour moi une deuxième famille, je vous souhaite une vie pleine de santé, bonheur, réussite et de prospérité.*

### ***A mon cher binôme***

*CHABNI Sabrina pour son sérieux, sa patience, son humour et sa compréhension que j'ai appréciée et avec qui j'ai eu grand plaisir de partager cette expérience.*

***A tous ceux qui m'ont soutenus et me soutiennent encore. Du fond du cœur Merci.***

***HAMADOUCHE FAHIMA***

# SOMMAIRE

# ***SOMMAIRE***

<b>Introduction Générale .....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre I : Présentation de l'analyse financière .....</b>	<b>5</b>
Introduction.....	5
Section 01 : Notion sur l'analyse financière et ses sources d'informations .....	5
Section 02 : Passage du bilan comptable au bilan financier .....	29
Section 03 : Les méthodes de l'analyse financière .....	39
Conclusion .....	60
<b>Chapitre II : Le processus de la prise de décision dans une entreprise.....</b>	<b>61</b>
Introduction.....	61
Section 01 : Les concepts théorique de la prise de décision.....	61
Section 02 : Les décisions financières dans les entreprises .....	71
Conclusion .....	92
<b>Chapitre III : L'apport de l'analyse financière à la prise de décision Au sein de l'ADE.....</b>	<b>93</b>
Introduction .....	93
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil de l'Algérie Des Eaux .....	93
Section 02 : Analyse de la situation financière de l'entreprise ADE .....	102
Conclusion .....	128
<b>Conclusion Générale .....</b>	<b>129</b>
Bibliographie	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des schémas	
Tables de matières	

# INTRODUCTION GENERALE

# Introduction :

---

L'activité économique d'un pays est l'ensemble des comportements visant à la production et à la consommation des biens et services. Cette activité dans lequel évoluent les entreprises est complexe.

En effet, l'entreprise est une entité économique qui regroupent les différents facteurs (humains, techniques et financiers) dont l'objectif est de produire des biens et / ou services à destination des personnes physiques ou morales afin d'en tirer un bénéfice.

La finance quant à elle est un pilier de l'économie de l'entreprise qui est liée à la gestion de ressources financières. Une gestion effectuée par l'utilisation d'un ensemble d'outils parmi lesquels nous trouvons l'analyse financière. Celle-ci porte sur l'étude de la situation financière de l'entreprise dans le but de déterminer sa santé financière et de guider la prise de décision, donc l'analyse a pour objectif de déceler les points faibles et les points forts de l'entreprise pour corriger les premiers et pour mieux exploiter les seconds.

A cet effet, on définit l'analyse financière comme une étude synthétisant un ensemble de données économiques et financières afin d'évaluer une société à un moment défini. Elle est réalisée à partir de documents comptables liés tant à la société qu'à son secteur d'activité.

Elle peut être exploitée à différents niveaux suivant les informations qui s'y trouvent permettant d'appréhender la solidité ou l'endettement de l'entreprise, sa pérennité ou encore ses perspectives de développement. Comme toutes activités relevant du domaine de l'entreprise, celle-ci est retranscrite en flux financiers faisant parler les chiffres. La lecture de l'analyse de ces chiffres forment alors les instruments conceptuels nécessaires aux choix des politiques d'investissement à adopter, des choix de financements engagés, le jugement qui porte sur la performance et de la rentabilité d'une entité.

Pour ce faire, les dirigeants de l'entreprise, quel qu'en soit d'ailleurs le domaine d'activité, doivent être en mesure de mener à bien les missions qui leurs incombent en la matière. Ils devront prendre notamment les décisions les plus opportunes. Ces décisions, qui influenceront grandement sur la stratégie de l'entreprise et donc sur son avenir, ne doivent pas être prises ni à la légère, ni de manière trop hâtive, compte tenu de leurs conséquences sur la survie de l'entreprise. Il s'agit de prendre des décisions fondées, basées sur des informations claires, fiables et pertinentes. Celui-ci s'oriente autour de certains axes fondamentaux :

# Introduction :

---

L'analyse de l'investissement et les critères de choix entre plusieurs projets ; et l'analyse des diverses sources de financement (capitaux propres, emprunt...).

Dans le but d'approfondir cette thématique, l'analyse financière comme outil d'aide à la prise de décision, nous allons procéder à l'élaboration d'un cas pratique au niveau de l'entreprise « ADE : Algérienne Des Eaux de Tizi-Ouzou », à travers l'application des techniques et des méthodes de l'analyse financière sur les documents comptable de cette dernière.

C'est autour de ce cadre de travail que s'articulera notre travail ou nous essayerons de répondre à la problématique suivante : **L'analyse financière peut-elle servir comme support d'aide à la prise de décisions au sein de l'entreprise publique « ADE » de Tizi-Ouzou?**

Ainsi, de tout ce qui précède découle plusieurs questions parmi lesquelles nous retiendrons les plus consistantes :

- En quoi consiste l'analyse financière ?
- La structure financière de l'entreprise ADE est-elle équilibrée financièrement durant la période sous analysée ?
- Quel est l'apport de l'analyse financière à la prise de décision au sein de l'ADE ? Et quelle est la nature de ces décisions ?

## Choix et intérêt du sujet :

- Sa relation avec le domaine de notre spécialité (Finance d'entreprise) ;
- Elargir nos connaissances théoriques acquises tout au long de nos études académiques et la possibilité de les appliqués, d'autre part, notre intérêt est de savoir si l'entreprise publique ADE procède à l'appréciation de sa structure financière, ses rentabilités et ses risques financiers.

# Introduction :

---

- La faisabilité du sujet : possibilité d'appliquer le bagage intellectuel acquis durant notre parcours académique ;
- L'analyse financière permet d'apprécier la rentabilité et la solvabilité d'une entreprise.

## Méthodologie de recherche :

Pour élaborer ce présent travail, nous avons recouru aux méthodes et techniques ci-après :

- Nous allons recourir à l'exploitation des ouvrages et articles en vue de définir des concepts de notre sujet et d'analyser des données pratiques. Nous allons exploiter nos connaissances sur le thème qu'on a traité. Cette technique nous permettra de compléter nos connaissances par l'exploitation des informations des différents documents réalisés par nos prédécesseurs.
- Ensuite nous avons opté pour :
  - Une méthode analytique basée sur l'analyse et l'interprétation des documents internes de l'entreprise ADE.
  - Une méthode comparative qui consiste à comparer les états financiers présentés, afin d'apprécier la performance financière de l'ADE.

## Structure de recherche :

Pour pouvoir apporter des éléments de réponses à notre problématique, nous avons jugé utile de structurer notre travail en trois chapitres.

Dans le premier chapitre, nous présentons les notions de base sur l'analyse financière, le passage du bilan comptable au bilan financier ainsi les méthodes de l'analyse financière.

## **Introduction :**

---

Le second chapitre traite le processus de prise de décision dans une entreprise, dont on présente les concepts inhérents à la prise de décisions et ses démarches.

Le dernier chapitre concerne la pratique dans lequel nous allons présenter en premier lieu l'entreprise ADE de TIZI-OUZOU, puis nous allons effectuer une analyse financière afin de déterminer son impact sur la prise de décision. Le choix de cette entreprise s'explique par la disponibilité de l'information au niveau de cette unité. Concernant la période d'étude, nous avons opté pour les trois années : 2016, 2017 et 2018.

# CHAPITRE I

# ***CHAPITRE I : Présentation de l'analyse financière***

---

## **Introduction au chapitre I**

L'analyse financière est apparue à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, et ce n'est qu'après la 2<sup>ème</sup> guerre mondiale qu'elle a connu un véritable essor. Elle a évolué très vite et devenue un élément très important dans la politique financière de l'entreprise.

L'analyse financière vise à formuler un diagnostic sur l'entreprise : mesurer sa rentabilité, son niveau d'endettement, sa solvabilité, apprécier l'équilibre des masses présentes dans le bilan, toutes évaluations nécessaires à la survie de l'entreprise. Elle nécessite la maîtrise de connaissances acquises en comptabilité générale et en comptabilité des sociétés afin d'être apte à exploiter les documents de synthèse que sont le bilan et le compte de résultat.

Ce premier chapitre de notre travail a pour objet dans un premier temps de mettre l'accent sur les notions de bases de l'analyse financière et ses sources d'informations. Par la suite, nous nous attarderons sur le passage du bilan comptable au bilan financier. En dernier lieu nous verrons les méthodes de l'analyse financière.

### **Section 01 : Notion sur l'analyse financière et ses sources d'informations**

L'analyse financière constitue pour l'entreprise un instrument de gestion, elle peut intervenir dans des optiques très différentes suivant les problèmes posés, de ce fait elle est considérée comme une approche rigoureuse des problèmes de l'entreprise qui permettent de rationaliser l'étude des données économiques et comptables pour connaître la situation financière de l'entreprise à une date déterminée. Cette section met l'accent sur la présentation des concepts de base de l'analyse financière car il est important de les comprendre pour bien cerner notre travail de recherche.

Au cours de cette section, nous nous intéressons à la définition de l'analyse financière et les étapes, l'utilité, les objectifs et les utilisateurs de cette dernière.

#### **1- Aperçu sur l'analyse financière**

L'analyse financière comme outil indispensable à la gestion de l'entreprise trouve sa justification et sa raison d'être dès 1929 jusqu'à nos jours.

# ***CHAPITRE I : Présentation de l'analyse financière***

---

Mais d'après le développement de l'industrie, elle est apparue la faiblesse de cette analyse, dans les débuts dans années vingt de ce siècle, puis ce genre d'études s'est développé par la classification des entreprises, selon les secteurs économiques ou les opportunités géographiques.<sup>1</sup>

La crise économique mondiale (1929-1933) a influé sur le développement des techniques de gestion et sur l'analyse en particulier qui a commencé à propager dans quelques pays, les statistiques attachés aux ratios pour chaque secteur économique.

Exactement, en 1933, s'est créée aux Etats-Unis ne commission nommée (C.S.E) Commission de sécurité et d'échange) cette dernière participe à donner les évaluations et les résultats des entreprises ainsi que toutes les statistiques qui concernent les ratios de la rentabilité.

En France, en 1977 il y a eu la création d'une commission appelée (C.O.B) (Commission des Opérations de Bourse), les objectifs de cette dernière sont :

- ❖ La garantie de donner les bonnes informations financières.
- ❖ Le contrôle de la qualité des données des différentes entreprises et notamment les entreprises demandent des subventions de caisse d'épargne.
- ❖ Le développement des nouveaux moyens de financement.
- ❖ L'apparition de la politique du crédit.
- ❖ L'augmentation des pourcentages de l'intérêt et l'inflation progressive.

## **2- Définition de l'analyse financière**

L'analyse financière est l'ensemble des techniques d'investigation des documents comptables et financiers d'une organisation productive, utilisées pour établir un diagnostic financier qui consiste à recenser les forces et les faiblesses de l'entreprise afin de porter un jugement sur sa performance et sa situation financière, en se plaçant dans la perspective d'une continuité de l'exploitation.

L'analyse financière permet de connaître la situation d'une entreprise (activité, performances réalisés, structure financière), de l'interpréter, d'effectuer des comparaisons et donc de prendre des décisions :

---

<sup>1</sup> Nacer DADI ADOUNE : Techniques de contrôle de gestion, Dar Mohamdiae d'édition 2000, Alger, page 13 et 14.

# ***CHAPITRE I : Présentation de l'analyse financière***

---

- ❖ Soit à posteriori (données historiques et présentes).
- ❖ Soit à priori (prévisions).

L'analyse financière constitue un ensemble d'outils d'analyse qui permet :<sup>2</sup>

- ❖ De dégager des résultats, des indicateurs caractéristiques, des ratios et de les apprécier.
- ❖ De donner des informations sur l'évolution de l'activité, de la structure financière et les performances réalisées.
- ❖ D'interpréter ces informations à l'aide du diagnostic financier.
- ❖ D'effectuer des comparaisons : entre le passé, le présent et l'avenir de l'entreprise, ainsi qu'avec d'autres entreprises du même secteur d'activité.

### **3- Les étapes de l'analyse financière**

La préparation de l'analyse financière consiste à collecter des informations comptables et extra comptable et à les retraiter de façon à donner une image plus fidèle de la situation financière de l'entreprise et de son activité.<sup>3</sup> L'analyse financière suit différentes étapes qui sont les suivantes :

#### **❖ L'étape préliminaire : « La formulation des questions précises »**

Pour avoir une première représentation schématique de l'entreprise étudiée, il faut répondre à certaines questions, qui sont de natures diverses : financières, économiques, juridiques, fiscale...etc. mais une attention particulière sera accordée ici aux interrogations de nature financière, et l'analyse s'interrogera donc d'une manière précise sur :

- La rentabilité à court et à long terme et la croissance attendue.
- La liquidité.
- Les risques économiques et financiers.
- Les risques de crédits.

---

<sup>2</sup> Béatrice et Francis Grandguillot : Analyse financière, Gualino éditeur, Lextenso éditions 2010, Paris cedex 02, pages 15 et 16.

<sup>3</sup> Brahim AAOUID : Analyse et Gestion financière Tome 1, Edition : 1<sup>er</sup> Décembre 2017, Marrakech, page 8.

# ***CHAPITRE I : Présentation de l'analyse financière***

---

## **❖ L'examen des états financiers**

L'étude des états financiers se fait par :

A- L'analyse du compte de résultat :

C'est la mise en évidence de grandeurs et soldes significatifs et de leurs évaluations comme le chiffre d'affaire, la marge commerciale, la valeur ajoutée, le résultat d'exploitation et le résultat net.

B- L'analyse du bilan financier :

L'élaboration d'un bilan financier nous permet d'avoir une indication sur l'évolution de la structure financière, l'étude des fonds de roulement et des besoins en fonds de roulement et l'étude de la trésorerie nette.

C- L'étude des documents annexes :

Elle nous donne des informations sur les variations des actifs immobilisés, l'état des créances et des dettes, le crédit-bail et l'analyse des investissements.

## **❖ L'étape finale : « La détermination d'un diagnostic financier »**

Il est important de bien comprendre les flux économiques comme un préalable indispensable pour optimiser la gestion et se faire une idée sur l'état de santé d'une entreprise.

En ce sens, le diagnostic financier est un précieux outil pour prendre le pouls d'une société et analyser ses points forts et ses points faibles, et ce, à travers un ensemble d'indicateurs.

Il faut bien savoir qu'il ne s'agit pas seulement de finance mais aussi d'exploitation de l'activité et de stratégie. L'observation porte sur le compte de résultat qui apporte des éléments sur les caractéristiques d'exploitation. Le bilan lui, informe l'analyse sur la pérennité de l'affaire et sur sa capacité de développement.

## **4- Utilité de l'analyse financière**

L'analyse financière nous permet de :

# ***CHAPITRE I : Présentation de l'analyse financière***

---

- ❖ Savoir si l'entreprise a satisfait les contraintes financières de rentabilité, d'équilibre financier et de flexibilité.
- ❖ Etudier le secteur auquel l'entreprise appartient.
- ❖ Emettre un diagnostic financier (soit un avis sur la santé financière de l'entreprise).
- ❖ Définir les stratégies qui améliorent les performances de l'entreprise par rapport à la concurrence.
- ❖ Connaître le niveau des risques vis-à-vis de ses contraintes.
- ❖ Prendre de décisions : d'arbitrer sur la structure de bilan, sur le type de ressources financière, le niveau d'endettement.<sup>4</sup>

## **5- Objectifs et utilisateurs de l'analyse financière**

### **A- Les objectifs de l'analyse financière**

L'objectif de l'analyse financière est d'apporter un éclairage sur la réalité d'une entreprise à partir de données chiffrées et normalisées. Elle a pour objectifs de rechercher les conditions de l'équilibre financière de l'entreprise et mesurer la rentabilité des capitaux investis. Cette étude est donc réalisée à partir d'informations concernant le passé de l'entreprise.

L'analyse financière constitue un ensemble d'outils d'analyse qui permet :

- De dégager des résultats, des indicateurs caractéristiques, des ratios et de les apprécier.
- De donner des informations sur l'évolution de l'activité, sur l'évolution de la structure financière, sur les performances réalisées.
- Identifier les causes de difficultés présentes et futures de l'entreprise.
- D'interpréter ces informations à l'aide du diagnostic financier.
- D'effectuer des comparaisons : entre le passé, le présent et à l'avenir de l'entreprise, ainsi qu'avec d'autres entreprises du même secteur d'activité.

---

<sup>4</sup> <https://infonet.fr/analyse-financiere/a-quoi-sert-l-analyse-financiere-d-une-entreprise/> consulté le 27 Avril 2022 à 11H30.

# ***CHAPITRE I : Présentation de l'analyse financière***

---

L'analyse financière est une aide à la prise de décision : elle permet d'améliorer la gestion de l'entreprise et de répondre aux questions :

- Quelle est la valeur de l'entreprise ?
- Quelle est la capacité de l'entreprise à créer de la richesse ?
- L'entreprise est-elle performante, rentable ?
- Sa stratégie est-elle adaptée à ses besoins et à ses ressources ?
- L'entreprise est-elle compétitive ?
- Quels sont les points forts, les points faibles et les potentialités de l'entreprise ?
- Quels sont les risques encourus ?

## **B- Les utilisateurs de l'analyse financière**

Les nombreux utilisateurs de l'analyse financière ont des motivations particulières et s'attachent donc plus spécialement à certains aspects de l'analyse.

### ❖ Analyse financière et gestionnaires :

L'étude financière effectuée dans l'entreprise est appelée analyse financière interne par opposition à l'analyse financière externe faite par les analystes extérieurs. Basée sur des informations nombreuses, l'analyse interne couvre l'ensemble des objectifs dégagés ci-dessus.

### ❖ Analyse financière et actionnaires :

Les actionnaires sont intéressés par la rentabilité immédiate (dividende) mais également par la perspective de gains futurs (bénéfice par action, plus-value en capital). Les actionnaires étudieront le secteur d'activité de l'entreprise et la place qu'elle y occupe. Leurs objectifs est d'apprécier les performances, l'efficacité et les capacités de l'entreprise.

### ❖ Analyse financière et prêteurs :

Si l'analyse s'est rapidement développée dans les banques lorsque celles-ci voulaient s'assurer de la capacité de remboursement de leurs clients, elle a été aussi utilisée par les entreprises qui consentent des prêts ou des avances à d'autres entreprises, ou qui vendent à crédit. Pour un prêt à court terme, les prêteurs sont spécialement intéressés par la liquidité de l'entreprise, c'est-à-dire sa capacité à faire face aux échéances

## ***CHAPITRE I : Présentation de l'analyse financière***

---

à court terme. S'il s'agit d'un prêt à long terme, au contraire, les prêteurs doivent alors s'assurer de la solvabilité et de la rentabilité de l'entreprise. Les techniques d'analyse financière varient selon la nature et la durée du prêt. Mais le prêt soit à court terme ou à long terme, les créanciers s'intéressent également à la structure financière qui traduit le degré de risque de l'entreprise.

### ❖ Analyse financière et salariés :

Les salariés sont aussi légitimement préoccupés par la paternité et la croissance de l'entreprise, car une défaillance entraîne la perte de leur emploi. D'autre part, la loi sur la participation leur confère le droit de participer aux bénéfices. Ils peuvent aussi devenir actionnaires de leurs sociétés. Dans les entreprises de plus de cinquante salariés, leurs intérêts s'expriment à travers le comité de l'entreprise. Celui-ci a la possibilité de se faire assister par un expert comptable pour procéder à l'analyse des comptes qui lui sont soumis.

### ❖ Analyse financière et banquier :

L'analyse financière aide le banquier à étudier la demande de prêt à court terme et à déterminer si l'entreprise sera en mesure de faire face à ses échéances à court terme. De fait, l'attention sera portée sur les éléments majeurs suivants, à savoir :

- La capacité d'endettement de l'entreprise.
- La structure des ressources dont elle dispose.
- L'appréciation du niveau de fonds de roulement.
- Rendement des capitaux engagés.

### ❖ Analyse financière et les cocontractants (clients, fournisseurs) :

L'analyse permet de mesurer le poids relatif de chacune dans la relation commerciale, et ce en calculant quelques ratios. Le fournisseur à besoin de connaître la situation de son client, de la santé de l'entreprise dépendra sa propre santé, et ce, d'autant qu'il sera le dernier payé s'il a faillite<sup>5</sup>. Le fournisseur aura à cœur de rechercher le maximum d'information sur l'entreprise pour avoir à connaître les produits développés, leur mise en œuvre, et leur vente sur le marché. De la même manière, le client devra s'inquiéter de la situation de son fournisseur. Les informations recueillies et analysées, il

---

<sup>5</sup> Information tirée de l'ouvrage de RAMAGE.P, « analyse et diagnostic financier », édition d'organisation, 2001, P 1 et 2.

# ***CHAPITRE I : Présentation de l'analyse financière***

---

saura dans quelle situation se trouve l'entreprise. Le client doit connaître les capacités de production de son fournisseur, ses gammes de produits et leur développement et les résultats dégagés à l'occasion des ventes.

## **6- Les sources d'informations de l'analyse financière**

Tous les acteurs en relations avec l'entreprise s'attachent plus particulièrement soit aux conditions de travail, aux performances techniques ou aux perspectives de développement de l'entreprise et aussi à la santé financière qui peut s'analyser par les documents de synthèse que l'entreprise doit obligatoirement éditer en fin d'exercice qui sont au nombre de trois, le bilan comptable, le tableau des comptes de résultats et les annexes. Ils font l'objet de retraitements et de reclassement, selon la finalité de l'analyse à effectuer, pour l'entreprise.

### **6-1- Le bilan comptable**

#### **Définition**

Le bilan est un document comptable qui photographie à un instant donné (généralement le 31/12/N de chaque année) la structure et la situation patrimoniale de l'entreprise. C'est un système d'organisation de l'information financière permettant de saisir, classer et d'enregistrer des données à base chiffrées et de fournir après le traitement appropriés d'un ensemble d'informations conformément aux besoins des divers utilisateurs intéressés comme l'analyse financière.

Le bilan d'une société montre son actif (ce qu'elle possède) et ses dettes (ce qu'elle doit) à une date donnée. La différence entre l'actif et les dettes correspond à la situation nette, qu'on appelle aussi capitaux propres.

Le bilan s'inspire de l'approche dite fonctionnelle. Les différents éléments sont ainsi regroupés selon trois fonctions :<sup>6</sup>

- Fonction investissement et financement structurel ;
- Fonction exploitation (fonctionnement courant de l'entreprise) ;
- Fonction d'ajustement quotidien avec la trésorerie (passive et active) ;

---

<sup>6</sup> TAIROU Akim. A, « Analyse et décisions financière », L'Harmattan édition 2006, Paris, Page 14.

# CHAPITRE I : Présentation de l'analyse financière

## La structure du bilan comptable :

Le bilan comptable se compose de deux grandes parties l'actif qui représente les emplois dont dispose l'entreprise, et le passif représente ses origines des ressources :

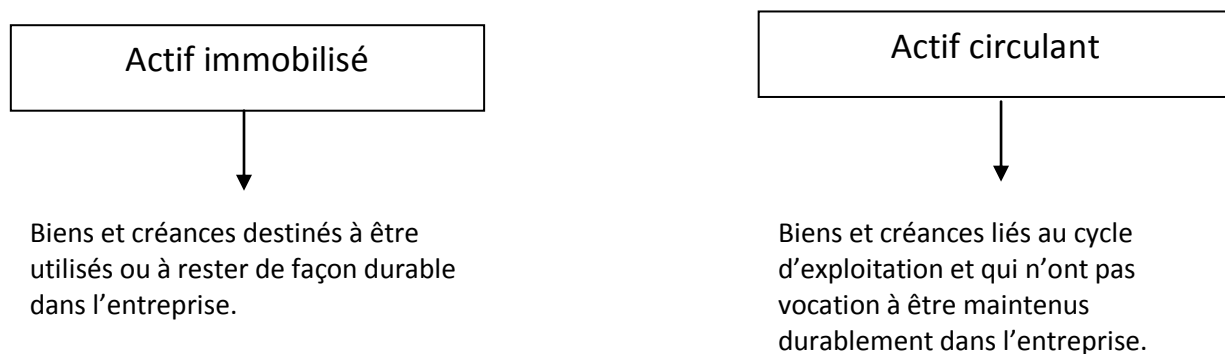
### ❖ L'actif du bilan :

Il représente l'utilisation qui a été faite des capitaux de l'entreprise. Les acquisitions représentées par l'actif sont classées dans un ordre de liquidités croissantes : c'est-à-dire selon le temps nécessaire pour la transformation de chaque acquisition en liquide (argent).

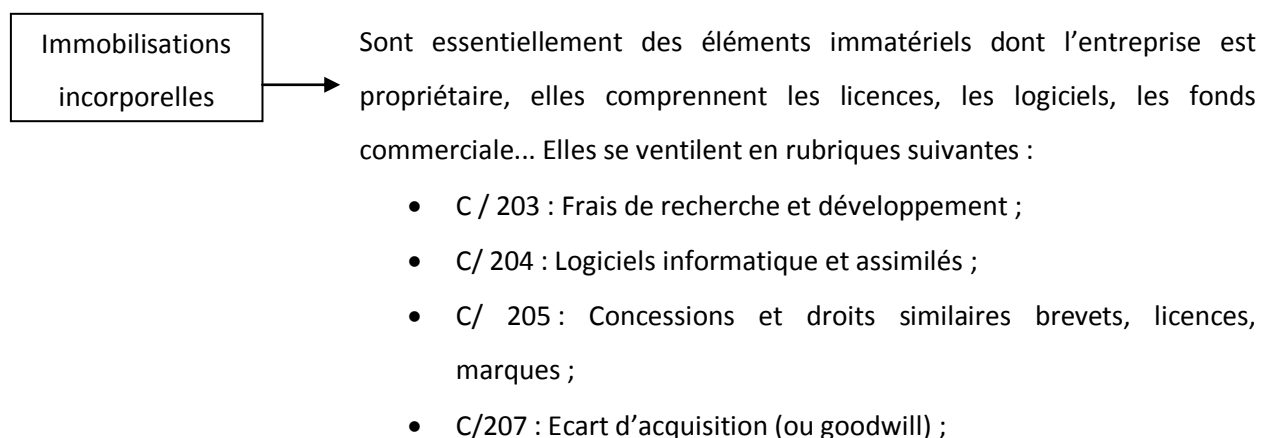
Il est plus rapide de vendre un immeuble qu'un bâtiment, une matière première qu'une machine de production,....

Les éléments constitutifs de l'actif sont classés suivant leur fonction et par ordre de liquidité croissante.

L'actif comprend deux grandes rubriques composées chacune de plusieurs postes qui possèdent des caractères communs :



L'actif immobilisé comprend les postes suivants :



# ***CHAPITRE I : Présentation de l'analyse financière***

---

Immobilisations  
corporelles



Sont des biens ou matériels appartenant à l'entreprise, utilisée dans le cadre de son exploitation et non destiné à la revente, dont la durée utile devrait s'échelonner sur plusieurs exercices. Elles comprennent les terrains, les bâtiments, les véhicules, les équipements de production...

Dans les immobilisations corporelles sont logées les rubriques suivantes :

- C/ 211 : Terrains ;
- C/ 212 : Agencements et aménagements de terrains ;
- C/ 213 : Constructions ;
- C/ 2131 : Bâtiments ;
- C/ 2135 : Installations générales, Aménagements de constructions ;
- C/ 2138 : Ouvrages d'infrastructure ;
- C/ 215 : Installations techniques ;
- C/ 218 : Autres immobilisations corporelles.

Immobilisations  
financières



Sont des actifs financiers à usage durable qu'une société détient. Elles se constituent principalement des participations, des créances rattachés, des autres titres immobilisés et des prêts. On peut distinguer les comptes suivants :

- C/ 261 : Titres de filiales ;
- C/ 262 : Autres formes de participations ;
- C/ 265 : Titres de participation évalué par équivalence ;
- C/ 266 : Créances rattachées à des participations de groupe ;
- C/ 267 : Créances rattachées à des participations hors groupe ;
- C/ 268 : Créances rattachées à des sociétés en participation.

# CHAPITRE I : Présentation de l'analyse financière

L'actif circulant comprend les principaux postes suivants :

Stocks et  
En-cours

Sont des biens acquis ou créés par l'entreprise et destinés à être vendus comme les marchandises et les produits finis ou consommés pour les besoins de la production ou de l'exploitation comme les matières premières et autres approvisionnements. Les stocks sont suivis dans les comptes suivants :

- C/ 30 : Stocks de marchandises ;
- C/ 31 : Stocks de matières premières et fournitures ;
- C/ 32 : Stocks des autres approvisionnements ;
- C/ 33 : Stocks en cours de productions de biens ;
- C/ 34 : Stocks en cours de productions de services ;

Créances

Elles comprennent les droits acquis par l'entreprise, à la suite de ses relations avec les tiers tels que les clients et la banque. Ce sont des créances sur les clients, qu'elles soient ou non matérialisées par des effets de commerce (billet à ordre, lettre de change...) et des autres créances générées par l'activité courante de l'entreprise. Les créances sont suivies dans les comptes suivants :

- C/ 411 : Clients ;
- C/ 462 : Créances sur cession d'immobilisations ;
- C/ 462 : Créances sur cession des valeurs mobilières de placement ;

Valeurs  
mobilières de  
placement

Sont constituées des montants disponibles sur les comptes bancaires de l'entreprise. Elles correspondent à la trésorerie active de l'entreprise c'est-à-dire aux liquidités qu'elle détient en espèces (caisse) ou sur compte bancaire (banque).

Disponibilités

Sont constituées des montants disponibles sur les comptes bancaires de l'entreprise. Elles correspondent à la trésorerie active de l'entreprise c'est-à-dire aux liquidités qu'elle détient en espèces (caisse) ou sur compte bancaire (banque). Elles sont suivies à l'actif du bilan sous les comptes suivants :

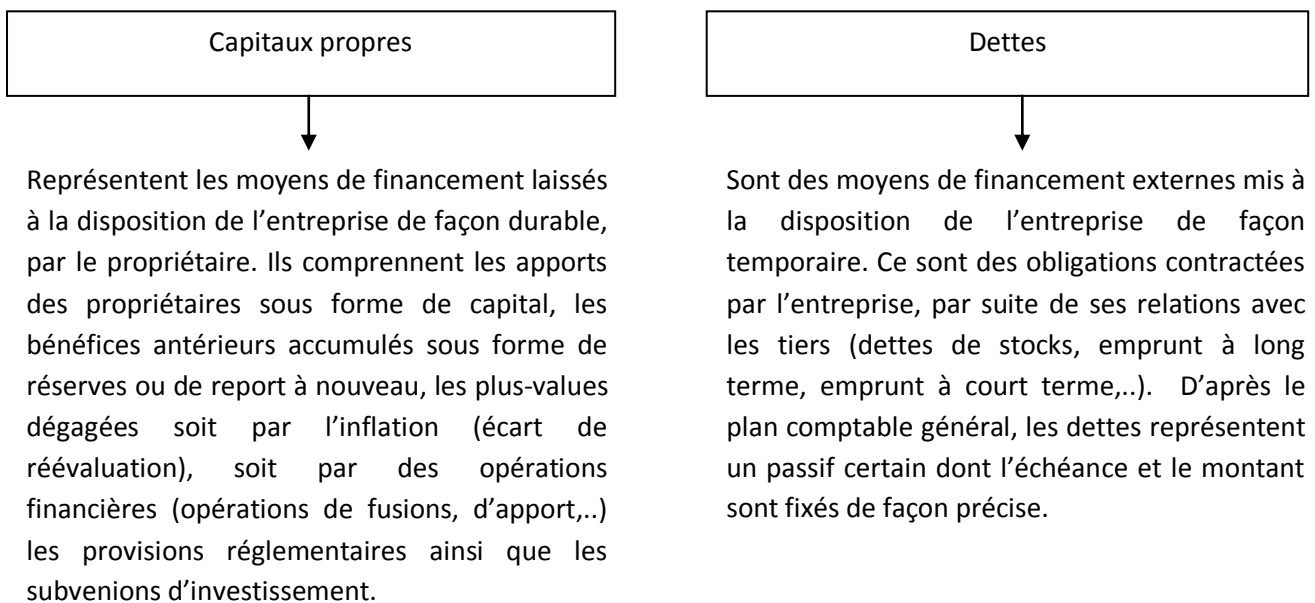
- C/ 51 : Banque, Etablissements financiers et assimilés ;
- C/ 52 : Instruments Financiers dérivés ;
- C/ 53 : Caisse ;
- C/ 54 : Régies d'Avance et Accréditifs.

# CHAPITRE I : Présentation de l'analyse financière

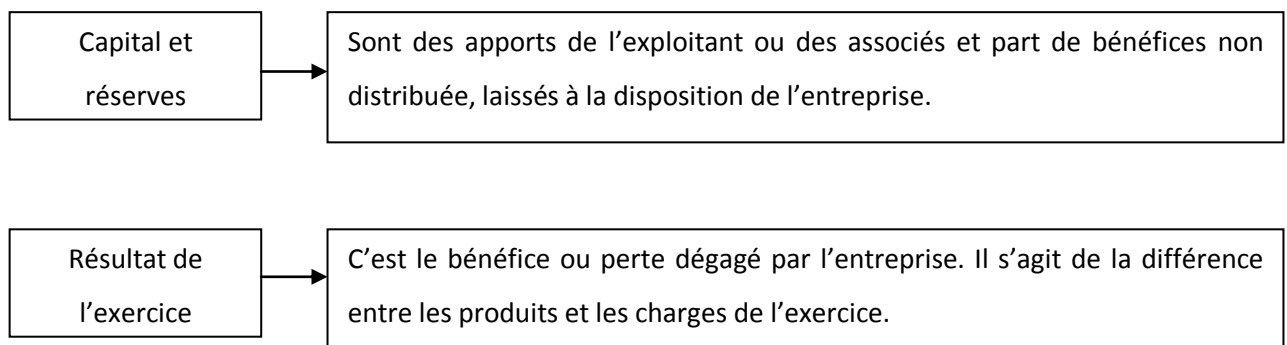
## ❖ Le passif du bilan :

Le passif représente la partie du bilan où sont comptabilisées les sources de financement qui permettent à l'entreprise de financer son patrimoine. C'est une obligation actuelle de l'entité résultant d'événement passés et dont l'extinction devrait se traduire pour l'entité par une sortie de ressources représentatives d'avantages économique.

Le passif comprend deux grandes rubriques composées chacune de plusieurs postes qui possèdent des caractères communs :

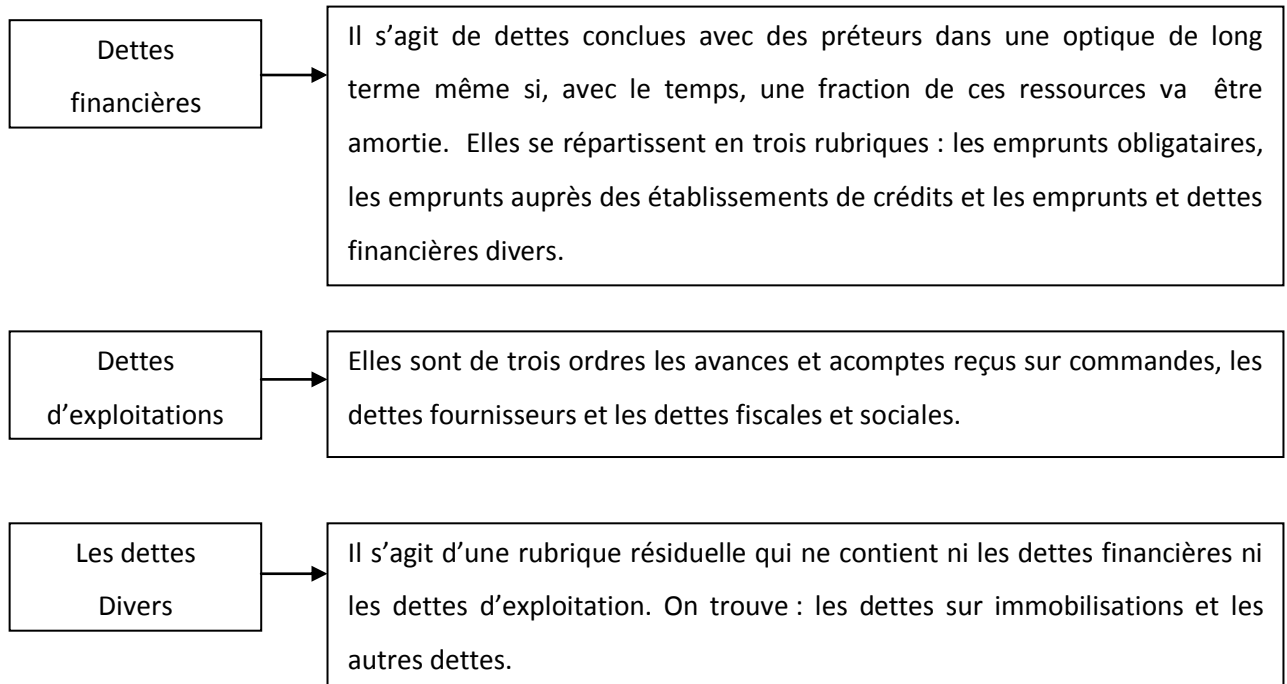


Les capitaux propres comprennent les principaux postes suivants :



# CHAPITRE I : Présentation de l'analyse financière

Les dettes comprennent les principaux postes suivants :



Ensuite, on retrouve essentiellement au passif du bilan :

- Les capitaux propres qui sont structurés comme suit :
  - C/ 101 : capital émis (capital social, dotations ; fond d'exploitations) ;
  - C/ 103 : prime liées au capital social ;
  - C/ 104 : écarts d'évaluation ;
  - C/ 105 : écarts de réévaluation ;
  - C/ 106 : réserves (légale, statutaires, ordinaire, réglementée) ;
  - C/ 107 : écarts d'équivalence ;
  - C/ 108 : compte de l'exploitation ;
  - C/ 109 : capital souscrit non appelé ;
  - C/ 11 : report à nouveau ;
  - C/ 12 : résultat net.
  
- Les passifs non courant :
  - C/ 13 : produit et charge différés hors cycle d'exploitation ;
  - C/15 : provision pour charges ;

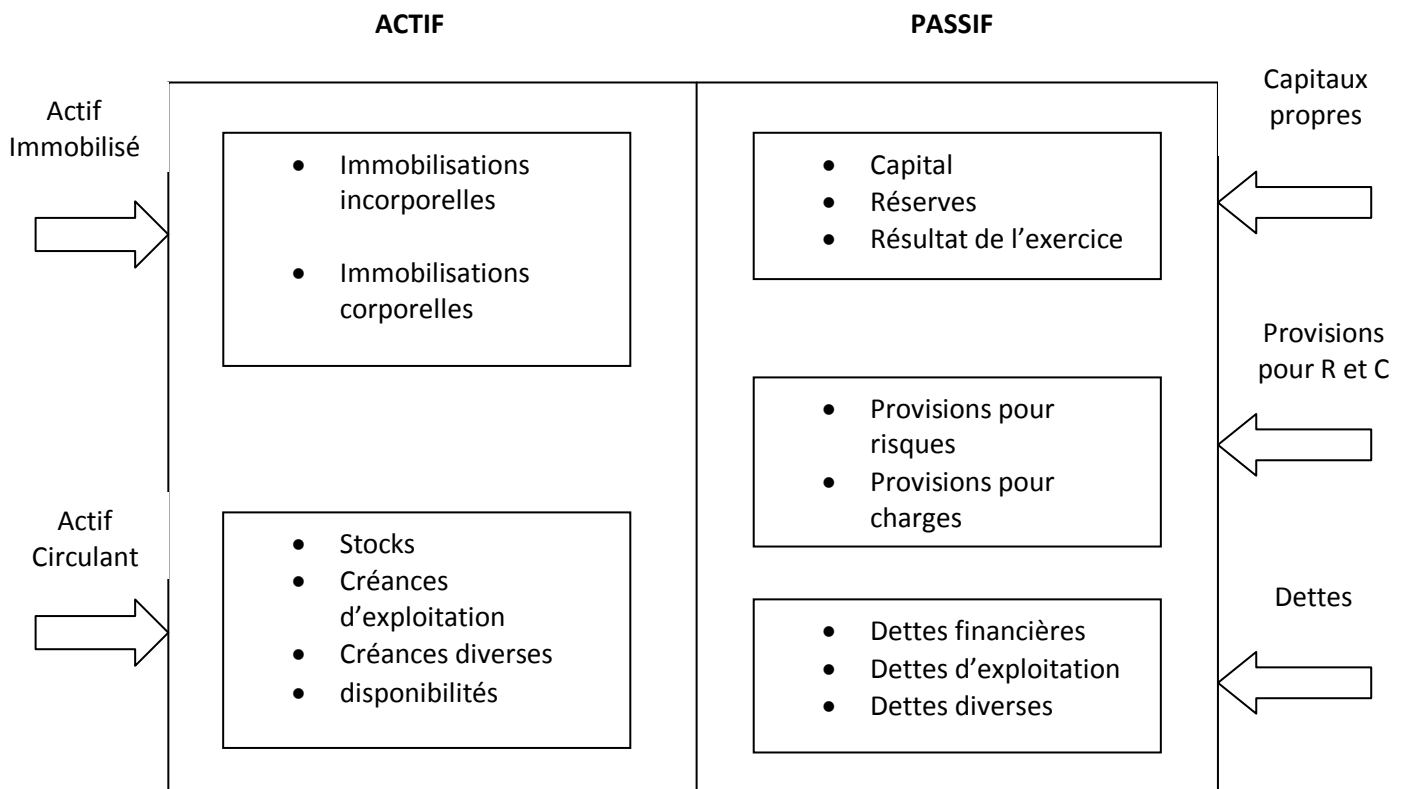
# CHAPITRE I : Présentation de l'analyse financière

- C/ 16 : emprunts et dettes assimilés ;
- C/17 : dettes rattachées à des participations.

➤ Les passifs courant :

- C/ 40 : fournisseurs et comptes rattachés (hors 409) ;
- C/ 419/509 : autres dettes sur avances reçues notamment ;
- C/ 42/43/44 : (hors 404 à 477) : personnel, organismes sociaux, Etat... ;
- C/ 444/445 : impôts (service crédit)
- C/ 45/46/48/519 : associés, créanciers devers ; charges ou produits constatés d'avance ;
- C/51/52 : trésorerie passif...

## Schéma n°01 : Présentation du bilan comptable



SOURCE : J.BARREAU, J.DELAHAYE, F. DELHAYE, Gestion Financière, 14<sup>ème</sup> Edition. Paris : DUNOD, 2005, P. 144<sup>7</sup>

<sup>7</sup> J.BARREAU, J.DELAHAYE, F. DELHAYE, Gestion Financière, 14<sup>ème</sup> Edition. Paris : DUNOD, 2005, Page 144

## ***CHAPITRE I : Présentation de l'analyse financière***

**Tableau N°01 : Présentation de l'actif du bilan comptable.**

<b>ACTIF</b>	<b>Exercice N</b>			<b>Exercice N-1</b>
	<b>Montant brut</b>	<b>Amortissement et provision</b>	<b>Montant net</b>	<b>net</b>
<b>ACTIF NON COURANT</b>				
<b>Ecart d'acquisition</b>				
<b>Immobilisation incorporelles</b>				
Frais de recherche et développement				
Fonds commercial				
Avance et acompte				
<b>Immobilisation corporelles</b>				
Terrains				
Constructions				
Installation techniques, matériel et outillage				
Industriels				
Immobilisation corporelles en cours				
Avance et acomptes				
<b>Immobilisations financières</b>				
Participations				
Créances rattachés a des participations				
Autres titres immobilises				
Prêts et autres actifs financiers non courants				
Impôts différées actif				
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>				
<b>ACTIF COURANT</b>				
<b>Stocks et encours</b>				

## ***CHAPITRE I : Présentation de l'analyse financière***

<b>Créances et emplois assimilés</b>				
Client				
Autres débiteurs				
Impôts et assimilés				
Autres créances et emplois assimilés				
<b>Disponibilités et assimilé</b>				
Placements et autres financiers courants				
Trésorerie				
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>				
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>				

SOURCE : Système comptable financier (SCF) 2007

**Tableau N°02 : Présentation de passif du bilan.**

PASSIF	Note	N	N-1
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves			
Réserve consolidées (1)			
Ecart de réévaluation			
Ecarts d'équivalence (1)			
Résultat net-résultat net part du groupe (1)			
Autres capitaux propres-report à nouveau			
Part de la société consolidant (1)			
Part des minoritaires (1)			
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>			

## ***CHAPITRE I : Présentation de l'analyse financière***

<b>PASSIF COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés			
Impôts			
Autres dettes			
Trésorerie passif			
<b>TOTAL PASSIF COURANT</b>			
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>			

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.

**SOURCE :** Système comptable et financier (SCF) 2007.

### **6-2- Le tableau de compte de résultat**

#### **Définition**

Selon Hubert de La Bruslerie «Le compte de résultat présente l'ensemble des flux de produits et de charges imputables à la période de temps déterminées par l'exercice comptable. Il est organisé en distinguant les produits et charges d'exploitations, financières et exceptionnelles qui mettent en évidence chacun un résultat d'exploitation, un résultat financier et un résultat exceptionnel ».<sup>8</sup>

Le compte de résultat indique pour une période donnée, les produits de l'entreprise (ventes, plus rarement pour les PME et les TPE des produits financiers), ses charges (matières premières, achats de marchandises, frais de personnel, frais de gestion, frais financiers...) et son résultat (différence entre produits et charges) qui peut être un bénéfice ou une perte.

#### **La structure du tableau de compte de résultat**

Le compte de résultat possède eux éléments principaux qui sont les produits et les charges.

<sup>8</sup> Hubert de la Bruslerie « Analyse financière », 4ème édition, Edition DUNOD, Paris 2010. Page 120.

# ***CHAPITRE I : Présentation de l'analyse financière***

---

## ❖ Les produits :

Les produits du compte de résultat représentent les recettes provenant de l'activité de l'entreprise c'est-à-dire les éléments de son activité qui lui ont permis de s'enrichir ou d'augmenter la valeur de son patrimoine.

Ils sont regroupés par nature : les produits générés par l'exploitation, les produits d'origine financières et ceux de nature exceptionnelle.

### - Les produits d'exploitation :

Ils comprennent les ventes de marchandises, la production vendue et stockée de biens et de services, le montant net des chiffres d'affaires qui est l'addition des ventes de marchandises et de la production vendue de biens et de services, la production immobilisée, les subventions d'exploitation et les reprises sur provisions d'exploitation.

Les ventes de marchandises représentent le chiffre d'affaires réalisé par l'activité de l'entreprise. La production stockée, comptabilisée dans les produits, correspond à la variation de stocks des produits finis ou des travaux en-cours. Elle est valorisée au coût de production. Quant à la production immobilisée, elle est la contrepartie au compte du résultat des coûts engagés par une entité pour produire une immobilisation pour elle-même. Les subventions d'exploitation sont des subventions qui ont été accordées à l'entité économique pour lui permettre de financer des charges d'exploitation, contrairement aux subventions d'équipement qui ont été accordées pour financer des investissements. Pour les reprises sur provisions d'exploitation sont constatées en comptabilité pour annuler des provisions qui seraient devenues sans objet.

### - Les produits financiers :

Les produits financiers regroupent les produits des participations, les produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé, les autres intérêts et produits assimilés, les reprises sur provisions à caractère financier, les gains de change et les produits nets de cessions de valeurs mobilières de placement.

Les produits des participations sont fréquents dans une société holding car ils correspondent aux dividendes versés par des sociétés filiales à leur société mère. Les reprises sur provisions à caractère financier permettent d'annuler les provisions pour dépréciation des éléments financiers devenues sans objet suite à la disparition du risque. Quant aux produits

## ***CHAPITRE I : Présentation de l'analyse financière***

---

nets sur cessions de valeurs mobilières de placement, ils représentent la plus value dégagée lors de la revente des placements issus de la trésorerie.

- Les produits exceptionnels :

Quant aux produits exceptionnels, ils sont afférents aux opérations de toute nature présentant ce caractère c'est-à-dire les produits exceptionnels sur les opérations de gestion, sur les opérations en capital, les reprises sur provisions exceptionnelles et les transferts de charges.

Parmi les produits exceptionnels, on peut citer l'importance des produits exceptionnels sur opérations en capital qui correspondent au prix de vente des immobilisations cédées qu'elles soient incorporelles, corporelles ou financières. La différence arithmétique entre le produit de cession d'un élément d'actif et la valeur nette comptable de l'élément d'actif cédé permet de connaître le résultat de cession (plus value ou moins value).

- ❖ Les charges :

C'est l'ensemble des dépenses (frais) supportées par l'entreprise durant son exercice, elles représentent les biens ou services consommés (utilisés, employés) par l'entreprise au cours de son activité.

Ils sont regroupés : les charges d'exploitation, les charges financières et les charges exceptionnelles.

- Les charges d'exploitation :<sup>9</sup>

Les charges d'exploitation comprennent : les achats de marchandises, les variations de stock de marchandises, les achats de matières premières et autres approvisionnements, les variations de stock de matières premières et autres approvisionnements, les autres achats et charges externes, les impôts, taxes et versements assimilés à l'exception de l'impôt sur le bénéfice, les rémunérations du personnel et des dirigeants, les charges sociales, les dotations aux amortissements et les dotations aux provisions qui se rapportent à l'exploitation.

La comptabilisation des achats dans le poste achats de marchandises est réalisée pour les entités économiques qui exercent une activité de négoce. Les achats de matières premières

---

<sup>9</sup> Serge Evraert et Christiaan Prat Dit Hauret, « Les documents de synthèse : Bilan, compte de résultat, annexes ». E-theque 2002, Onnaing. Page 28.

## ***CHAPITRE I : Présentation de l'analyse financière***

---

sont révélateurs d'une entreprise qui exerce une activité industrielle. La comptabilisation des variations de stocks de marchandises ou de matières premières obtenues par différence entre les stocks initiaux et finaux permet de connaître à la lecture des états financiers la consommation de marchandises ou de matières premières. Les impôts et taxes regroupent la taxe d'apprentissage, la participation à la formation professionnelle continue, la participation à l'effort de construction, les impôts locaux, la taxe sur les véhicules de sociétés... Les autres achats et charges externes regroupent les frais généraux supportés par l'entité économique comme les redevances de crédit-bail, les charges locatives et les frais d'entretien et de réparations. Les charges de personnel englobent les salaires bruts versés aux salariés, les congés payés ou les primes et gratifications. Quant aux charges sociales et de prévoyance, il s'agit de toutes les sommes versées par le salarié ou l'employeur au titre de la protection sociale. Les dotations aux amortissements et aux provisions ont la particularité d'être des charges calculées et non décaissées puisqu'elles ne se traduisent pas par un flux monétaire. Les dotations aux amortissements permettent de constater la dépréciation irréversible d'un élément de l'actif immobilisé. Quant aux provisions, elles répondent à l'application du principe de prudence et permettent d'informer les utilisateurs des états financiers sur la perte de valeur présente d'un actif.

- Les charges financières :

Les charges financières agrègent les dotations aux amortissements et aux provisions relatives aux éléments financiers, les intérêts et charges assimilées, les pertes de change et les charges nettes sur cession de valeurs mobilières de placement.

Les charges d'intérêt représentent la rémunération versée aux établissements de crédit sur les emprunts contractés à moyen et long terme, les financements à court terme et les intérêts versés aux actionnaires et aux associés en rémunération des avances faites en compte courant. Les pertes de change permettent de constater en comptabilité l'écart négatif entre les montants facturés et encaissés relatifs à une opération en monnaie étrangère. Les charges nettes sur cession de valeurs mobilières de placement sont les moins values réalisées lors de la cession de valeurs mobilières de placement.

## ***CHAPITRE I : Présentation de l'analyse financière***

---

- Les charges exceptionnelles :

Les charges exceptionnelles sont afférentes aux opérations de toute nature présentant ce caractère c'est-à-dire des charges exceptionnelles sur opérations de gestion, sur opérations en capital et les dotations aux amortissements et aux provisions exceptionnelles.

Les valeurs nettes comptables des éléments d'actif cédés égales à la différence entre le prix d'acquisition de l'immobilisation et la somme des amortissements sur le bien cédé sont comptabilisées dans la rubrique « charges exceptionnelles sur opérations en capital ». Quant aux charges exceptionnelles sur opérations des gestions, on y retrouve le plus souvent les abandons de créances à caractère commercial ou financier. Les dotations aux provisions réglementées comptabilisées sont en général les provisions pour hausse des prix ou les amortissements dérogatoires tels que les amortissements dégressifs.

Ainsi, le résultat est :

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

$$\text{Résultat net de l'exercice} = \sum \text{produits} - \sum \text{charges}$$

## ***CHAPITRE I : Présentation de l'analyse financière***

**Tableau N° 03 : Présentation schématique du TCR :**

N°	DESIGNATION	NOTE	Montant au 31/12/N	Montant au 01/01/N
	Vente et produits annexes Variation stocks de produits finis et encours Production immobilisée Subvention d'exploitation			
	<b>1 PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>			
	Achats consommés Services extérieurs et autres consommations Services extérieurs Autres services extérieurs			
	<b>2 CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE</b>			
	<b>3 VALEUR AJOUTER D'EXPLOITATION</b>			
	Charges de personnels Impôts, taxes et versement assimilés			
	<b>4 EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>			
	Autres produits opérationnels Autres charges opérationnels Dotations, provisions et pertes de valeur Reprise sur pertes de valeur et provisions			
	<b>5. RESULTAT OPERATIONNEL</b>			
	Produits financiers Charges financières			
	<b>6. RESULTAT FINANCIER</b>			
	<b>7. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS</b>			
	Impôts exigibles sur résultat ordinaires Impôts sur le bénéfice basé sur le résultat de l'activité ordinaire Autres impôts sur les résultats  Impôts différés (variation) sur résultat ordinaires			

## ***CHAPITRE I : Présentation de l'analyse financière***

Imposition différé actif			
Imposition différé passif			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES			
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES			
8. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES			
Eléments extraordinaires produits			
Eléments extraordinaires charges			
9. RESULTAT EXTRAORDINAIRES			
10. RESULTAT NET DE L'EXERCICE			
Part dans le résultat des sociétés mises en équivalence			
11. RESULTAT NET DE			

**SOURCE :** Système comptable et financier (SCF) 2007.

### **6-3- Les annexes**

L'annexe est l'ensemble des éléments d'informations complémentaires à la comptabilité. Il s'agit du 3<sup>ème</sup> document comptable de synthèse après le bilan et le tableau des comptes de résultat.

#### **Définition**

- **Selon GRANDGUILLOT Béatrice et Francis :** « L'annexe est un état comptable qui fournit des informations nécessaires à la compréhension du compte de résultat et du bilan »<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> GRANDGUILLOT FRANCIS et BEATRICE « L'essentiel de l'analyse financière », 12<sup>ème</sup> édition, Paris 2014/2015, Page 32.

# ***CHAPITRE I : Présentation de l'analyse financière***

---

- **Selon MELYON Gérard :** « L'annexe est un document obligatoire composé d'un ensemble d'états et de tableaux justifiant ou complétant les informations portées au compte de résultat et au bilan ». <sup>11</sup>

L'annexe est un document comptable obligatoire, sauf pour la catégorie comptable des micros entreprises. Il est à la fois un outil précieux pour l'analyse financière de l'entreprise.

Bilan + Compte de résultat + Annexe = Tableaux de synthèse
------------------------------------------------------------

## **Les informations de l'annexe**

L'annexe comprend plusieurs informations juridiques, financières, économiques, comptables, fiscales et social, qu'elles sont très utiles pour l'analyse financière de l'entreprise.

- ✓ Informations économiques et financière :
  - Modes et méthodes d'évaluation ;
  - Evolution de certains postes ;
  - Modes de calcul des amortissements, des dépréciations et des provisions ;
  - Inventaire du portefeuille de titres de placement.
  
- ✓ Informations juridiques :
  - Montants des engagements financiers ;
  - Structure du capital ;
  - Dettes garantis par des sûretés réelles.
  
- ✓ Informations fiscal :
  - Répartition de l'impôt entre le résultat courant et le résultat exceptionnel.
  
- ✓ Informations social :
  - Effectif des salariés ;

---

<sup>11</sup> MELYON Gérard, « Gestion financière », 4<sup>ème</sup> édition, Edition Bréal, Paris, 2007, Page32.

## ***CHAPITRE I : Présentation de l'analyse financière***

---

- Montant de la masse salariale ;
- Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux.

Les informations de l'annexe sont généralement structurées en cinq parties :

- Faits caractéristiques de l'exercice ;
- Principes, règles et méthodes comptables ;
- Notes relatives aux postes du bilan ;
- Notes relatives au compte de résultat ;
- Autres informations.

### **Les objectifs de l'annexe**

L'annexe est un document comptable explicatif du bilan et du compte de résultat qui a pour objectif de :

- Apporter des informations supplémentaires afin d'aider à la compréhension du bilan comptable et du compte de résultat.
- Fournir beaucoup d'informations sur la comptabilité de l'entreprise.
- Contenir des informations comptables, telles que les règles et les méthodes comptables exploitées par l'entreprise, les engagements ainsi que les diverses explications sur les charges et les produits.

Pour conclure, l'analyse financière se fonde traditionnellement sur un examen des documents comptables portant des données fiables, en particulier représentées dans le bilan comptable, le compte de résultat et les annexes.

### **Section 02 : Passage du bilan comptable au bilan financier**

Le bilan comptable est un support privilégié pour l'analyse financier désirant dresser un diagnostic financier de l'entreprise, or, il est établi dans une optique comptable restreinte. Il est donc nécessaire de modifier sa présentation et effectuer au préalable un retraitement qui consiste à opérer des ajustements pour faire ressortir un bilan financier, qui permet de dégager les grandes masses financières, d'évaluer le patrimoine de l'entreprise et

# ***CHAPITRE I : Présentation de l'analyse financière***

---

d'apprécier sa solvabilité à court terme. Il est réalisé lors de la clôture de l'exercice ou d'une situation comptable intermédiaire.

Cette présente section portera sur la définition du bilan financier mais également sur les objectifs et la structure de ce dernier.

## **1- Définition du Bilan Financier :**

D'après l'approche patrimoniale, l'analyse statique de la structure financière repose sur l'étude de la capacité de l'entreprise à couvrir ses dettes exigibles à l'aide de ses actifs liquides.

Pour l'application des outils de l'analyse financière, il est nécessaire d'élaborer le Bilan Financier. L'élaboration de ce dernier est effectuée par le passage du Bilan Comptable (BC) au Bilan Financier (BF).

Le passage du BC au BF implique le passage d'une information comptable à une information financière. Le BF est tout simplement le BC retraité qui est obtenu après le 31/12/N.

Le bilan financier est un état financier qui nous renseigne sur la situation financière d'une entreprise à une date donnée, il est établie à partir du bilan comptable après affectation du résultat, toute fois, certaine corrections doivent être effectuées de manière à classer les éléments de l'actif et du passif en quatre masses homogènes et significative.

## **2- Les objectifs du bilan financier :**

Le bilan financier permet :

- D'apprécier la structure financière dans une optique de liquidation de l'entreprise.
- D'évaluer le patrimoine réel de l'entreprise.
- De déterminer l'équilibre financier en comparant les différentes masses du bilan classées selon leur degré de liquidité et/ ou d'exigibilité et en observant le degré de couverture du passif exigible par les actifs liquides.
- D'étudier la solvabilité et la liquidité de l'entreprise.
- De calculer la marge de sécurité financière de l'entreprise.
- D'estimer les risques courus par les créanciers et les associés.

# ***CHAPITRE I : Présentation de l'analyse financière***

---

## **3- La structure du bilan financier :**

Le BF est ainsi établi après la clôture du BC pour traiter toutes les informations qui ne sont pas traitées par le comptable (informations qui parviennent après la clôture du BC). Ainsi, l'élaboration du BF nécessite le passage par quatre (4) étapes principales, à savoir :

- Les retraitements ;
- Les reclassements ;
- Le traitement des Actifs Sans Valeurs ;
- Le traitement du résultat.

### **3-1- Les retraitements :**

Pour pouvoir établir un bilan fonctionnel, certains éléments doivent faire l'objet de retraitements. On appelle « retraitements » les différentes écritures comptables passées au niveau d'une même entité économique, préalablement à sa consolidation comptable.

L'objectif de retraitement est :<sup>12</sup>

- De redonner à chaque rubrique de passif du bilan comptable sa véritable nature en termes de ressources ;
- De redonner à chaque rubrique d'actif sa véritable nature économique, et sa véritable « valeur », si besoin ;
- D'ajouter dans le BF, aussi bien à l'actif qu'au passif, des rubriques ayant le caractère de ressources ou d'emplois, alors même que comptablement et juridiquement les opérations qui en sont à l'origine ne représentent ni des dettes, ni des actifs.

Les retraitements de l'actif :

- Elimination des immobilisations en non-valeurs et leur déduction des capitaux propres ;

---

<sup>12</sup> BONNET François, « Du Bilan Comptable au bilan Financier », Edition ECONOMICA, Paris, P5

## ***CHAPITRE I : Présentation de l'analyse financière***

---

- Les prêts : à reclasser en fonction de leur échéance.
  
- Les écarts de conversion - Actif : représentent les pertes de change latentes sur les diminutions des créances et sur la majoration des dettes libellées en monnaies étrangères. Il s'agit des actifs fictifs à éliminer de l'actif et retrancher des capitaux propres.
  
- Les stocks pris en compte à leur valeur réelle. Mais une partie peut être rattachée aux immobilisations (stock-outil).
  
- Les effets escomptables peuvent être assimilés à des liquidités.
  
- Les charges constatées d'avance représentent des valeurs certaines, donc des actifs économiques.
  
- Les autres immobilisations sont prises en compte par leur valeur réelle. En conséquence des plus-values ou des moins-values sont souvent constatées. Ces plus ou moins values sont intégrées dans le compte Ecart de Réévaluation (ER) qui ce dernier est classé dans les FP. On parle alors de :
  - Plus Values (+V) quand la VNC est inférieure à la VF ( $VNC < VF$ )
  - Moins Values (-V) quand la VNC est supérieure à la VF ( $VNC > VF$ )
  - Ni Plus Values (+V) et ni Moins Values (-V) quand la  $VNC = VF$

La différence entre la somme des (+V) et des (-V) enregistrées procure à l'entreprise soit :

- Une (+V) nette quand la  $\sum (+V) > \sum (-V)$
- Une (-V) nette quand la  $\sum (-V) < \sum (+V)$
- Ni (+V) ou (-V) nette quand la  $\sum (+V) = \sum (-V)$

La (+V) ou (-V) nette est inscrite dans la masse des fonds propres de la partie ressources du BF. La (+V) nette augmente les fonds propres et la (-V) nette diminue les fonds propres. Ainsi, toutes les (+V) ou (-V) nettes sont enregistrées dans le compte d'Ecart de Réévaluation (ER) à intégrer dans les FP. Ce qui donne l'écriture suivante :

## ***CHAPITRE I : Présentation de l'analyse financière***

---

$$ER = \sum (+V) - \sum (-V)$$

Les retraitements du passif :

- Le résultat du passif : convient de répartir le résultat entre les réserves et l'exigible à court terme (dividendes) en fonction de l'affectation prévue ou probable ;
- Les dettes sont classées par ordre d'exigibilité croissante ;
- Le passif exigible ;
- Les écarts de conversion-passif : représentent les gains de change latents sur les majorations des créances et sur la diminution des dettes libellées en monnaies étrangères représente un gain de change latent qui doit être réintégré dans les capitaux propres ;
- Les produits constatés d'avance sont équivalents à des dettes ;
- Les provisions pour risques et charges lorsqu'elles sincères et couvrent des risques et des charges certains sont considérées comme de l'exigible (à maintenir selon leur classement à long ou court terme). Si ces provisions ne sont pas sincères, il conviendra de les assimiler à des réserves. Toutefois, la partie de leur montant correspondant à l'impôt sur les sociétés qui sera finalement prélevé doit être incluse dans l'exigibilité à plus d'un an ;
- Les provisions réglementées et les subventions d'investissement classées dans les capitaux propres a réintégréés dans le résultat fiscal. Ces postes supporteront alors l'impôt sur les sociétés. Par prudence, on considère qu'ils se décomposent en une réserve et une dette d'impôts latente à inclure dans l'exigible à long terme ;
- Le résultat de l'exercice brut : dans le cas où le résultat qui figure au niveau du passif est un résultat brut, il ya lieu d'appliquer le taux d'impôts sur le bénéfice (IBS). Le

## ***CHAPITRE I : Présentation de l'analyse financière***

montant de l'IBS sera classé comme DCT. Le solde constitue un résultat net qui sera en principe affecté sous forme de réserves et/ ou dividendes (revenu des actionnaires et/ou résultat en instance (report à nouveau)).

- Si les dividendes seront versés dans moins d'un an distribué→ la dette est à CT.
- Si les dividendes seront versés dans plus d'un an distribué→ la dette est à long terme.

### **3-2- Les reclassement :**

Consiste en le classement, pour une deuxième fois, des différents comptes du BC dans les classes correspondantes sur la base des informations comptables reçues après la clôture du BC. Cette phase marque aussi le passage d'une information comptable à une information financière qui détermine l'échéance de réalisation et attribue la valeur réelle ou financière aux différents comptes du bilan. Contrairement à la première étape, les reclassements portent sur la partie active et passive du bilan comptable.<sup>13</sup>

**Tableau N°04 : Les principaux reclassements des postes du bilan comptable**

<b>Postes à reclasser</b>	<b>Le reclassement</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Capital souscrit non appelé</li></ul>	Dans le cas d'une liquidation de l'entreprise, on l'ajoute aux postes de trésorerie-actif. De ce fait, le capital souscrit non appelé est reclassé dans les créances à moins d'un an de l'actif.
<ul style="list-style-type: none"><li>• Provisions pour risques et charges</li></ul>	Elles sont ventilées dans les dettes à plus ou moins d'un an selon la date prévue de réalisation du risque ou de la charge.
<ul style="list-style-type: none"><li>• Comptes courants d'associés</li></ul>	La partie des comptes courants d'associés ayant fait l'objet d'une convention de blocage doivent figurer dans les capitaux propres.

<sup>13</sup> Mme BEKOUR Farida épouse AMOKRANE, Polycopie du cours d'analyse financière, Année de soumission : Janvier 2018, Page 38.

## ***CHAPITRE I : Présentation de l'analyse financière***

• Poste de l'actif immobilisé	Les postes de l'actif immobilisé dont l'échéance est à moins d'un an sont reclassés en actif à moins d'un an.
• Postes de l'actif circulant	Les postes de l'actif circulant dont l'échéance est à plus d'un an sont reclassés en actif à plus d'un an.
• Produits constatés d'avance	A rattacher aux ressources cycliques d'exploitation.
• Charges constatés d'avance	A rattacher aux emplois cycliques d'exploitation.
• Postes de dettes	Les dettes sont à répartir selon leurs degrés d'exigibilité à plus ou à moins d'un an.
• Ecart de conversion-actif	Non-valeurs à déduire de l'actif. Déduire par symétrie la provision pour pertes de change correspondant à des provisions pour risques et charges du passif.
• Ecart de conversion-passif	Les gains de change sont ajoutés aux ressources durables (capitaux propres).
• Résultat de l'exercice	Le résultat de l'exercice est ventilé en capitaux propres pour la part mise en réserve et en dettes à moins d'un an pour la part distribuée aux associés.

**SOURCE:** Hubert de la Bruslerie « Analyse financière » 4<sup>ème</sup> édition. Paris 2010. P 114.119.<sup>14</sup>

### **3-3- Le traitement des Actifs Sans Valeurs :**

Consiste en la suppression de la partie actif du bilan tous les actifs qui n'ont aucune valeur marchande c'est-à-dire que l'entreprise ne peut pas vendre sur le marché. On trouve la perte de l'exercice et le report à nouveau débiteur si l'entreprise n'a aucun résultat positif pour éponger ces pertes.

- La perte de l'exercice : C'est une charge irrécupérable et par conséquent, ne peut avoir de valeur marchande.
- Les pertes des exercices antérieurs : Elles sont enregistrées dans un compte de résultat out à bien de report à nouveau déficitaire.

<sup>14</sup> HUBERT de la Bruslerie, op, cit, pages 114. 119.

## ***CHAPITRE I : Présentation de l'analyse financière***

---

- Frais d'établissement ou frais préliminaires : Ce sont toutes les dépenses enregistrées pour la création de l'entreprise, c'est-à-dire avant sa création.
- Charges à répartir sur plusieurs exercices : Sont enregistrées dans le compte de régularisation actif, contrairement aux frais préliminaires (frais d'établissements), ces charges sont enregistrées après et durant l'activité d'exploitation.
- Primes de remboursement des obligations : Résultent de la différence entre le prix d'émission et le prix de remboursement d'un emprunt.
- Ecart de reconversion : C'est un compte où on enregistre toutes pertes sur les créances ou les dettes détenues par l'entreprise en monnaie étrangère qui sont en fonction du cours de change.

L'objectif est de présenter un état financier (le bilan) avec la juste valeur, c'est-à-dire que les comptes qui figurent au bilan doivent avoir une valeur marchande. Les Actifs Sans Valeur (ASV) sont alors enregistrés dans l'ER à intégrer dans les FP, ce qui donne la formule suivante :

$$ER = \sum (+V) - \sum (-V) - ASV$$

### **3-4- L'Affectation de Résultat :**

La comptabilisation de l'affectation du résultat peut se définir comme le traitement relatif aux bénéfices de l'exercice ou aux pertes que peut générer une entreprise au titre de l'exercice comptable. Cette phase est liée aux informations qui émanent des décisions du Conseil d'Administration pour répartir ou affecter le résultat Net Global :

- Si l'entreprise réalise une perte, ce montant sera directement soustrait du montant des fonds propres, c'est un actif sans valeur ;
- Si l'entreprise réalise un bénéfice, dans ce cas, elle éponge d'abord les pertes précédentes ; si elles existent ; elle soustrait aussi la quote-part des réserves légales à

## ***CHAPITRE I : Présentation de l'analyse financière***

---

concurrence de 5% qui deviennent plus obligatoire lorsqu'elles atteignent 10% du capital social.<sup>15</sup>

C'est le Conseil d'Administration qui décide l'affectation du résultat, on distingue deux cas :

- Cas n°1 : le Conseil d'Administration n'a pas pris de décision concernant l'affectation, dans ce cas, le bénéfice sera mis dans le compte « Report à Nouveau ».
  
- Cas n°2 : le Conseil d'Administration décide de :
  - Distribuer ce résultat en totalité aux actionnaires, c'est-à-dire donner des dividendes qui seront enregistrés dans le bilan financier comme dettes à court terme.
  - Affecter ce résultat en réserves dans le but d'augmenter la capacité de financement interne de l'entreprise, celles-ci sont classées dans les fonds propres.
  - Distribuer une partie aux actionnaires et mettre l'autre en réserves, donc une partie sera mis en dettes à court termes (dividendes) et l'autre en fonds propres (réserves).

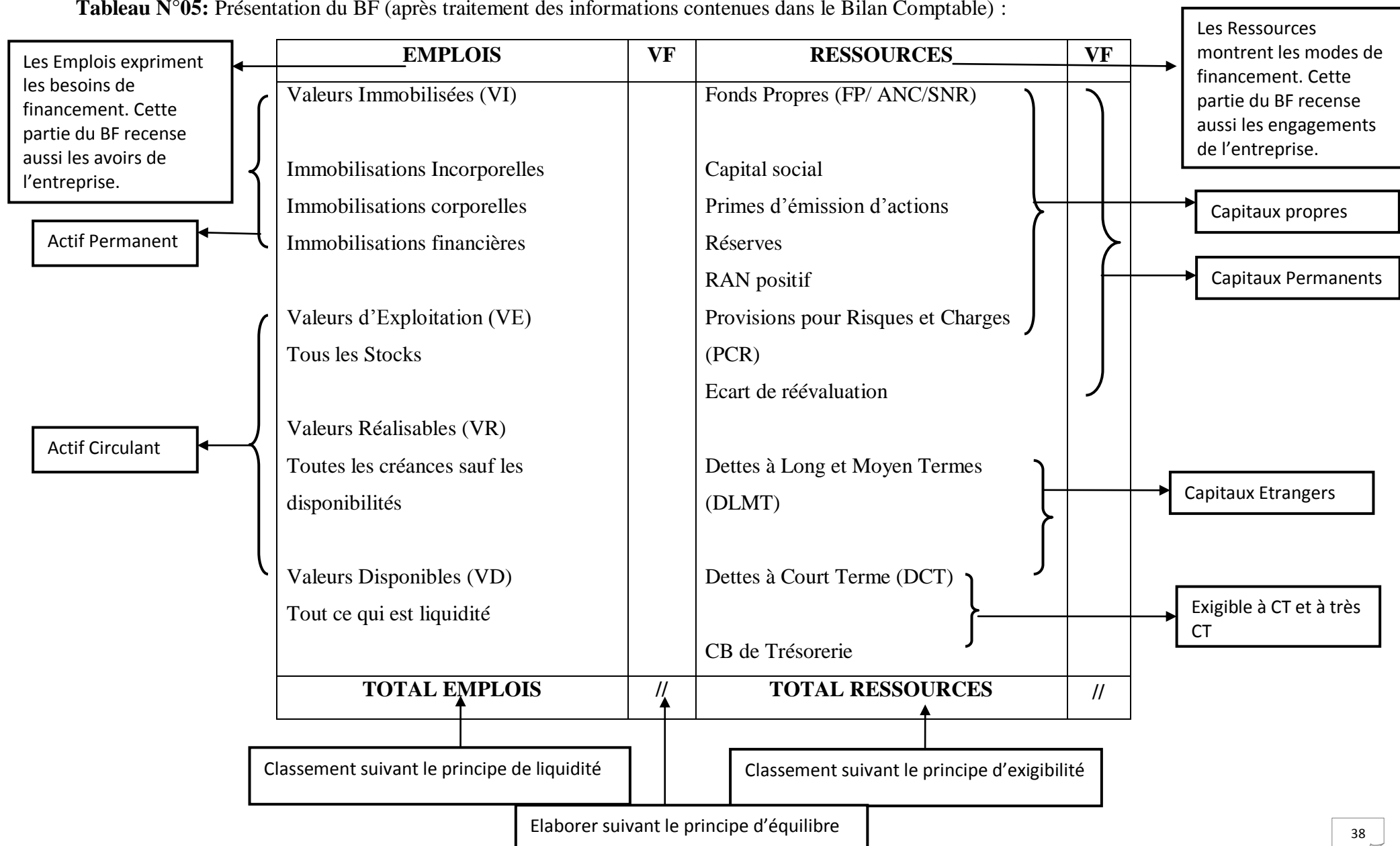
Ces étapes permettent l'élaboration di Bilan Financier. Son objectif principal est la détermination de la VNR de l'entreprise désignée aussi par l'Actif Net Réel (ANR), de valeur mathématique ou de Situation Nette Réelle (SNR). Le BF est présenté comme suit :

---

<sup>15</sup> VIZZA VONNA.P, « Gestion financière », Ed Berti, Alger, 2004, Page 55.

# CHAPITRE I : Présentation de l'analyse financière

**Tableau N°05:** Présentation du BF (après traitement des informations contenues dans le Bilan Comptable) :



# ***CHAPITRE I : Présentation de l'analyse financière***

---

## **Section 03 : Les méthodes de l'analyse financière**

L'objectif principal de l'analyse financière est de faire une étude du bilan à la clôture de chaque exercice ; ce qui fait un appel au calcul des trois indicateurs essentiels à savoir : le Fonds de Roulement (FR) ; le Besoin de Fonds de Roulement (BFR) et la Trésorerie Nette (TN). Toutefois l'étude des ratios apporte des indicateurs complémentaires plus analytiques ; qui permettent d'approfondir et de préciser celles fournies par l'approche synthétique du bilan.

Dans cette section, nous allons étudier les paramètres de l'analyse financière par les équilibres financiers, la méthode des ratios et les soldes intermédiaires de gestion et la capacité d'autofinancement.

### **1- Etude de paramètres de l'analyse par les équilibres financiers**

La situation financière de l'entreprise est définie par son aptitude à maintenir un degré de liquidité suffisant afin de pouvoir assurer en permanence sa solvabilité. Ainsi, l'équilibre financier résulte de l'opposition entre la situation de la liquidité de l'entreprise d'une part et de sa capacité à honorer ses engagements d'autre part.

La logique de l'équilibre financier veut que les emplois soient financés par des ressources d'une durée au moins égale, en d'autre terme, une situation d'équilibre financier consiste à harmoniser d'un côté la liquidité des emplois et de l'autre côté l'exigibilité des ressources. L'appréciation de l'équilibre financier d'une entreprise peut s'effectuer à travers des grandeurs financières en particulier, le Fonds de Roulement (FR) qui reflète la situation de l'entreprise à long et à moyen termes, le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) qui reflète la situation de l'entreprise à court terme et la Trésorerie Nette (TN) qui reflète la situation de l'entreprise dans l'immédiat.

#### **1-1- Le Fonds de Roulement (FR)**

A- Définition :

On dit qu'une entreprise est en équilibre financier lorsqu'elle serait capable de faire face en permanence aux engagements contractés, autrement dit les emplois doivent être financés

# CHAPITRE I : Présentation de l'analyse financière

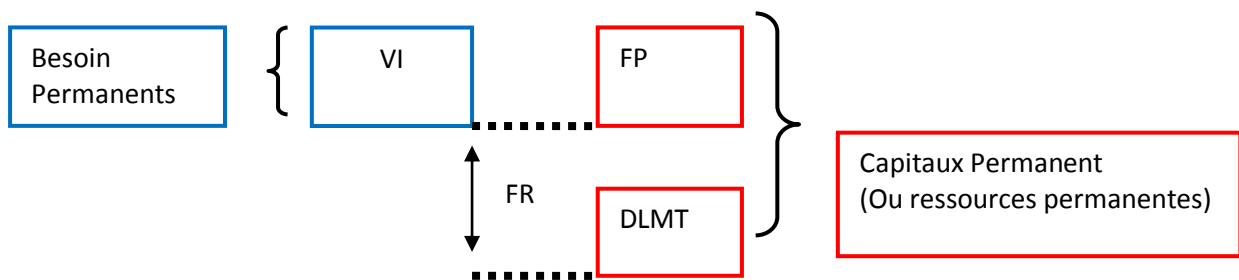
par des ressources qui restent à la disposition de l'entreprise pour une période au moins égale à la durée de vie de ces emplois. Ou encore quand ses actifs sont financés par des ressources d'exigibilités équivalentes à la liquidité de ces actifs. Pour éviter les risques d'insolvabilités l'entreprise doit disposer d'une certaine marge de sécurité constitué de capitaux propres appelé FR et permettant de financer une partie des actifs courants. Cette marge de sécurité (excédent des ressources stables par rapport aux emplois stables) permet à l'entreprise de faire face aux décalages pouvant se produire entre les entrées et les sorties de fonds et d'éviter les éventuels problèmes de trésorerie.

Cet équilibre assure la continuité du financement de l'activité de l'entreprise. Ces besoins de financement sont relatifs aux investissements donc à la masse des Valeurs Immobilisées (VI) composées :

- Immobilisations Incorporelles (besoin de financement de la recherche et développement, de la formation, etc.) ;
- Immobilisations Corporelles (entretien et réparation, remplacement des équipements, acquisition de nouveaux équipements) ;
- Immobilisations Financières (besoin de remplacer les fonds placés ou les prêts octroyés et qui créent un besoin pendant toute la durée de leur placement).

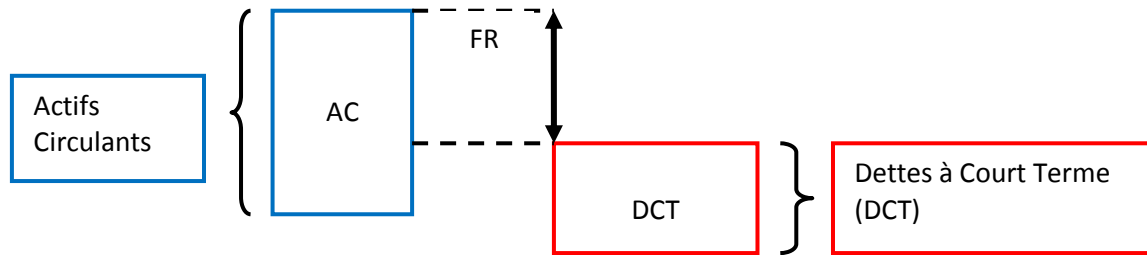
B- Représentation graphique du FR :

Selon l'origine des Fonds, nous obtenons le schéma suivant :



# CHAPITRE I : Présentation de l'analyse financière

Selon la fonction ou l'utilisation du fonds, nous obtenons le schéma ci-après :



C- Méthodes de calcul du FR :

Le fonds de roulement (qu'on appelle également fonds de roulement net global FRNG) qui représente l'excédent des capitaux permanents sur les actifs non courants, ou encore la partie des ressources stables employés pour financer les actifs courants peut être calculé de deux manières :

- Par le haut du bilan :

$$\text{FR} = \text{Ressources stables} - \text{Emplois stables}$$

Ou d'un point de vue comptable

$$\text{FR} = \text{Capitaux permanents (CP+PNC)} - \text{Actifs non courants}$$

Ce mode de calcul met l'accent sur l'origine du FR et permet de comprendre les causes de ses variations. L'augmentation ou la diminution du fonds de roulement dépend étroitement des décisions de long terme relatif à la politique d'investissement (acquisition ou cession d'immobilisation) et à la politique de financement de l'entreprise (augmentation du capital, des DLMT, ou remboursement des emprunts, distribution des dividendes, de réserves).

- Par le bas du bilan :

$$\text{FR} = \text{Actifs courants} - \text{Passifs courants}$$

## ***CHAPITRE I : Présentation de l'analyse financière***

---

Ce mode de calcul met plutôt l'accent sur le mode d'utilisation du FR. elle repose sur le concept de la solvabilité à court terme, c'est-à-dire que l'entreprise doit pouvoir honorer ses exigibilités immédiates en mobilisant ses actifs courants (à court terme). C'est ainsi qu'une variation des postes d'actifs courants ou des passifs courants sans aucune variation corrélative des actifs non courants ou des capitaux permanents ne modifie en rien le montant du FR mais permet de changer sa liquidité.

### D- Interprétation du FR :

La notion de FR constitue un indicateur important de la structure financière de l'entreprise, il permet d'apprécier sa solvabilité et son risque de faillite. Trois cas peuvent se présenter :

- $FR = 0$  ( $AC = PC$ )

Les actifs courant sont entièrement financés par des passifs courants. L'équilibre Financier minimum est atteint. Elle signifie également que les rentrées prévisibles (AC) assurent tous les règlements prévisibles (PC). Mais si l'équilibre de l'entreprise semble être atteint, celle-ci ne dispose d'aucun excédent de ressources à long terme pour financer son cycle d'exploitation ce qui rend son équilibre financier précaire. Concernant la solvabilité à court terme de l'entreprise, elle est assurée. Toutefois, il ne fait pas oublier que l'entreprise peut être parfois confrontée à un ensemble de risque notamment les problèmes de la mévente des produits ou le recouvrement d'une créance.

- $FR > 0$  ( $AC > PC$ )

Dans ce cas, l'entreprise est en équilibre financier à LT. L'entreprise dispose d'une marge de sécurité d'où un FR positif. Les ressources financières permanentes vont financer une partie de l'actif circulant qui n'est pas financée par l'exigible à court terme (DCT) après avoir financé tous les besoins permanents. Lorsque le FRNG est positif, cela signifie que l'entreprise dégage un excédent de trésorerie, ce qui lui permet de financer globalement ou partiellement la partie structurelle du BFR.

# ***CHAPITRE I : Présentation de l'analyse financière***

---

- $FR < 0$  ( $AC < PC$ )

Quand le FR est calculé à partir du long terme et qu'il est négatif, cela signifie que les ressources à long terme ne sont pas suffisantes pour couvrir tout le fonctionnement normal de l'entreprise. Ainsi, il y aura généralement un déséquilibre de financement, ce qui est surtout mauvais pour les entreprises en croissance. Si le fonds de roulement est évalué négatif à court terme, cela désigne l'incapacité de la société à payer ses dettes, même en liquidant son actif.

## **1-2-Le besoin en Fonds de Roulement (BFR) :**

### A- Définition :

Le besoin en fonds de roulement (BFR) désigne la somme dont a besoin une entreprise pour financer son exploitation et ses opérations courantes. Plus couramment, le BFR est un indicateur très important pour les entreprises, il représente les besoins de financement à court terme d'une entreprise résultant des décalages des flux de trésorerie correspondant aux décaissements et aux encaissements liés à l'activité opérationnelle.

Les BFR sont analysés suivant deux aspects :

- Le Besoin de Fonds de Roulement d'Exploitation : provient des besoins liés directement à l'exploitation normale de l'entreprise. Il est calculé par le calcul de la différence entre les besoins et ressources d'exploitation de l'entreprise. sa formule est comme suit :

$$\text{BFRE} = \text{Besoins d'exploitation} - \text{Ressources d'exploitation}$$

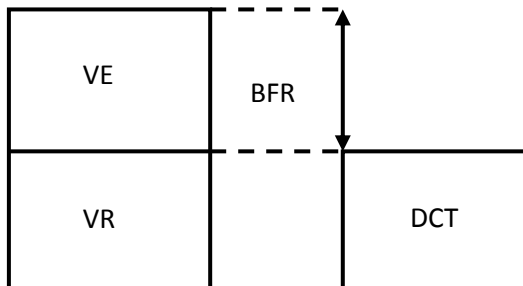
- Le Besoin de Fonds de Roulement Hors Exploitation : résulte des besoins qui ne sont pas liés à l'exploitation de l'entreprise donc ce sont des besoins hors exploitation, acycliques ou exceptionnels. La formule de calcul est la suivante :

$$\text{BFRHE} = \text{BHE} - \text{RHE}$$

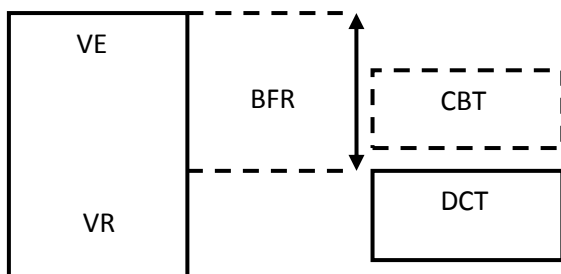
# CHAPITRE I : Présentation de l'analyse financière

## B- Représentation graphique du BFR :

La définition du BFR nous permet d'obtenir le schéma suivant :



Cette représentation graphique reflète la situation financière de l'entreprise dans le cas où cette dernière n'enregistre aucun concours bancaire de trésorerie. Dans le cas de l'existence d'une trésorerie passif, ceci signifie qu'il y a un manque d'argent c'est-à-dire un besoin immédiat de liquidité pour rembourser les Concours Bancaires de Trésorerie. Il est important de noter que l'entreprise ne doit pas se baser sur les CBT pour financer son cycle d'exploitation. On aura donc :



## C- Méthodes de calcul du BFR :

De tout ce qui précède, nous avons donc deux (2) situations pour calculer le BFR :

**1ère situation** : Cas de l'inexistence de CBT :

$$\text{BFR} = \text{AC} - \text{VD} - \text{DCT}$$

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

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

# ***CHAPITRE I : Présentation de l'analyse financière***

---

**2ème situation:** Cas de l'existence de CBT:

$$\text{BFR} = \text{AC} - \text{VD} - (\text{DCT} - \text{CBT})$$

$$\text{BFR} = \text{VE} + \text{VR} + \text{VD} - \text{VD} - \text{DCT} + \text{CBT}$$

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

D- Interpretation du BFR:

- $\text{BFR} > 0$

Lorsque le BFR est supérieur à 0, les emplois d'exploitation sont supérieurs aux ressources de la même nature. L'entreprise doit alors financer ses besoins à court terme soit par son fonds de roulement soit par des dettes financières à court terme (concours bancaires courants c'est-à-dire des découverts bancaire).

- $\text{BFR} = 0$

Lorsque le BFR est égal à 0, les ressources d'exploitation permettent de couvrir les emplois en intégralité. L'entreprise n'a aucun besoin à financier mais elle ne dispose d'aucun excédent financier.

- $\text{BFR} < 0$

Lorsque le BFR est inférieur à 0, les emplois sont inférieurs aux ressources. Aucun besoin financier n'est généré par l'activité et l'excédent de ressources dégagé va permettre d'alimenter la trésorerie nette de l'entreprise.

## **1-3-La Trésorerie Nette (TN) :**

A- Définition :

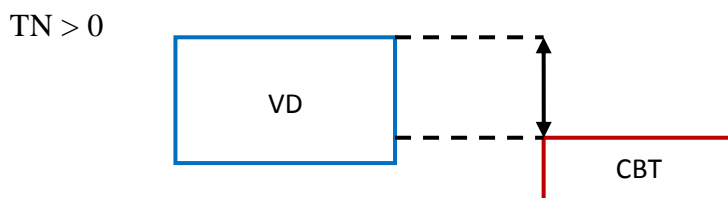
La trésorerie est l'ensemble des moyens de financement liquides à court terme dont dispose un agent économique pour faire face à ses dépenses de toute nature. Elle est constituée par l'ensemble des fonds dont dispose l'entreprise pour assurer les paiements que génère son activité.

# CHAPITRE I : Présentation de l'analyse financière

La trésorerie nette est un instrument de mesure de l'équilibre financier dans une entreprise. C'est le baromètre de la situation financière de l'entreprise. Elle représente la différence entre les ressources et les dépenses, et est habilitée à étudier la situation financière de l'entreprise. La trésorerie de l'entreprise se définit comme l'ensemble des actifs rapidement transformables en liquidités pour le règlement des dettes à court terme. Le concept de trésorerie correspond à la nécessité d'éviter la cessation de paiement qui souvent conduit à la liquidation des biens ou un règlement juridique.

## B- Représentation graphique de la TN :

La différence entre les deux parties Actif et Passif donne la trésorerie nette. Cette différence est présentée comme suit :



## C- Méthodes de calcul de la TN :

Nous déduisons le mode de calcul de la trésorerie comme suit :

- Sur la base des comptes du bilan :

$$\text{TN} = \text{Trésorerie Active} - \text{Trésorerie Passive}$$

- Sur la base des indicateurs de l'équilibre financier, le FR et le BFR :

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

## D- Interprétation de la TN :

- $\text{TR} > 0$  :

Une trésorerie positive signifie que l'entreprise constitue des placements financiers liquide au près de partenaires financiers pour un montant qui excède celui des ressources à

## ***CHAPITRE I : Présentation de l'analyse financière***

---

court terme obtenues également au près de partenaire financier. Dans ce cas, a situation traduit une aisance de trésorerie puisque l'entreprise semble disposer de liquidité assez abondante pour lui permettre de rembourser ses dettes financières à court terme. On peut alors parler d'une réelle autonomie financière à court terme.

- $TR < 0$  :

Une trésorerie négative signifie au contraire que l'entreprise est dépendante de ces ressources financière à court terme. Cette situation de dépendance ou de tension sur la trésorerie traduit un ajustement dans lequel la liquidité ou quasi-liquidité s'avèrent insuffisante pour permettre le remboursement des dettes financières à court terme, même si l'entreprise le souhaite. Le maintien des ressources apparaît alors comme une contrainte qui s'impose à l'entreprise et limite son autonomie financière à court terme.

- $TR = 0$  :

Si l'on au cas d'une égalité arithmétique stricte entre le FRN et le BFR, une telle hypothèse ne peut pas être mentionnée. En effet, cette situation ne peut être que passagère. En revanche, le maintien d'une trésorerie voisine à zéro, même si elle subit les fluctuations à la hausse ou à la baisse, pour apparaître comme l'expression d'une logique de gestion financière autrement comme significative. Une telle pratique de la trésorerie zéro prémunit en effet l'entreprise contre les risques symétriques que constituent d'une part la stérilisation de sur liquidité et d'autre part la dépendance à l'égard des bailleurs de fonds à court terme.

### **2- L'analyse par les méthodes des ratios**

#### **2-1- Définition des ratios**

Un ratio est un rapport entre deux grandeurs significatives (mases du bilan, du compte de résultat, indicateurs de gestion...) ayant pour objectif de fournir des informations utiles et complémentaires aux données utilisées pour son calcul. <sup>16</sup>

Les ratios sont des outils de mesure et de contrôle de l'évolution dans le temps et dans l'espace d'un phénomène étudié en analyse financière.

---

<sup>16</sup> BEATRICE ET FRANCIS GRANDGUILLOT, op, cit, P 149.

# CHAPITRE I : Présentation de l'analyse financière

## 2-2- Intérêt de l'analyse par la méthode des ratios

La méthode d'analyse financière par les ratios permet d'identifier rapidement si une entreprise utilise tous les moyens dont elle dispose pour atteindre son objectif financier.

L'analyse par la méthode des ratios permet aux responsables financiers :

- De suivre et de mesurer l'évolution des performances économiques et financières ainsi que des structures de l'entreprise dans le temps ;
- D'effectuer des comparaisons des interentreprises de secteurs d'activité identiques par rapport aux usages de la profession ;
- De se référer à des ratios standards ;
- De prendre des décisions qui révèlent nécessaire à l'avenir de l'entreprise.

## 2-3- Les différents types de ratios :

Il existe plusieurs ratios qui sont classé généralement en trois groupes :

A- Les ratios de structure financière :

Tableau N° 06 : Présentation des ratios de structure financière

Nature	formule	Interprétations
<b>Financement des emplois stables</b>	Ressources Stables / Emplois Stables	Il mesure la couverture des emplois stables par les ressources stables.
<b>Autonomie Financière</b>	Capitaux propres / Total des dettes	Il mesure la capacité de l'entreprise à s'endetter.
<b>Capacité de remboursement</b>	Dettes Financières / Capacité d'autofinancement	L'endettement ne doit pas excéder 3 à 4 fois la capacité d'autofinancement.
<b>Autofinancement</b>	Autofinancement / Valeurs ajoutée	Il mesure la part de valeur ajoutée consacrée à l'autofinancement.
<b>Couverture de l'actif circulant</b>	Fonds de roulement net global / Actif circulant	Il indique la part du fonds de roulement net global qui

## **CHAPITRE I : Présentation de l'analyse financière**

<b>par le FRNG</b>		finance l'actif circulant.
<b>Evolution du FRNG</b>	Fonds de roulement net global / Chiffre d'affaire hors taxes $\times$ 360j	Il mesure l'importance du FR en nombre de jours de CA.
<b>Evolution du BFRE</b>	Besoin en fonds de roulement d'exploitation / Chiffre d'affaires hors taxes $\times$ 360 j	Il mesure l'importance du BFRE en nombre de jours de CA.
<b>Solvabilité générale</b>	Total actif / (Dettes à plus d'un an + Dettes à moins d'un an)	Il mesure la capacité de l'entreprise à payer l'ensemble de ses dettes en utilisant l'ensemble de l'actif.
<b>Structure Financière</b>	Capital engagé par l'exploitation / Capitaux Propres	Il mesure le niveau d'endettement de l'entreprise.

B- Les ratios d'activité :

**Tableau N°07 : Présentation des ratios d'activité**

<b>Nature</b>	<b>Formule</b>	<b>Interprétations</b>
<b>Taux de marge commerciale</b>	Marge Commerciale / Ventes de marchandise hors taxes	Il mesure l'évolution de la performance de l'activité commerciale de l'entreprise.
<b>Taux d'intégration</b>	Valeur Ajoutée / Chiffre d'affaires hors taxes	Il mesure le taux d'intégration de l'entreprise dans le processus de production ainsi que le poids des charges externes.
<b>Productivité Du Personnel</b>	Valeur Ajoutée / Effectif	Il mesure la part de richesse créée par chaque salarié, il permet d'apprécier le niveau de compétitivité de l'entreprise.
<b>Rendement de l'équipement</b>	Valeur Ajoutée / Equipements de production	Il mesure la part de richesse créée par euro investis, il

## **CHAPITRE I : Présentation de l'analyse financière**

		indique le degré de performance de l'équipement.
<b>Poids de l'endettement</b>	Charges d'intérêts / Excédent brut d'exploitation	Il mesure le poids de l'endettement de l'entreprise et donc sa vulnérabilité.

C- Les ratios de rentabilité :

**Tableau N°08** : Présentation des ratios de rentabilité

Nature	Formule	Interprétations
Taux de marge brute d'exploitation	Excédent brut d'exploitation / chiffres d'affaires hors taxes	Il mesure la capacité de l'entreprise à générer une rentabilité à partir du CA indépendamment de sa politique d'investissement et de son mode de financement.
Taux de marge nette d'exploitation	Résultat d'exploitation / Chiffre d'affaires hors taxes	Il mesure la capacité de l'entreprise à générer une rentabilité à partir du CA compte tenu de son activité d'exploitation.
Taux de marge nette	Résultat de l'exercice / Chiffre d'affaires hors taxes	Il mesure la capacité de l'entreprise à générer un CA à partir du capital engagé pour l'exploitation.
Taux de rotation du capital investis	Chiffre d'affaires hors taxes / capital engagé pour l'exploitation (ou actif économique)*	Il mesure la capacité de l'entreprise à générer un CA à partir du capital engagé pour l'exploitation.
Taux de rentabilité économique	Excédent brut d'exploitation / Capital engagé pour l'exploitation  Résultat d'exploitation net d'IS /	Il mesure la performance économique de l'entreprise dans l'utilisation de son actif financé par des ressources

## ***CHAPITRE I : Présentation de l'analyse financière***

	Capital engagé pour l'exploitation	stables. Selon le secteur d'activité ou les choix de gestion de l'entreprise, la rentabilité économique peut résulter d'un taux de marge nette d'exploitation élevé et d'un taux de rotation du capital engagé faible ou investissement.
Taux de rentabilité financière	Résultat net / Capitaux propres Ou Taux de marge nette d'exploitation × taux de rotation du capital engagé × niveau d'endettement	Il mesure l'aptitude de l'entreprise à rentabiliser les fonds apportés par les associés.

\*Capital engagé pour l'exploitation = Immobilisations pour l'exploitation + BFR

Ou

Capitaux propres + Dettes financières

### **3- Les soldes intermédiaires de gestion et la capacité d'autofinancement**

#### **3-1- Les soldes intermédiaires de gestion**

##### A-Définition

Les soldes intermédiaires de gestion sont liés au compte de résultat (dont ils présentent une vision complémentaire). Ce sont des soldes car ils représentent des différences entre des produits et des charges. Leur appellation d'intermédiaires fait référence à des « paliers » entre la production et le résultat. Les soldes intermédiaires de gestion sont liés au compte de résultat (dont ils présentent une vision complémentaire). Ils permettent :

- d'analyser étape par étape la formation du résultat net en partant du chiffre d'affaires,

## ***CHAPITRE I : Présentation de l'analyse financière***

---

- d'expliquer la répartition de la richesse créée par l'entreprise entre les employés, l'Etat, les organismes sociaux, les apporteurs de capitaux et l'entreprise elle-même,
- de distinguer et d'optimiser les différentes fonctions de l'entreprise : commerciale, approvisionnement, production, ressources humaines, investissement, financement ainsi que les opérations exceptionnelles non liées directement à l'activité.

### B-.Structure des SIG (Présentation des SIG) :

Le calcul des soldes intermédiaires est réalisé à partir des charges et produits (qui se trouvent dans le compte de résultat). Il faut calculer dans l'ordre les indicateurs suivant :

- **Le chiffre d'affaire (CA)** : Ce n'est pas un SIG, mais il rend compte du dynamisme de l'entreprise et indirectement de sa capacité à générer des résultats.

$$\text{CA} = \text{Vente de Marchandise} + \text{Produits vendus}$$

- **Marge commerciale ou marge de production (MC)** : La marge commerciale est utilisée principalement par les entreprises ayant une activité commerciale ou mixte. Elle mesure la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices en revendant sa marchandise.

Elle est calculée comme suit :

$$\text{MC} = \text{Ventes de marchandises} - \text{Cout d'achat des marchandises vendues}$$

- **La production l'exercice(PE)** : C'est le second indicateur du tableau des soldes intermédiaires de gestion Valeur des produits et services fabriqués par l'entreprise industrielle pendant un exercice et qui ont été vendus ou retenus en stock (production stockée) ou qui ont service à constituer des immobilisations (production immobilisée).

Elle se calcule comme suit :

$$\text{PE} = \text{Produits vendues} + \text{Production stockée} + \text{Production immobilisée}$$

- **Valeur ajoutée (VA)** : La valeur ajoutée mesure la richesse créée par l'activité d'exploitation de l'entreprise, elle rémunère les facteurs économiques qui ont

## ***CHAPITRE I : Présentation de l'analyse financière***

---

contribué à sa création (salariés : charges de personnels, États : impôts et taxes, machines : dotations aux amortissements, etc.).

La valeur ajoutée se calcule de la manière suivante :

$$\text{VA} = \text{Marge Commerciale} + \text{Production de l'exercice} - \text{Consommation de l'exercice en provenance de tiers}$$

- **Excédent brut d'exploitation** : L'excédent brut d'exploitation mesure la performance de l'activité d'exploitation de l'entreprise, indépendamment de ses investissements et des éléments financiers et exceptionnels.

$$\text{EBE} = \text{VA} + \text{Subvention d'exploitation} - \text{Impôt et taxes} - \text{Charges de personnel}$$

- **Résultat brut d'exploitation** : Le résultat d'exploitation traduit la performance économique de l'entreprise. Il mesure sa capacité à dégager des ressources du fait de son activité en général sans tenir compte des éléments financiers et exceptionnels, mais en tenant compte de sa politique d'investissement.

Sa formule de calcul est la suivante :

$$\text{Résultat Brut d'Exploitation} : \text{Produits d'exploitation} - \text{Charges d'exploitation}$$

- **Résultat courant avant impôt** : C'est un solde indispensable pour une analyse complète de l'entreprise. Il permet de mesurer la valeur créée par l'activité ordinaire de l'entreprise indépendamment des éléments exceptionnels.

Il se calcule comme suit :

$$\text{Résultat courant avant impôt} = \text{Résultat d'exploitation} +/ - \text{Résultat financier (Produit financiers} - \text{Charges financières)}$$

## ***CHAPITRE I : Présentation de l'analyse financière***

---

- **Résultat exceptionnel** : Le résultat exceptionnel est calculé indépendamment des autres soldes. Il reprend l'ensemble des opérations ayant un caractère exceptionnel et non récurrent. Il se calcule comme suit :

$$\text{Résultat exceptionnel} = \text{Produits exceptionnels} - \text{Charges exceptionnelles}$$

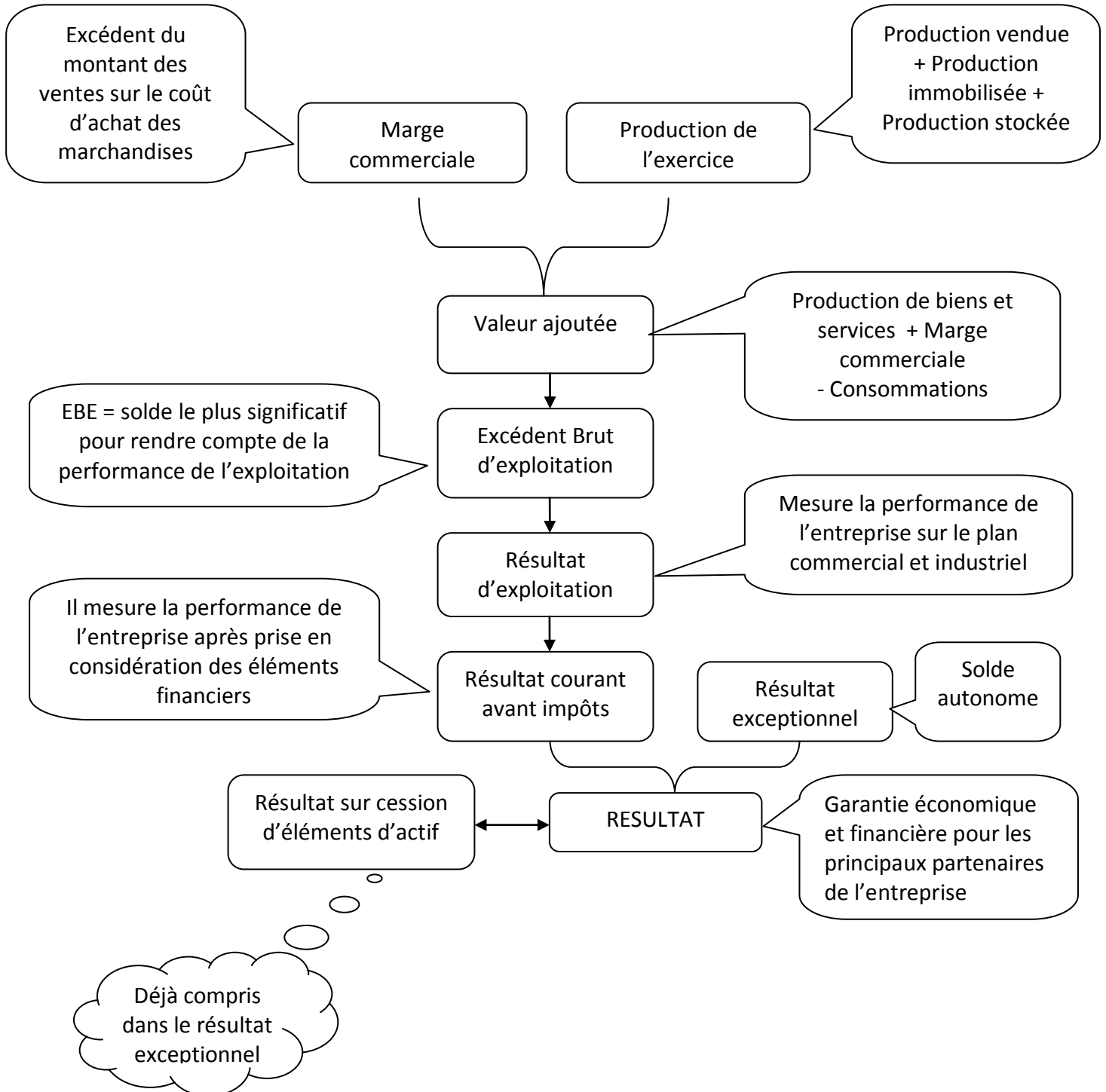
- **Résultat net** : Le résultat net représente le solde final, c'est la richesse nette dégagée au regard de l'activité de l'entreprise ainsi que des éléments financiers et exceptionnels. Il représente donc la conséquence de toutes les politiques et toutes les décisions financières prises par l'entreprise.

$$\text{Résultat Net} = \text{Résultat courant avant impôt} \pm \text{Résultat exceptionnel} - \text{impôt sur les bénéfices} - \text{participation des salariés}$$

# CHAPITRE I : Présentation de l'analyse financière

Les soldes intermédiaires de gestion sont des indicateurs d'analyse des éléments qui contribuent à la formation du résultat de l'exercice :

**Schéma N°02** : Les indicateurs d'analyse des éléments qui contribuent le résultat de l'exercice



## ***CHAPITRE I : Présentation de l'analyse financière***

**Tableau N°09 : Tableau des SIG**

Désignation	Montant
Production vendue	
+ Vente de marchandise	
<b>= CHIFFRE D'AFFAIRE</b>	
+ Vent de marchandises	
-cout d'achat des marchandises vendues	
<b>=MARGE COMMERCIALE</b>	
<b>+ PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	
(Production vendue, stock et immobilisée)	
-consommation en provenance des tiers	
<b>=VALEUR AJOUTEE</b>	
+Subvention d'exploitation	
- Impôt, taxes et versement assimilés	
- Charge personnel	
<b>=EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	
+Autres produit d'exploitation	
-Autres charges d'exploitation	
+Reprise sur amortissement	
-Dotation aux amortissements et Provision	
<b>=RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	
+Produit financiers	
-Charges financiers	
<b>=RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT</b>	
+ /-Résultat extraordinaire	
-participation des salaires	
-Impôt sur les bénéfices	
<b>=RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	

# ***CHAPITRE I : Présentation de l'analyse financière***

---

## **3-2- La Capacité d'autofinancement :**

### A- Définition :

La capacité d'autofinancement désigne l'ensemble des ressources internes générées par l'entreprise dans le cadre de son activité qui permettent d'assurer son financement d'après un compte de résultat passé ou prévisionnel de l'entreprise selon les objectifs à atteindre. La CAF permet de savoir si l'entreprise doit faire un appel à des ressources extérieures (emprunt, apports en capital...) pour fonctionner. Ce taux de financement est un ratio indispensable pour évaluer la rentabilité du modèle économique de l'entreprise.

### B- Intérêts de la CAF :

La Capacité d'autofinancement sert à :

- ❖ Evaluer le montant des dividendes à verser aux associés et actionnaires ;
- ❖ Rembourser les emprunts pour sécuriser la trésorerie et augmenter le fonds de roulement ;
- ❖ Financer les investissements de l'entreprise afin de renforcer la compétitivité de l'entreprise ;
- ❖ Evaluer la santé financière de l'entreprise.

### C- Mode de calcul de la CAF :

#### ❖ **A partir de l'Excédent Brut d'Exploitation :**

$$\text{CAF} = \text{EBE} + \text{Produits encaissés} - \text{Charges décaissés}$$

- Les produits encaissés : il s'agit de tous les produits encaissés ou à encaisser situés en dehors du calcul de l'excédent brut d'exploitation, comme les produits financiers, les produits exceptionnels...

## ***CHAPITRE I : Présentation de l'analyse financière***

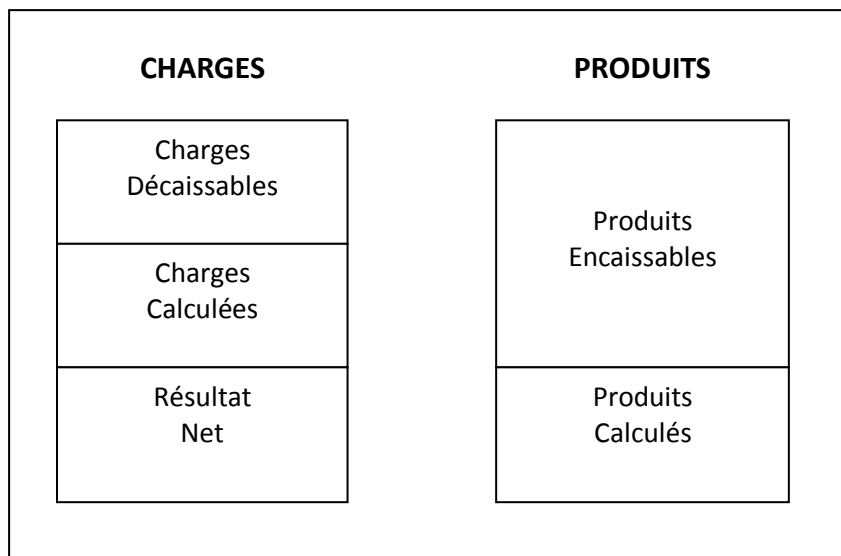
- Les charges décaissées : il s'agit de toutes les charges encaissées ou à décaissées situées en dehors du calcul de l'excédent brut d'exploitation comme les intérêts bancaires, les intérêts des comptes...

### ❖ **A partir du Résultat net :**

CAF = Résultat de l'exercice + Charges calculées – Produits calculés + Valeurs comptable des éléments d'actifs cédés – Produits de cession des éléments d'actifs cédés

- Les produits calculés : il s'agit de tous les produits qui ne traduisent pas par une rentrée de trésorerie comme les reprises de provisions, les reprises d'amortissement...
- Les charges calculées : il s'agit de toutes les charges comptabilisées qui ne se traduisent pas par une sortie de trésorerie comme les provisions et les dotations aux amortissements...

### **Schéma N° 03 : Flux de gestion du compte de résultat et éléments constitutif de la CAF**



**SOURCE :** Simon PARIENTE, « Analyse et mathématique financières », Editeur par Vuibert. Paris 1991, Page 43. <sup>17</sup>

<sup>17</sup> Simon PARIENTE, « Analyse et mathématique financières », Editeur par Vuibert. Paris 1991, Page 43.

## ***CHAPITRE I : Présentation de l'analyse financière***

---

Il est difficile de rassembler toute la méthodologie d'analyse financière dans un document unique, pour deux raisons essentielles. Tout d'abord, l'analyse financière est une collection de nombreuses techniques et outils en constante évolution de nouveaux phénomènes économiques engendrent de nouvelles variables comptables. Cette nouvelle information sur les entreprises engendre de nouveaux outils ou perfectionne les outils existants de l'analyse financière. Ensuite, il serait plus juste de parler des analyses financières.

En effet, il y a plusieurs façons de concevoir et de définir les outils et les techniques qu'elle utilise. De plus les nombreux utilisateurs de l'analyse financière visent chacun des objectifs différents.

# ***CHAPITRE I : Présentation de l'analyse financière***

---

## **Conclusion du chapitre I**

Après cette revue sur les généralités relatives à l'analyse financière qui apportent des éclaircissements sur les éléments clés de notre sujet de recherche, nous pouvons dire que l'analyse financière est un passage nécessaire pour faire une évolution pertinente de l'entreprise et c'est un ensemble de démarches et d'outils qui s'appliquent à des sources d'informations internes ou externes, fournies par la comptabilité ou par d'autres disciplines. Ils permettent l'appréciation de la situation financière de l'entreprise à une date donnée ou à des dates différentes.

L'analyse financière doit utiliser toutes les sources d'informations susceptibles d'éclaircir les caractéristiques financières de l'entreprise. Cependant, les informations fournies par les bilans comptables demeurent la matière essentielle utilisée dans des bilans financiers.

A partir de ses informations nous pouvons procéder à une analyse plus significative à travers des indicateurs de l'équilibre financier (FR, BFR, TN), l'analyse de l'activité et l'analyse par la méthode des ratios.

# CHAPITRE II

# ***CHAPITRE II : Le processus de prise de décision dans une entreprise***

---

## **Introduction au chapitre II**

Décider n'est pas une affaire de tout repos. Celui qui décide s'engage et doit donc assumer les risques. Cela dit, celui qui ne décide pas s'engage aussi malgré lui et devra assumer les conséquences de sa non-décision. Décider est donc une fonction essentielle et pas seulement pour les managers. Les dirigeants de l'entreprise, quel qu'en soit d'ailleurs le domaine d'activité, devront prendre les décisions les plus opportunes. Ces décisions, qui influenceront grandement sur la stratégie de l'entreprise et donc son avenir, ne doivent pas être prises ni à la légère, ni de manière trop hâtive, compte tenu de leurs conséquences sur la survie de l'entreprise.

## **Section 01 : Les concepts théoriques de la prise de décision**

La décision est synonyme de choix entre plusieurs actions existantes, ayant chacune des conséquences différentes, le choix sera fait selon des critères précis de sélection. <sup>1</sup>

### **1- La notion de prise de décision au sein d'une entreprise :**

La prise de décision est un processus qui fait partie du quotidien professionnel. Son efficacité et le type d'approche à privilégier varient en fonction du secteur d'activité, de la nature de décision à prendre et du rôle et de l'importance du facteur humain dans le processus.

La prise de décision est au cœur du management. Elle réside dans toutes les fonctions de l'organisation : la planification, l'organisation, le commandement et le contrôle. Elle constitue d'un côté, une partie intégrante de la gestion de toute entreprise, et d'un autre côté, une partie plus importante du travail de tout manager. <sup>2</sup>

A tous les niveaux de l'organisation, les managers d'entreprise prennent des décisions qui sont d'envergure et d'enjeux différents. Elles peuvent être routinières, comme passer une commande pour matière et fourniture ou très longue ou périodique, comme pénétrer un nouveau marché.

La décision peut aussi être utilisée comme un outil de base d'évaluation de la performance des managers.

---

<sup>1</sup> Cite par D.ALI (2008), « Optimality in Translation », Edition Write scope Pty Ltd, P56.

<sup>2</sup>H.A.AL- Tarawneh. (2012), « The Main Factors beyond Decision Making », Journal of Management Research, volume 1, N°1, Avril, P 04.

## ***CHAPITRE II : Le processus de prise de décision dans une entreprise***

---

### **2- Les principaux utilisateurs des méthodes d'aide à la décision : <sup>3</sup>**

Ils peuvent être cités dans ce qui suit :

- Les dirigeants de l'entreprise et les chefs de projets, pour viser juste ;
- Les concepteurs, pour les choix de solutions techniques ;
- Les acteurs, pour les choix des fournisseurs ;
- Tous les services de l'entreprise, pour faire entendre leurs préoccupations respectives dans un choix global ;
- Les particuliers, dans leur vie quotidienne, etc.

### **3- Les niveaux de prise de décision au sein d'une entreprise:**

#### **Classification proposé par IGOR Ansoff :**

Selon le niveau hiérarchique, IGOR Ansoff dans sa typologie élaborer dans les années 1960, a distingué trois types de décision : <sup>4</sup>

#### ➤ Les décisions stratégiques :

Ce sont effectivement les décisions les plus importantes dans la mesure où elles déterminent l'orientation générale de l'entreprise et parfois même conditionnent sa survie, il peut s'agir par exemple des décisions d'investissement qui sont lourdes de conséquences ou encore des décisions de lancement de nouveaux produits... Ce sont finalement les décisions les plus incertaines. <sup>5</sup>

Les décisions stratégiques ont plusieurs caractéristiques :

- Elles s'inscrivent dans un horizon temporel de long terme ;
- Elles sont uniques et ne se reproduisent jamais à l'identique ;
- Elles sont centralisées et relèvent la direction générale.

---

<sup>3</sup> BELLUT.S, « Les processus de la décision : démarche, méthodes et outils », Ed Afnor, 2002, P8.

<sup>4</sup> K. Ghuman (2010), « Management: Concept, Practice & Cases », Editions The Tata McGraw Hill Education PLT Limited, P206.

<sup>5</sup> Surfeco 21 : cours de Management, la décision et processus de décision, consulté le 01/06/2022.

## ***CHAPITRE II : Le processus de prise de décision dans une entreprise***

---

➤ Les décisions tactiques ou administratives :

Sont des décisions qui se prennent dans le niveau moyen dans la hiérarchie. Ces décisions concernent le développement des différentes tactiques pour accomplir et réaliser les buts et les objectifs fixés par le sommet de la hiérarchie. Elles correspondent souvent à des décisions de gestion qui peuvent parfois être aidées par des modèles mathématiques. Ces décisions engagent l'entreprise à moyen terme et le risque attaché à la prise de décision sans être négligeable n'est jamais vitale pour l'entreprise.

➤ Les décisions opérationnelles :

Il s'agit des décisions qui sont relatives à la gestion courante. Dans tous les cas de figure, elles ne sont jamais vitales pour l'avenir de l'entreprise, il s'agit ici d'assurer quotidiennement le fonctionnement régulier et efficace de l'organisation. Il peut s'agir par exemple de passer des commandes, d'établir un planning d'atelier... Ces décisions sont bien entendu répétitives dans la mesure où elles ont un effet immédiat et leurs résultats sont connus avec certitude, ce sont donc les décisions certaines.

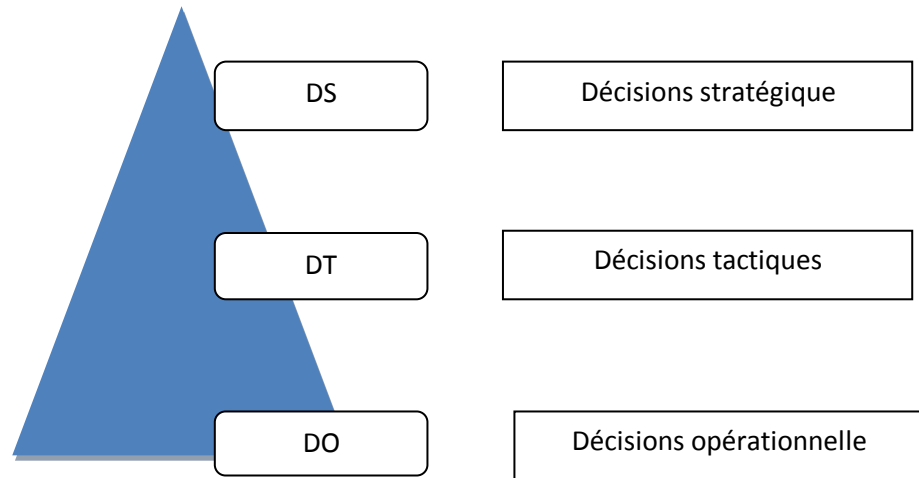
Selon le modèle d'IGIR ANSOFF<sup>6</sup> nous distinguons traditionnellement trois grands types de décisions par ordre d'importance.

---

<sup>6</sup> ANSOFF (12 Décembre 1918- 14 Juillet 2002) était un professeur et consultant Russo-américain en stratégie d'entreprise.

## CHAPITRE II : Le processus de prise de décision dans une entreprise

Schéma N°01 : Classification des décisions selon leur niveau



Source : H. IGOR ANSOFF : Stratégie management : 2ème édition 2007.

### 4- Typologie des décisions :

#### 4.1. Classification selon le degré de répétition :

H.Simon propose de distinguer les décisions programmables des décisions non programmables.<sup>7</sup>

- Décisions programmable :

Elles sont fortement structurées, si elles sont susceptibles d'un traitement algorithmique, elles peuvent effectivement être traduites par un programme d'ordinateur qui exécutera l'algorithme : elles sont alors « programmées » au sens informatique du terme. Si leur degré de structuration ne permet pas cette solution, il autorise dans certain cas, la mise au point d'une procédure de traitement, partiellement autorisée ou non mais rigoureusement définie ; ces décisions deviennent « programmées » au sens organisationnel du terme. La caractéristique commune est donc l'existence d'un modèle stable accompagné d'une règle de choix invariante qui fait réserver ce terme à des décisions à caractère répétitif.

- Décisions non programmable :

Ce sont des décisions faiblement structurées pour lesquelles on ne dispose pas de modèle stabilisé et de règle de choix invariante. L s'agit de décisions ayant un caractère peu répétitif (absorption d'une autre entreprise par exemple).

<sup>7</sup> ROBERT REIX, « Système d'information et management des organisation », 3<sup>ème</sup> édition VUIBERT, Paris, 2000, page 17.

## ***CHAPITRE II : Le processus de prise de décision dans une entreprise***

---

### **4-2- Classification selon l'échéance des décisions :**

- Les décisions à long terme :

Les décisions à long terme sont les décisions du cycle d'investissement dans l'entreprise. Contrairement aux décisions d'exploitation, la durée de la décision varie d'une année à cinq années. Les caractéristiques principales des décisions à long terme sont :

- Les effets se manifestent sur plusieurs exercices et parfois commencent à se faire sentir après un délai assez long ;
- Les actions correctives sont difficiles, lents et coûteuse ;
- La réversibilité de la décision est parfois impossible ;
- La préparation de ces décisions relativement longue.

- Les décisions à moyens terme :

Elles engagent l'entreprise sur une période pouvant aller de 1 à 5 ans. Elles sont aussi réversibles mais avec un coût plus élevé pour l'entreprise que dans le cadre d'une décision de court terme.

- Les décisions à court terme :

Ce type de décision concerne généralement le cycle d'exploitation de l'entreprise dans un exercice comptable. Sa durée est limitée au maximum à une année. Les caractéristiques principales des décisions à court terme sont la rapidité de la prise de décision et les effets de la décision se font sentir rapidement mais ils sont peu durables, les mesures correctives peuvent intervenir rapidement et la décision à court terme n'a d'effets que pour une période.

### **5- Caractéristiques des niveaux de la prise de décision :**

Les niveaux de la prise de décision présentent plusieurs caractéristiques qu'on peut citer dans le tableau suivant :

## *CHAPITRE II : Le processus de prise de décision dans une entreprise*

**Tableau N°02** : Les niveaux de la décision<sup>8</sup>

<b>Nature des décisions</b>	<b>Stratégiques</b>	<b>Administratives</b>	<b>Opérationnelles</b>
<b>Domaine de décision</b>	stratégie	Gestion	Exploitation
<b>Horizon des temps</b>	Court terme	Court terme	Très court terme
<b>Action correctives</b>	Impossibles	Difficiles	Faciles
<b>problème</b>	Choix de la gamme des produits et des marchés qui ont une chance de donner le rapport optimal des investissements de la firme.	Structure des ressources de la firme de manière à lui assurer une réussite optimale.	Exploitation dans les conditions optimales de rentabilité du capital.
<b>Nature du problème</b>	Répartition judicieuse des ressources entre les produits et les marchés.	Organisations, acquisition et développement des ressources.	Dotations budgétaire aux départements planning d'allocation des ressources direction et contrôle des opérations.
<b>Décision-clés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définition des objectifs stratégiques.</li> <li>- Mesure de diversification.</li> <li>- Mesure d'expansion.</li> <li>- Stratégie administratives.</li> <li>- Stratégie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation : structure de l'autorité, des responsabilités et des communications.</li> <li>- Structure de la conversion des ressources ; répartition du</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objectifs opérationnels.</li> <li>- Fixation des prix et des niveaux de production.</li> <li>- Planning de production et gestion des stocks.</li> <li>- Politique de marketing.</li> </ul>

<sup>8</sup> ANSOFF I, « stratégie du développement de l'entreprise », op cite, P30.

## ***CHAPITRE II : Le processus de prise de décision dans une entreprise***

	<p>financière.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Choix des moyens de croissance et de leur échelonnement dans le temps.</li> </ul>	<p>travail et des attributions.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acquisition et développement des ressources : financement, équipement, personnel, matières premières.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Politique de recherche et de développement.</li> <li>- Contrôles.</li> </ul>
<b>Caractère de ces décisions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centralisées.</li> <li>- Affectés d'ignorance partielle.</li> <li>- Non répétitives.</li> <li>- Non programmables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conflit entre stratégie et exploitation.</li> <li>- Conflit entre objectifs individuels et buts collectif.</li> <li>- Liaison étroite entre variables économiques et facteurs sociaux.</li> <li>- Décisions suscitées par des questions stratégiques et/ou des problèmes opérationnels.</li> <li>Semi – programmables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Décentralisées</li> <li>- Comportant des risques et des incertitudes.</li> <li>- Répétitives.</li> <li>- Très nombreuses.</li> <li>- Programmables.</li> </ul>
<b>Exemple</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Choix d'organisation et de restructuration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prévision de vente.</li> <li>- Programme de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion des stocks.</li> <li>- Ordonnancement de la production.</li> </ul>

## ***CHAPITRE II : Le processus de prise de décision dans une entreprise***

	d'investissement et de financement. - Politique de produits. - Politique de distribution. - Programme de recherche.	production. - Embauche du personnel. - Gestion budgétaire. - Contrôle de gestion.	- Affectation du personnel. - Organisation des trouvées de livraison.
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------

Source : ANSOFF I, « Stratégie du développement de l'entreprise », op cite, P30.

### **6- Les sources de la prise de décision dans une entreprise :**

Au-delà de la perception de la situation décisionnelle, le manager dans son processus de prise de décision, utilise et combine couramment plusieurs sources : <sup>9</sup>

❖ L'expérience :

L'expérience joue un rôle capital dans la qualité de la prise de décision. Un grand nombre de décision deviennent, en fait, simple et routinières, car le manager a déjà rencontré le même type de problème et possède une bonne évaluation de ce qu'il est désirable de mettre en œuvre. Mais l'expérience n'a une grande valeur que si le problème complexe, l'expérience aidera le manager à identifier les critères de décision et à évaluer leur importance : elle ne suffira pas seule à sélectionner un choix.

❖ Les politiques standards :

Les entreprises bâtissent des politiques standards ou des règles de décisions conformes en partant de leurs expériences passées. Les résultats de pré-test de tests de produits, la rémunération du personnel, la gestion de la trésorerie, peuvent être interprétés ou fixés en fonction des résultats ou pratiques standards calibrées sur les expériences passées. Ceci aide à

<sup>9</sup> D. Merunka, « La prise de décision en management », Ed Vuibert, Paris 1997, P19.

## ***CHAPITRE II : Le processus de prise de décision dans une entreprise***

---

la prise de décision (en fournissant un cadre de référence) mais peut également nuire à la créativité ou à la recherche de solutions originales.

### ❖ Les données et les faits :

La complexité même des phénomènes en gestion conduit les managers à collecter un grand nombre de données sur le marché, les produits, les concurrents, les fournisseurs ou plus généralement sur l'environnement. Les recommandations d'actions ou les plans d'actions sont toujours justifiés par des faits. Cependant, l'interprétation des faits repose en réalité sur l'expérience ou sur une série d'hypothèses qui sont le plus souvent peu clairement formulées. En effet, les managers interprètent les données et les faits à travers leurs expériences et hypothèses non formulées. La qualité des recommandations ou de solutions adoptées dépend aussi bien de la qualité des données, que des faits interprétés et de l'intuition interprétés.

### ❖ Les modèles :

L'utilisation des modèles d'aide à la décision devient, de plus en plus, fréquente dans le domaine du management. Les modèles d'évaluation des produits et du choix des marques, les modèles de gestion de production, les modèles de prévisions... l'utilisation ou la construction de modèles impliquent de la part des managers une définition précise des objectifs poursuivis, des critères de décision et de leurs interactions.

## **7- Les principales étapes de la prise de décision au sein d'une entreprise :<sup>10</sup>**

### ❖ **Etape 1 : Modélisation**

La modélisation consiste en :

- L'analyse du problème, repérage du champ de la décision, des acteurs et entités concernées, fréquence et horizon de la décision ;

---

<sup>1010</sup> VALLIN.P et VANDERPOOTEN.D, « Aide à la prise de décision : une approche par cas », 2<sup>ème</sup> édition, Ed Ellipses, 2006, P IV- V.

## ***CHAPITRE II : Le processus de prise de décision dans une entreprise***

---

- La compréhension du système de valeurs, des objectifs et préférences du décideur ;
- Le choix d'une problématique décisionnelle ;
- La traduction des décisions dans le langage formel choisi, définition des variables de décision ;
- La définition des paramètres, de leur domaine de variation et leur degré d'incertitude ;
- Enoncé et formalisation des contraintes délimitant le domaine des décisions.

### **❖ Etape 2 : Résolution**

Cette deuxième étape demande :

- Un choix d'une démarche algorithme exacte ou heuristique ;
- La mise en œuvre de la procédure algorithmique et le recours à des logiciels spécifiques ;
- Construction d'un résultat selon la problématique choisie : sélection d'une solution optimale ou d'un sous ensemble restreint de solutions satisfaisantes, classement total au partiel des solutions ou affectations des solutions aux catégories ;
- Analyse de sensibilité ou de robustesse du résultat en fonction des variations des paramètres.

### **❖ Etape 3 : Interprétation**

L'interprétation est une étape importante car elle permet :

## ***CHAPITRE II : Le processus de prise de décision dans une entreprise***

---

- L'élaboration d'une recommandation sur la base des résultats précédents ;
- La présentation de la recommandation aux acteurs.

### **❖ Etape 4 : Mise en œuvre**

C'est la dernière étape du processus de prise de décision, elle relève de la mise en œuvre pratique de la décision, la mise en œuvre s'effectue par :

- La mise en œuvre opérationnelle de la recommandation ;
- Le suivi des impacts, ajustement et d'actions correctives ;
- Validation et identification éventuelle d'un nouveau problème.

L'entreprise est un lieu de prise de décision, elle oriente en effet son activité par des multiples décisions d'inégale importance prises quotidiennement par les différents acteurs de l'organisation (dirigeants, cadres, employés...), afin d'atteindre les objectifs fixés. Chaque décision est prise en tenant compte de plusieurs facteurs (caractéristiques de l'entité, évolution du marché ...).

### **Section 02 : Les décisions financières dans les entreprises**

Dans cette section, nous intéressons à la théorie financière qui a pour objectif de comprendre et d'expliquer les phénomènes financiers : elle étudie les décisions financières prises par les différents acteurs de type d'investissement qui définit comment prendre la décision d'acceptation ou de rejet des projets d'investissement, et de financement qui explique comment faire face aux différents sources de financement.

#### **1- Décision d'investissement :**

L'investissement est un véritable indice du degré de développement d'une entreprise ou d'un pays, pour l'entreprise investir consiste en un engagement durable des capitaux sous

## ***CHAPITRE II : Le processus de prise de décision dans une entreprise***

---

diverses formes dans l'espoir de maintenir ou d'améliorer sa situation économique et sa valeur.

Pour l'entreprise, investir c'est consentir à décaisser aujourd'hui un certain montant avec l'espoir d'encaisser ultérieurement, sur plusieurs exercices, des sommes plus importantes permettant d'augmenter ainsi la valeur de l'entreprise, et par suite, bien entendu, le patrimoine des propriétaires.<sup>11</sup>

L'investissement désigne, en économie, une dépense à augmenter la richesse de la personne qui l'engage. Il s'agit d'une dépense immédiate ayant pour but d'obtenir un effet positif quantifiable à long terme. Une entreprise peut ainsi investir pour :

- Augmenter sa productivité via l'investissement dans de nouvelles machines-outils.
- Gagner de nouveaux clients ou travailler son image de marque en investissant dans une campagne de publicité.
- Gagner du temps.
- Baisser à terme les coûts et augmenter son bénéfice
- Opérer un investissement peut aussi s'avérer utile pour maintenir un chiffre d'affaire ou pour moderniser ses équipements.

La décision d'investissement peut se définir comme étant « La décision d'investissement repose notamment sur l'idée d'irréversibilité puisque une politique de désinvestissement représente un processus qui est difficile à mettre en œuvre et qui prend un certain temps ».<sup>12</sup>

A partir de ces définitions nous retenons que :

- L'investissement est une affectation de ressources à un projet industriel, commercial ou financier en vue d'encaissements futurs.

- Ces encaissements doivent être supérieurs aux décaissements.

---

<sup>11</sup> Griffiths S. et Degos J., « Gestion financière », édition d'organisation, paris, 2011, p215.

<sup>12</sup> PIGET Patrick « Gestion financière de l'entreprise », édition economica 1998, p210

## ***CHAPITRE II : Le processus de prise de décision dans une entreprise***

---

- Il faut s'assurer que cet investissement soit créateur de valeur et que son financement ne déséquilibre pas la structure financière de l'entreprise.

### **1-1- La complexité de la décision d'investissement :<sup>13</sup>**

Par ailleurs, cette décision est difficile dans la mesure où elle implique la collecte et la jonction d'éléments variés. Les principales difficultés relevées lors de la mise en œuvre de la décision d'investir peuvent se résumer ainsi :

- Informations chiffrées souvent difficile à réunir.
- Difficultés d'application de certains calculs financiers (coût du capital, structure de financement et analyse).
- Difficultés de rapprocher au projet d'investissement, les termes de la stratégie retenue par l'opérateur économique (entreprise, administration).
- Appréhension du risque difficile.

### **1-2- Les types d'investissement :**

Nous pouvons distinguer plusieurs types d'investissements, qui peuvent être classés selon leurs natures, objectifs et finalités.

#### ❖ La classification comptable (selon la nature) :

Il existe selon ce critère trois types d'investissements, à savoir :

- Les investissements corporels (matériel)

Les investissements corporels sont tous les biens et les actifs physiques durables, dont la durée de vie excède une année, qui viennent en augmentation du patrimoine de l'entreprise, tels que les terrains, constructions, machines industriels et outillage... Ces investissements ont les caractéristiques d'être amortissable, c'est-à-dire qu'ils perdent de la valeur au fil du temps avec l'effet de l'usure, de mode et de technologie.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> BOUGHABA Abdallah « Analyse et évaluation de projet », Edition BERTI, 1998,p10

<sup>14</sup> CHAMEK Ouiza, OUAR Melissa, « Etude comparative entre le financement interne et externe d'une entreprise », Mémoire de master en science de gestion, FSECG, UMMTO, 2016, Page 9.

## ***CHAPITRE II : Le processus de prise de décision dans une entreprise***

---

- Les investissements incorporels (immatériels)

Les investissements incorporels sont des investissements qui ne sont pas physiques tels que les fonds de commerce, les brevets, les licences et les dépenses pour la formation du personnel... Ils peuvent viser à produire plus, mieux ou différemment pour répondre aux exigences tactiques ou bien viser à acquérir toutes nouvelles connaissances pour faire face à la concurrence et à l'avancée technologique pour assurer la pérennité et la croissance de l'entreprise.

- Les investissements financiers

Ce sont des prêts à long terme ou achat des titres de participation, acquisition d'une fraction du capital d'une entreprise dans une perspective de long terme, prêts à long terme notamment à des filiales ou des partenaires stables. L'investissement financier est un investissement de portefeuille, concerne l'acquisition de valeurs mobilières (actions, obligations, titres..) ainsi que les prêts à long terme réalisés par une entreprise afin de prendre part dans la gestion et le contrôle des autres sociétés.

- ❖ Selon leurs objets (destination :

On peut distinguer :

- Investissements de remplacement ou de renouvellement :

Ils permettent de garder intact le potentiel de production de l'entreprise. Ils concernent le remplacement des équipements usés ou obsolètes par des équipements neufs. A cet effet l'entreprise effectue un investissement de renouvellement. Ce genre d'investissement n'accroît pas le patrimoine de l'entreprise, mais il améliore les conditions de production des biens et services.

- Investissements d'expansion:

Ils contribuent à l'augmentation de la capacité de production ou de la distribution de l'entreprise. Ce genre d'investissement relève d'une politique de croissance de l'entreprise, une politique qui se fait en interne ou bien externe. Un investissement d'une telle envergure requiert des capitaux très importants, il engage des capitaux permanents de l'entreprise pour

## ***CHAPITRE II : Le processus de prise de décision dans une entreprise***

---

une longue période. Cet engagement ne peut pas se faire sans une étude détaillée préalable du projet, ses étendues, ses risques ainsi que sa rentabilité.

- Investissements de productivité:

Ils recherchent les coûts unitaires les moins élevés.

- Investissements de capacité:

Désigné aussi d'investissements d'expansion, il vise à accroître la capacité de l'entreprise par l'injection de moyens nouveaux aux moyens existants.

- Investissements d'innovation ou de diversification:

Permettent à l'entreprise d'acquérir de nouvelles technologies pour fabriquer de nouveaux produits ou réaliser des gains de productivité. Ils servent aussi à favoriser les conditions de financement et la croissance de l'entreprise à moyen et long terme.

- Investissements de sécurité:

Visent à réduire le nombre d'accidents de travail, à améliorer le bien être général ou la satisfaction des employés.

- ❖ Investissement Stratégique :

On distingue :

- Investissement défensif: il permet de maintenir la position actuelle de l'entreprise sur le marché (de point de vu de la concurrence);
- Investissement offensif: il permet à l'entreprise d'agrandir sa part du marché ou d'acquérir de nouveaux clients. Il a pour but d'améliorer la position concurrentielle ;
- Investissement de diversification: c'est investir dans un nouveau domaine pour diversifier et étendre son portefeuille d'activité

## ***CHAPITRE II : Le processus de prise de décision dans une entreprise***

---

- ❖ Selon leur relation dans un programme :

On distingue

- Investissements indépendants : l'investissement est indépendant lorsque le choix de l'un des investissements n'exclura pas le choix de l'autre. C'est à dire les projets peuvent être analysés séparément. Par exemple : acquisition d'un camion, d'une machine-outil.
- investissements dépendants : il existe deux types :
  - Investissements mutuellement exclusifs : le choix de l'un implique l'exclusion de l'autre.
  - Investissements contingents : ce sont les projets d'investissements dont la réalisation se fait conjointement, c'est-à-dire le choix d'un bien entraîne automatiquement le choix de l'autre et vice-versa.

**Tableau 03** : Typologie des investissements en fonction de leur objet <sup>15</sup>

<b>OBJET</b>	<b>TYPE D'INVESTISSEMENT</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Assurer le maintien des capacités de production</li><li>• Rationaliser l'appareil de production</li><li>• Développer la capacité de production</li><li>• Développer la position économique de l'entreprise</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Investissement de remplacement ou de renouvellement</li><li>• Investissement de productivité</li><li>• Investissement de capacité ou d'expansion</li><li>• Investissement stratégique</li></ul>

**Source** : Aliain, RIVET, Gestion financière, « Analyse et politiques financière de l'entreprise », P134

<sup>15</sup> Aliain RIVET, Gestion Financière "Analyse et politique financière de l'entreprise", édition Marketing S.A, 2003, p134

## ***CHAPITRE II : Le processus de prise de décision dans une entreprise***

---

### **1-3- Le processus d'investissement :**

On peut mettre en évidence plusieurs phases :

#### **A- La conception du projet :**

Il faut que l'entreprise soit très créative. Il faut avoir le plus de projets possible. On opère alors à une première sélection pour arriver à un petit nombre de projet qui vont être étudiés.

#### **B- L'étape de sélection :**

Chaque projet va être analysé en détail selon 5 points :

- Etude de marketing et commercial : ont pour objet de réduire l'incertitude attachée à l'investissement, ce sont classiquement les études de marché de motivation, de distribution, de concurrence, de sensibilité de la demande ou au prix.
- Faisabilité technique : concernent l'examen approfondi des divers variantes de chaque projet, tant de point de vue purement technique (caractéristiques du matériels, délais de réalisation, durée de vie) que du point de vue économique (cout de l'investissement, capacité de production, rendement)
- Etude d'impact du projet : il faut voir tout au long de son exploitation, ses conséquences sur les variables de l'entreprise
- Etude juridico-financière du projet : lorsque cet aspect est particulièrement important, prise de participation fusion, absorption, possibilité de subvention, d'exonération.
- Etude de risque inhérent du projet : question de fiabilité des prévisions.

L'ensemble de ces études doit être intégré, il est indispensable de une sur les autres. D'autre part l'importance de la durée de ces études préliminaires est très variable suivant le type d'investissement.

A la fin de cette phase on retient un projet d'investissement :

## ***CHAPITRE II : Le processus de prise de décision dans une entreprise***

---

- La phase d'autorisation : Dans cette phase on autorise l'ensemble des parties concernées pour la mise en place de l'investissement.
- Le suivi du projet (contrôle) : Le suivi du projet consiste à comparer les prévisions et les réalisations avec possibilité de mettre en place des mesures correctives.

### **1-4- Les critères de choix d'investissement :**

Avant de prendre la décision d'investir, les dirigeants d'une entreprise font appel à une série d'indicateurs, qui vont leur permettre de comparer l'intérêt de différents projets. Il s'agit de mesurer l'impact de tel investissement, rapporté aux frais qu'il engendrera, par immobilisations et emprunts, entre autres. Les critères les plus communément admis sont :

- La valeur actuelle nette (VAN)
- L'indice de profitabilité (IP)
- Le délai de récupération du capital investi (DRC)
- Le taux interne de rentabilité (TIR)

❖ La valeur actuelle nette (VAN) :

La VAN est le critère de référence en matière de choix d'investissement ; destinée à mesurer la création de valeur qui en résultera, c'est-à-dire le flux de trésorerie qu'il générera. Ces critères incluent le coût d'opportunité, le retour sur investissement, et le taux de rentabilité interne.

$$VAN = -C + \frac{R1}{(1+i)^1} + \frac{R2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{RN}{(1+i)^n}$$

## ***CHAPITRE II : Le processus de prise de décision dans une entreprise***

---

Avec:

$i$  = taux d'actualisation       $C$  = montant de l'investissement

$R_n$  = recettes nettes ou flux nets des différentes périodes

Ou bien:

$$VAN = -I + CF_1 (1+i)^{-1} + CF_2 (1+i)^{-2} + \dots + CF_n (1+i)^{-n}$$

$$VAN = -I + \sum_{k=1}^n CF_k (1+i)^{-k}$$

Avec:

$I$  = représente la dépense initiale ou le montant de l'investissement

$CF_k$  = représente le cash-flow de la période  $k$

La VAN est égale à la somme des cash flows actualisés (positifs ou négatifs) diminué du montant de l'investissement initial. Elle s'exprime par l'unité monétaire du projet.

Critères d'appréciation de la rentabilité du projet :

$VAN > 0$  → investissement rentable. L'investissement contribue à accroître la valeur de l'entreprise et doit être effectué.

$VAN = 0$  → taux d'actualisation = taux de rentabilité

$VAN < 0$  → investissement non rentable. L'investissement ne doit pas être réalisé.

- Les avantages

- Un critère d'éligibilité de l'investissement : pour qu'un projet soit accepté il faut qu'elle soit positive. Une VAN positive signifie que la rentabilité du projet est supérieure à ce que rapporterait le placement financier du montant investi à un taux égal au taux d'actualisation.
- Un critère de comparaison objective : entre deux projets concurrents, le choix d'investissement penchera vers le projet dont la VAN est la plus grande.

## ***CHAPITRE II : Le processus de prise de décision dans une entreprise***

---

- La VAN de l'investissement représente le supplément de valeur procurée par l'investissement à l'entreprise et à ses propriétaires.
- Les inconvénients :
  - Le choix du taux d'actualisation peut faire débat et compte tenu de la sensibilité de la VAN à cet inducteur et c'est pourquoi on préfère parfois utiliser le TRI.
  - La VAN ne permet pas de comparer des investissements dont les montants seraient très différents. Il faut la coupler avec l'Indice de Profitabilité (IP).
  - La comparaison entre des investissements avec des horizons de temps significativement différents n'est pas toujours bien rendue au travers de la VAN ce qui peut fausser parfois le résultat et donc le choix d'investissement.

### ❖ L'indice de profitabilité(IP):

L'indice de profitabilité(IP) est le rapport entre la valeur actuelle des flux financiers d'exploitation générés par le projet et le montant de l'investissement initial. Il revu actualisé par unité de capital investi. C'est un critère de comparaison : entre deux projets concurrents, le choix d'investissement se portera sur le projet dont l'IP est plus grand.

$$\mathbf{I.P = Flux\ nets\ de\ trésorerie\ actualisés / Investissement}$$

$$\mathbf{I.P = \sum_{k=1}^n CF_k (1 + i)^{-k} / I}$$

Critères d'appréciation :

**I.P > 1** → Investissement rentable.

**I.P = 1** → équilibre : taux de rentabilité = taux d'actualisation.

**I.P < 1** → Investissement non rentable.

## ***CHAPITRE II : Le processus de prise de décision dans une entreprise***

---

- Les avantages :
  - Un critère d'éligibilité : si  $IP > 1$  alors l'investissement est rentable
  - Un critère de comparaison : entre deux projets concurrents, le choix d'investissement se portera sur le projet dont l'IP est le plus grand.
  - Un critère adapté lorsque l'entreprise a des restrictions en matière d'accès aux capitaux.
  
- Les inconvénients :
  - L'IP pénalise les investissements fortement capitalistiques.
  - L'IP ne permet pas de tenir compte de la taille du projet, et deux projets ayant le même indice de profitabilité pourront générer des VAN très différentes.

### ❖ Délai de récupération Actualisé (DRA) :

Correspond au temps nécessaire pour récupérer le capital investi lors d'un investissement grâce au cash-flow générés jusqu'à cette date.

« Entre deux projets, l'entreprise choisit celui qui présente le délai de récupération le plus bref »<sup>16</sup>

Il s'agit de calculer la durée au bout de laquelle l'entreprise aura récupéré le capital investi. Le choix se fait de deux manières :

- S'il s'agit de décider d'un investissement indépendant, l'entreprise fixe un délai maximal de récupération des fonds et tout projet ayant un play-back supérieur est écarté ;
  
- S'il s'agit de sélectionner un investissement parmi plusieurs projets, l'entreprise choisit celui qui présente le délai de récupération le plus court.

---

<sup>16</sup> GINGLENGER.E, « Les décisions d'investissement », Edition Nathan, Paris, 1998, p 29.

## ***CHAPITRE II : Le processus de prise de décision dans une entreprise***

---

Méthode de calcul :

**1<sup>ère</sup> étape :** cumuler les flux de trésorerie.

**2<sup>ème</sup> étape :** rapprocher le montant de l'investissement avec le cumul des flux.

**3<sup>ème</sup> étape :** déduire « la durée nécessaire pour effectuer le retour sur investissement ».

Le délai de récupération actualisé est analogue à celui de la méthode comptable avec en plus l'actualisation des flux nets de trésorerie d'où plus de précision.

- Les avantages :
  - Son attrait s'explique du fait qu'il est simple et permet de se garantir contre le risque de devoir abandonner prématurément le projet ;
  - C'est le moyen le plus simple pour évaluer les flux de trésorerie futurs d'un investissement ;
  - Il donne au gestionnaire une image du risque que comporte un projet d'investissement, plus la mise de fonds initiale est longue, plus la probabilité de ne pas recouvrer cette somme est élevée.
  
- Les inconvénients :
  - Il ne prend pas en compte les résultats du projet après le délai de récupération, ce qui peut conduire à écarter des projets performants à long terme ;
  - Le choix d'investissement est basé sur des flux non actualisés.

❖ Le taux de rentabilité interne (TRI) :

Le taux interne de rendement est le taux d'actualisation pour lequel la VAN est nulle : il représente la rentabilité financière de l'investissement.

Le taux de rendement interne est le taux d'actualisation pour lequel la somme des FNTS actualisés est égale à l'investissement initial.

## ***CHAPITRE II : Le processus de prise de décision dans une entreprise***

---

$$\sum \text{FNTS} (1+i)^{-n} = I \text{ ou VAN} = 0$$

Donc l'investissement est rentable si le TRI est supérieur au coût du capital.

- Les avantages :
  - Le principal avantage est d'être relativement simple à déterminer car focalisé sur des données endogènes et ne nécessitant pas de taux d'actualisation ;
  - Le TRI calcul le rendement réel apporté par les flux de trésorerie prévus, donc c'est le taux de rentabilité de l'investissement.
  
- Les inconvénients :
  - La méthode du TRI repose sur l'hypothèse du réinvestissement des flux financiers de la période d'exploitation à ce même taux, ce qui peut être très discutable dans la réalité ;
  - Ne permet pas de gérer certains cas, lorsque la VAN est croissante ou qu'elle n'est pas monotone et potentiellement avec des flux positifs et négatifs ;
  - Peut amener à des conclusions inverses de la VAN qui reste le meilleur indicateur économique pour un choix d'investissement.

### **2- Décision de Financement au sein de l'entreprise :**

Pour financer ses activités, l'entreprise peut faire appel à différentes sources de financement. De façon générale, on distingue trois grandes formes de financement : par fonds propres, par emprunt ou quasi-fonds propres.

La décision de financement intervient en amont pour vérifier que la structure du bilan permet d'envisager une demande de crédit ou un appel de fonds aux actionnaires. Après une étude de rentabilité et sélection d'un investissement, on fait le choix du financement le mieux adaptés et le moins coûteux pour l'entreprise : capitaux propres, emprunts auprès d'établissements de crédit ou recours au crédit-bail.

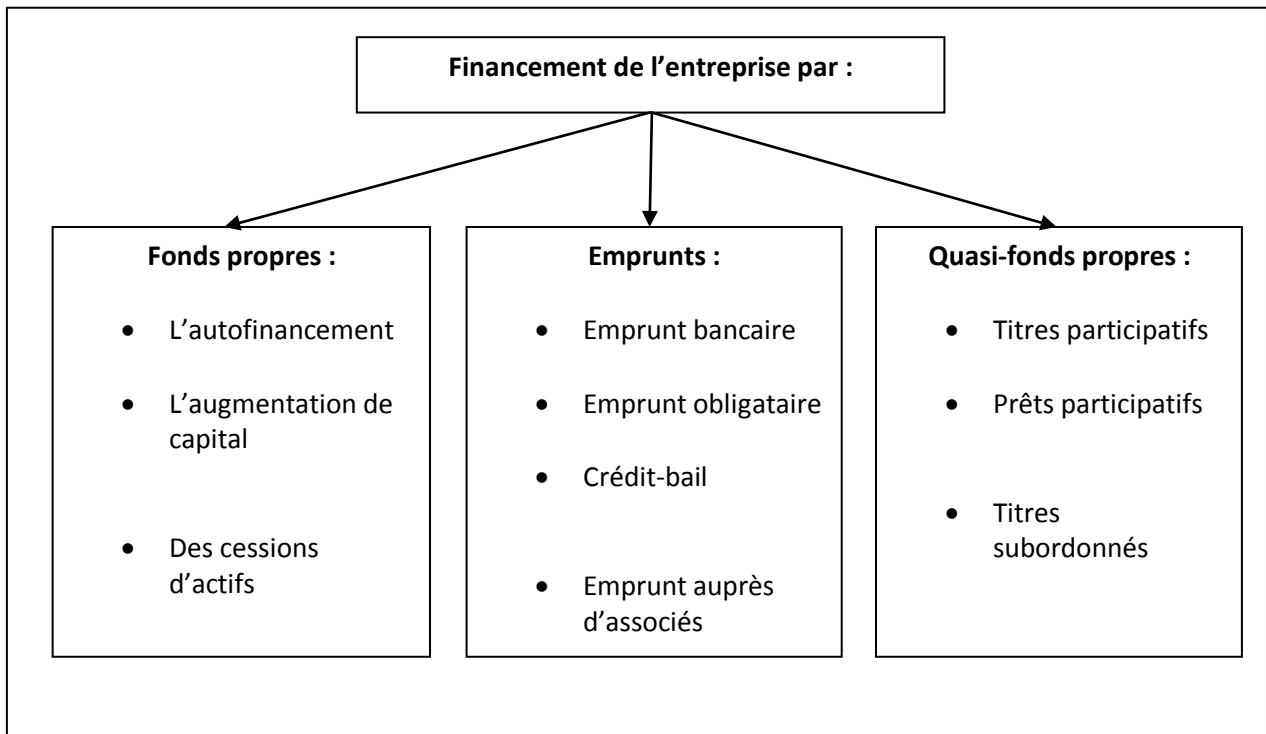
## ***CHAPITRE II : Le processus de prise de décision dans une entreprise***

La décision de financement consiste à :<sup>17</sup>

- Définir une politique de distribution des dividendes dont résulte un niveau de capacité d'autofinancement et donc de fonds propres mis à la disposition de l'entreprise ;
- Déterminer le niveau des capitaux permanents nécessaire à une structure financière optimale ;
- Fixer la répartition des capitaux permanents entre capitaux propres et endettement en tenant compte de l'effet de levier.

Il existe des sources très diverses concernant l'origine des moyens servant à financer l'entreprise. Mais toutes comportent un coût dont le calcul permet de guider le choix des dirigeants.

**Schéma 02** : Présentation les modes de financement de l'entreprise



**Source** : réaliser par nos soins à travers nos lectures.

<sup>17</sup> DOV OGIEN, « Gestion financière de l'entreprise », Edition : Dunod, Paris 2008, P112.

## ***CHAPITRE II : Le processus de prise de décision dans une entreprise***

---

### **2-1- Financement par fonds propres :**

Le financement par fonds propres consiste pour l'entreprise, à utiliser ses propres ressources (bénéfices en réserves, apports...etc.) pour financer son activité. Il s'agit alors de :

#### **➤ L'autofinancement :**

C'est la forme préférée de financement des entreprises, en effet, c'est la plus facile à mettre en œuvre car il n'y a pas à obtenir l'accord de personnes extérieures à l'entreprise et qu'elle n'entraîne pas de frais. Toutes les entreprises l'utilisent y compris les plus grandes.

L'autofinancement et le financement des investissements par les moyens propres de l'entreprise, c'est la ressource qui provient de l'activité de l'entreprise et conservée par elle. L'autofinancement a pour avantage d'assurer à l'entreprise son indépendance.<sup>18</sup>

Les éléments constituant l'autofinancement sont :

- Bénéfice net non distribué ;
- Dotations aux amortissements ;
- Variations des provisions (réserves).

Cependant, nous distinguons deux types d'autofinancement qui forment l'autofinancement globale : l'autofinancement de maintien qui sert à maintenir l'entreprise, assurer ses investissements et renouvellement, et l'autofinancement d'expansion qui sert à développer l'entreprise grâce aux bénéfices non distribués gardés comme réserves.<sup>19</sup>

- Les avantages de l'autofinancement :

- L'autofinancement représente des avantages d'être une source renouvelable, et de renforcer les capitaux propres et donc l'indépendance financière de l'entreprise ;

---

<sup>18</sup> AMELON Jean-Louis, Gestion financière, 4<sup>ème</sup> édition MAXIMA, Paris, 2004, P 213.

<sup>19</sup> LANGLOIS Georges et Mollet Michèle, « Gestion financière », Edition BERTI, Paris, 2001, Page 76.

## ***CHAPITRE II : Le processus de prise de décision dans une entreprise***

---

- Il permet aux dirigeants de conserver le contrôle face au danger que représente une augmentation du capital ;
  - La capacité d'endettement de l'entreprise n'est pas diminuée ;
  - Ne traduit pas l'apparition de charges financières puisqu'il s'agit de ressources produites par elles-mêmes.
- Les inconvénients de l'autofinancement :
- L'autofinancement ne peut être suffisant pour couvrir tous les besoins de développement de l'activité, il faut alors envisager d'autres sources de financement ;
  - L'autofinancement ne contribue à la richesse de l'actionnaire que si la rentabilité des nouveaux investissements est supérieure à la rentabilité exigée par les actionnaires.<sup>20</sup>

### ➤ **L'augmentation du capital :**

L'augmentation du capital peut être réalisée : <sup>21</sup>

- Par rapport en numéraire : des actionnaires, existants ou nouveaux, achètent des actions créées par l'entreprise, dont la vente, à un prix fixe, apporte des liquidités nouvelles dans l'entreprise. Les anciens actionnaires disposent généralement d'un droit préférentiel de souscription. Au plan comptable, l'opération se traduit par une augmentation du passif (crédit du compte capital) et de l'actif (débit du compte banque ou caisse) et renforce ainsi la structure financière par l'augmentation du fonds de roulement. Une augmentation de capital par apport d'espèces et une opération lourde qui doit être autorisée ou décidée par une assemblée générale extraordinaire des actionnaires et entraîner une modification des statuts. Elle peut en outre modifier la structure de l'actionnariat et le pouvoir dans l'entreprise.
- Par apport en nature : la contrepartie est constituée d'actifs (immobilisations, stocks, créances...);

---

<sup>20</sup> VERNIMMEN Pierre, « Finance d'entreprise », Edition Dalloz (6<sup>ème</sup>), Paris, 2005, page 785.

<sup>21</sup> CABANE Pierre, « L'essentiel de la finance à l'usage des managers », édition EYROLLES, Paris, 2008, P218.

## ***CHAPITRE II : Le processus de prise de décision dans une entreprise***

---

- Par incorporation de réserves : avec cette opération, l'équilibre financier ne se trouve pas modifié, puisque seule la structure des fonds propres est modifiée et non leur montant. Les réserves sont incorporées au capital et donnent lieu à la création d'actions gratuites distribuées, en règle générale, aux anciens actionnaires.
  
- La conversion de créances en actions : cette augmentation de capital provient de la conversion de dettes (de créances détenue par un tiers) en actions. Un fournisseur impayé peut préférer devenir actionnaire de l'entreprise plutôt que de la pousser à la faillite : espérant un redressement de la situation, il renonce à l'exercice de ses créances pour les transformer en actions.
  
- Les avantages de l'augmentation du capital :
  - L'entreprise ne supporte aucune charge financière ;
  - Accroissement des ressources financières de l'entreprise ;
  - Il soustrait les sommes concernées à une éventuelle distribution entre les actionnaires et de conforter fréquemment les créanciers de la société.
  
- Les inconvénients de l'augmentation du capital :
  - Dépendance au dynamisme de la bourse ;
  - N'améliore pas la structure financière de l'entreprise ;
  - Diminution du pouvoir sur les décisions de l'entreprise par les actionnaires.
  
- **Des Cessions d'actifs :**

Ce sont des opérations qui permettent à l'entreprise de se séparer de certains actifs (immobilisés et / ou circulants) dont l'objectif peut être double : surmonter des difficultés économiques et financières et obtenir plus de liquidités afin de se concentrer sur son développement.

## ***CHAPITRE II : Le processus de prise de décision dans une entreprise***

---

Les cessions d'éléments d'actifs peuvent résulter de trois volontés différentes : <sup>22</sup>

- Les immobilisations faisant l'objet d'un remplacement ;
  - La recherche des sources de financement. dans certains cas, l'entreprise est contrainte de vendre des actifs qui ne sont pas nécessaire à son activité pour trouver de nouveaux capitaux ;
  - Le recentrage des activités : l'entreprise cède des usines, des filiales ou des participations dès lors qu'elle décide de revenir à son métier dominant.
- Les avantages des cessions d'élément d'actif :
- Le recentrage des activités de l'entreprise (cession d'usines par exemples) ;
  - Renouvellement des immobilisations de l'entreprise.
- L'inconvénient des cessions d'élément d'actif :
- La vente des biens de l'entreprise reflète une impression de crise au sein de cette dernière.

### **2-2- Financement par endettement :**

Il peut financer un programme d'investissement important sans faire appel aux capitaux propres et en bénéficiant de l'effet de levier lorsque le taux de rentabilité économique est supérieur au taux d'intérêts net d'impôt et la dette. L'endettement peut s'effectuer auprès des établissements de crédit ou auprès du marché financier sous forme d'emprunt obligataire. L'endettement a pour effet d'améliorer la prise de décision du dirigeant.

Il peut porter sur :

- L'emprunt bancaire : il s'agit des emprunts bancaires dont la dette n'étant pas divisibles, puisque l'interlocuteur de l'entreprise étant unique. Ils sont contractés

---

<sup>22</sup> LEGROS George, mini manuel de finance d'entreprise, édition DUNOD, Paris, 2010, P178.

## ***CHAPITRE II : Le processus de prise de décision dans une entreprise***

---

auprès de la banque et des établissements financiers spécialisés tel que : la banque de développement régional, de développement des petites et moyennes entreprises...<sup>23</sup>

Avant de consentir un emprunt, les prêteurs étudient la situation de l'entreprise et en particulier sa capacité d'endettement, qui dépend du montant de ses capitaux propres et exigent des garanties.

- Emprunt obligataire : ce type d'emprunt diffère et se distingue de l'emprunt bancaire dans la mesure où il est divisible et donne lieu à l'émission auprès du public de titres de créances négociables dit : Obligations. Toutefois, seules les sociétés de capitaux peuvent émettre des obligations.

Un emprunt obligataire est une forme d'emprunt à long terme lancé par une entreprise. Ces obligations sont le plus souvent négociables et d'un montant unitaire compris qui prévoit le versement d'un intérêt, le plus souvent annuel, et le remboursement au terme de plusieurs années. Par rapport à un prêt bancaire avec lequel il est en concurrence au niveau de l'émetteur, l'emprunt obligataire permet à l'entreprise de diversifier ses sources de financement, en particulier lorsque les banques ont des difficultés à prêter. Les avantages de ce mode de financement sont : les intérêts de l'emprunt obligataire sont fiscalement déductibles du bénéfice, l'importance des fonds qu'on peut collecter et les prêteurs n'ont pas un pouvoir sur la gestion de l'entreprise. En revanche, les inconvénients de ces emprunts sont seulement réservés aux grandes entreprises dont le coût peut être élevé, les formalités juridiques lourdes au-delà du délai de réalisation.<sup>24</sup>

- Crédit-bail : il s'agit d'un contrat de location d'un bien meuble ou immeuble entre un bailleur (celui qui met le bien à la disposition) et un preneur pour une période irrévocable, assorti d'une option d'achat du bien à un prix fixé à l'avance.

---

<sup>23</sup> ASSOUS N, « Extrait du cours de stratégie financière », 2<sup>ème</sup> année Master d'Entreprise, Université de Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2020.

<sup>24</sup> PORTRAIT Roland, CHARLETY Patricia, DUBOIS Denis et NOUBEL Philippe, « Les décisions financières de l'entreprise méthodes et applications », 6<sup>ème</sup> éditions, éditions PRESSE université de France, Paris, 1982, P198.

## ***CHAPITRE II : Le processus de prise de décision dans une entreprise***

---

Ce n'est pas une ressource de financement à proprement parler, mais d'une technique qui permet à l'entreprise d'utiliser un bien sans avoir l'obligation de l'acheter, que ce soit avec ses propres fonds ou en s'endettant. Donc c'est un type d'investissement que d'un moyen de financement.<sup>25</sup> Son intérêt se trouve dans le fait que, pour les biens à évolution technique rapide, le crédit-bail a tous les avantages d'une location car il est plus facile de changer de matériel loué que de revendre du matériel obsolète pour acheter un matériel moderne.<sup>26</sup>

### **2-3- Financement par quasi-fonds propres :**

Sont des sources de financement hybrides dont la nature se situe entre fons propres et dettes financières. Se sont développés surtout à partir 1978, à la suite de différentes mesures prises par les pouvoirs publics destinée à favoriser l'augmentation des fonds propres des entreprises. Le plus souvent, ces types de financement ne sont pas assortis de droit de vote, aussi ne contribuent-ils pas à la dilution du contrôle de la société. En fait, ces ressources constituent généralement des dettes financières. On retiendra dans les quasi-fonds propres :

- Les titres participatifs : ce sont des créances de dernier rang, car elles ne sont remboursées qu'auprès les autres créances. Les titres participatifs sont émis par les sociétés du secteur public et du secteur coopératif.<sup>27</sup>
  
- Les prêts participatifs : c'est un mode de financement qui permet aux entreprises de bénéficier de prêts auprès d'autre entreprises ou auprès des organismes publics et l'Etat. Elles constituent des créances de dernier rang, c'est-à-dire que le prêteur accepte en cas de difficultés d'être réglé après les autres créanciers.

Avec les prêts participatifs, l'entreprise dispose de capitaux importants sur le très long terme (un peu comme du capital).

---

<sup>25</sup> ETIENNE G, HARB, VERYZHENKO Iryna, MASSET Astrid et MURAT Philippe, Finance, éditions DUNOD, 2014, P71.

<sup>27</sup> PORTRAIT Roland, CHARLETY Patricia, DUBOIS Denis et NOUBEL Philipe, Les décisions financières de l'entreprise méthodes et applications, 6ème édition, Presse universitaire de France, Paris, 1982, P261.

## ***CHAPITRE II : Le processus de prise de décision dans une entreprise***

---

- Les titres subordonnés : ce sont de sortes d'obligations dont le remboursement est subordonné au désintéressement de tous les autres créanciers sauf prêts et titres participatifs.

L'émission des titres présente de plusieurs avantages :

- Pour les groupes de sociétés, ils permettent d'effectuer des opérations de refinancement et restructuration de l'endettement ;
- Pour les sociétés émettrices, ce sont des emprunts faiblement rémunérés, et donc particulièrement intéressants par rapport aux emprunts classiques ;
- Pour les entreprises du secteur public, ils permettent de collecter des fonds sans ouvrir le capital.

### **2-4- Les conséquences des sources de financement :**

- Conséquences du financement par l'autofinancement :
  - Maintien de l'autonomie financière de l'entreprise ;
  - Absence de frais financiers ;
  - Le bien acquis ou produit est amortissable d'où une économie d'impôt ;
  - Autofinancement cependant limité aux réserves disponibles.
- Conséquences du financement par emprunt bancaire :
  - Entrées de trésorerie ;
  - Augmentation du fonds de roulement ;
  - Economie d'impôt sur les charges d'intérêts déductibles fiscalement ;
  - Remboursement du capital emprunté et paiement de charges d'intérêts.
- Conséquences du financement par le crédit-bail :
  - Financement souple, rapide sans décaissement initial important ;
  - Durée prévue de mise à disposition du bien selon les besoins ;
  - Valeur vénale ou d'acquisition en fin de contrat faible et attractive.

## ***CHAPITRE II : Le processus de prise de décision dans une entreprise***

---

En conclusions sur cette section, nous pouvons dire que dans le cadre d'une entreprise, la prise de décision est une partie très importante du management et de la gestion. Ces décisions sont variées et ne concernent pas les mêmes acteurs, de plus chaque une est prise en tenant compte de plusieurs facteurs.

### **Conclusion du chapitre II**

Ce chapitre, nous a permis de montrer que la prise de décision est une activité inséparable dans la vie organisationnelle et au travail du gestionnaire. En effet, la décision résulte essentiellement d'un choix opérer entre différentes options ou solutions possibles.

Nous avons expliqué les différents types de décision, puis ces caractéristiques et on a déterminé les acteurs qui sont impliqué dans la prise de décision.

# CHAPITRE III

## ***Chapitre III: L'apport de l'analyse financière à la prise de décision au sein de l'ADE***

---

### **Introduction au Chapitre III**

Dans ce chapitre nous allons présenter notre étude de cas qu'on a fait à l'unité de l'ADE de Tizi-Ouzou, tout d'abord nous allons présenter l'organisme d'accueil de l'ADE, puis procéder à l'analyse financière et vérifier l'aptitude de cette entreprise à réaliser les équilibres financiers, la rentabilité et sa capacité d'autofinancement.

### **Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil de l'Algérie Des Eaux**

#### **1- Historique de l'ADE :**

L'ADE est un établissement public national à caractère industriel et commercial doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Il a été créé en 1970 sous le nom de SONADE (Société nationale de distribution d'eau potable et industriel), ensuite sous le nom ENTE (Entreprise national de traitement des eaux) par le décret exécutif N°83-327 du 14 Mai 1983, puis sous le nom EPTO (Etablissement de production et de distribution d'eau de Tizi-Ouzou) par le décret exécutif N°92-100 du 30 Mars 1992, portant transformation de sa nature juridique, son patrimoine de départ étant constitué actifs et passifs de l'ex-unité SONADE.

Le 21 Avril 2001, l'EPTO est devenue Algérienne Des Eaux (ADE) par le décret exécutif N°01-101. L'établissement est placé sous la tutelle du ministre chargé des ressources en eau, son siège social est fixé à Alger.

#### **2- Missions et Objectifs de l'ADE :**

##### **2-1- Les missions de l'ADE :**

La mission principale est la surveillance de la qualité de l'eau distribuée ; ainsi que de faciliter toute action visant à économiser cette dernière, notamment par l'amélioration des réseaux de transfert et de distribution.

L'ADE est également chargée de procéder à la maintenance préventive et la remise à niveau des infrastructures d'assainissement.

L'introduction de toute technique de préservation de l'eau, et objectif sera atteint avec la mise en place de nouvelles technologies et le développement des moyens humains et matériels

## ***Chapitre III: L'apport de l'analyse financière à la prise de décision au sein de l'ADE***

---

existant, la lutte contre le gaspillage grâce aux campagnes d'informations, qui servent à sensibiliser les usagers quand à cette ressources qui tend à se raréfier.

### **2-2-Les objectif de l'ADE :**

La stratégie assignée à l'ADE est celle d'assurer une meilleure satisfaction des besoins en eux, la modernisation des techniques de management global qui a pour finalité :

- l'amélioration de la dotation d'eau au citoyen par une meilleure maitrise de la gestion des réseaux et une lutte organisée contre le gaspillage de la ressource rare ;
- La réhabilitation de la valeur économique de l'eau par une révision progressive et adaptée des tarifs ;
- La mise en place d'une politique d'investissement et de formation permettant une mise à niveau technique humaine ;
- L'organisation de la normalisation des ouvrages et techniques de traitement.

### **3- L'organisme général de l'ADE à l'échelle nationale**

La direction générale de l'Algérienne Des Eaux est subdivisée en 5 agences régionales, couvrant l'ensemble d territoire national selon la configuration des bassins hydrographique.

- L'agence régionale d'Alger ;
- L'agence régionale d'Oran ;
- L'agence régionale de Chlef ;
- L'agence régionale d'Ouargla ;
- L'agence régionale de Constantine.

Les agences régionales sont subdivisées en zones et chaque zone est subdivisée en unités :

### *Chapitre III: L'apport de l'analyse financière à la prise de décision au sein de l'ADE*

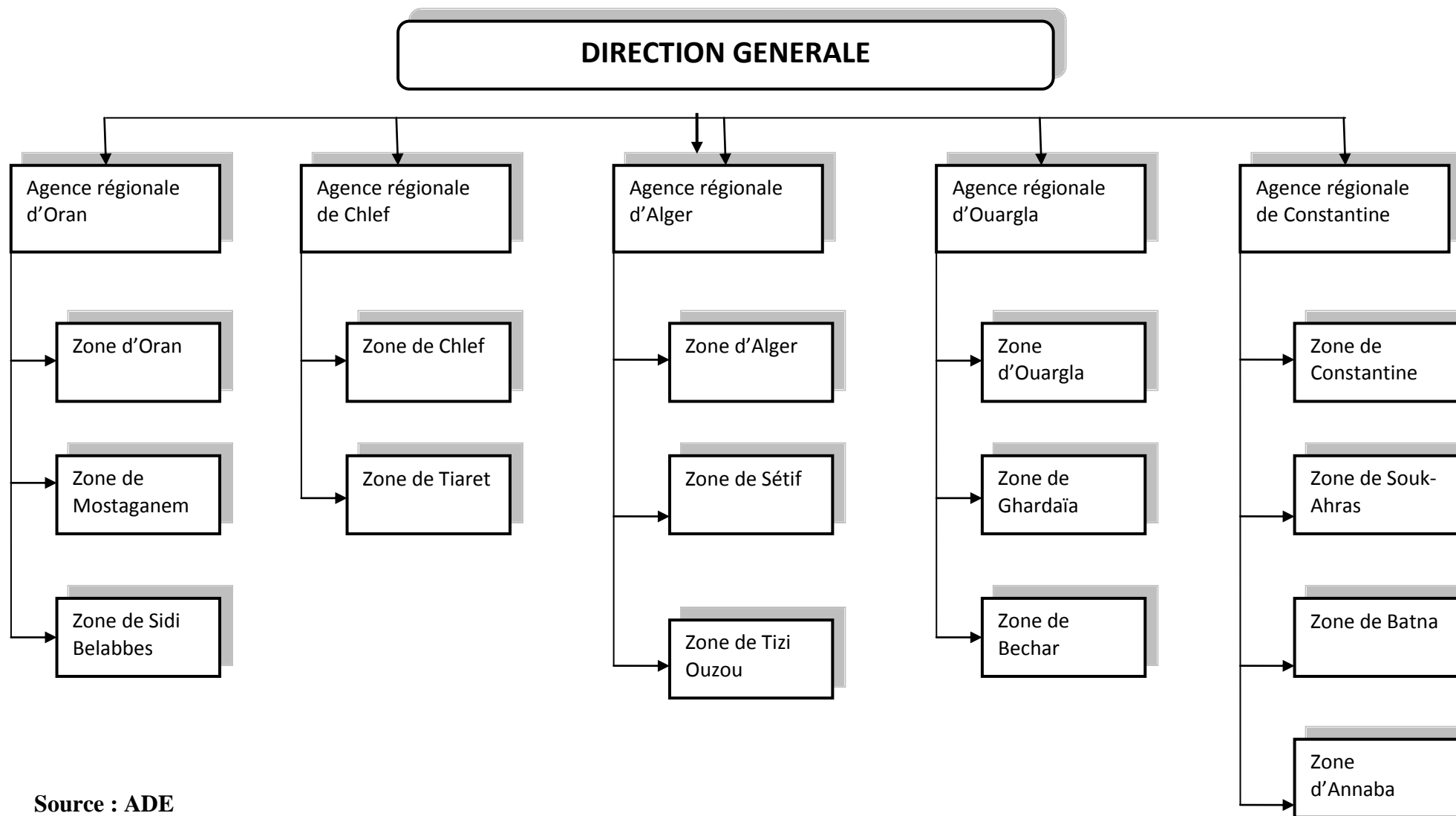
---

- 16 zones
- 49 unités

Chaque unité gère plusieurs centres, et un centre peut gérer un ou plusieurs secteurs.

### Chapitre III: L'apport de l'analyse financière à la prise de décision au sein de l'ADE

Organigramme Générale de l'ADE à l'échelle nationale :



Source : ADE

## ***Chapitre III: L'apport de l'analyse financière à la prise de décision au sein de l'ADE***

---

### **4- Les éléments de présentation de l'unité de Tizi-Ouzou :**

En application de l'arrêté du 17 Novembre 2001 portant approbation de l'organisation interne de l'Etablissement Public Algérienne de Eaux susvisé, la présente décision à pour objet de compléter et de fixer à titre transitoire l'organisation des zones de l'Algérienne de Eaux.

Dans ce cas le cadre fonctionnel de l'ensemble de ses activités, « l'Algérienne Des Eaux » est organisé de la manière suivante :

#### **A. La direction :**

Elle chapeaute le sommet de la hiérarchie de l'unité, qui a pour mission :

- La gestion de l'unité ;
- Contrôler l'ensemble des activités assurées par l'unité ainsi leur bon fonctionnement ;
- Veiller au bon déroulement de l'unité et à la conduite du personnel ;
- Exécution des décisions du conseil de direction.

#### **B. Le staff de la direction :**

Il est composé des organes suivants :

- Assistant juridique : suit des affaires juridiques de l'entreprise.
- Assistant chargé de la sécurité du patrimoine : chargé de la sécurité du patrimoine.
- Cellule informatique : chargé de la programmation et de la maintenance.

## ***Chapitre III: L'apport de l'analyse financière à la prise de décision au sein de l'ADE***

---

### **C. Département administration et moyens généraux :**

- Service département :
  - Service d'approvisionnement
  - Service gestion des stocks
  - Service moyens généraux et parc roulant.
  
- Missions :
  - Le suivi et la gestion des stocks
  - Passer les commandes au moment opportun
  - Le contrôle et le suivi de l'existant.

### **D. Département commercial :**

- Service dépendant :
  - Service relation clientèle
  - service facturation
  - service recouvrement
  
- Missions :
  - Commercialisée le produit « eau », et offre des services complémentaires pour la meilleure satisfaction de la clientèle.
  - Traiter les demandes d'accès des nouveaux clients en ce qui concerne les raccordements, et tout autre type de travaux.
  - Procéder au contrôle de la qualité.
  - Facturation de la consommation des clients.
  - Prendre en charge le recouvrement des créances dans le cas du non paiement des factures pas les clients.

## ***Chapitre III: L'apport de l'analyse financière à la prise de décision au sein de l'ADE***

---

### **E. Département exploitation et maintenance :**

➤ Service dépendant :

- Service production et distribution.
- Service développements des actions d'exploitation.
- Service maintenance.

➤ Missions :

- Assurer une meilleure distribution en eau.
- Entretien et maintenance du matériel.
- Gestion de pièces de rechange.
- Gérer l'ensemble des installations et veiller à les maintenir en bon état de fonctionnement.

### **F. Département ressources humaines :**

➤ Services dépendants :

- Service gestion du personnel.
- Service paie et social.
- Service formation.

➤ Missions :

- Le suivi de la carrière du personnel depuis leurs engagements (recrutement, formation, promotions...).
- Assurer, contrôler et coordonner les activités d'administration de la gestion du personnel.
- La planification des congés (congé maladie, congé annuel, de maternité..).
- La gestion du volet social, tel que les remboursements et les frais médicaux.

### ***Chapitre III: L'apport de l'analyse financière à la prise de décision au sein de l'ADE***

---

- Assurer la gestion de la paie.
- Assurer les formations afin d'améliorer le niveau du personnel et de développer leur savoir personnel.

#### **G. Laboratoire :**

##### ➤ Services dépendants :

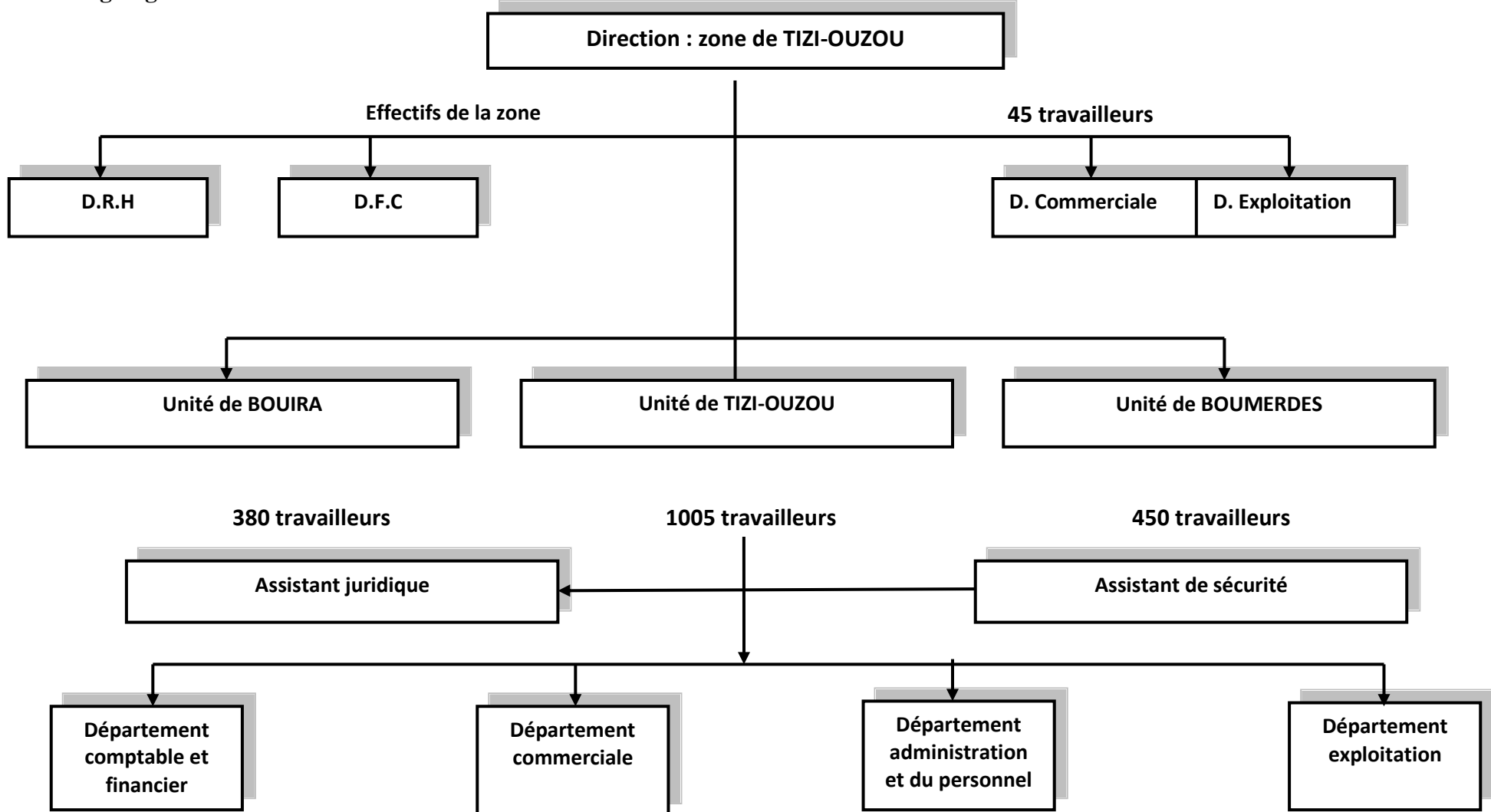
- Service analyse biochimie.
- Service analyse bactériologie.

##### ➤ Missions :

- Contrôle de la qualité d'eau.
- Traitement d'eau.
- Détection et élimination d'éventuelle existence de bactérie.

## Chapitre III: L'apport de l'analyse financière à la prise de décision au sein de l'ADE

Organigramme de la zone de TIZI-OUZOU :



Source : A.D.E unité TIZI-OUZOU

## *Chapitre III: L'apport de l'analyse financière à la prise de décision au sein de l'ADE*

L'unité A.D.E de TIZI-OUZOU est l'une des plus importantes unités du secteur hydraulique Algérien. L'importance de cette unité sur le plan économique et social du pays nous ramène à étudier de près sa structure et sa rentabilité financière.

### **Section 02 : Analyse de la situation financière de l'entreprise ADE :**

#### **Présentation des bilans financiers (2016-2017-2018) :**

##### **A- Présentation du bilan financier 2016 :**

**Tableau N°12 : Bilan financier 2016**

**Unité de mesure : DA**

<b>ACTIF</b>	<b>Montants</b>	<b>PASSIF</b>	<b>Montant</b>
<b>Valeurs Immobilisées</b>	<b>332 350 817.8</b>	<b>Fonds Propres</b>	<b>-2 586 485 397.33</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>189 550 303.70</b>	Résultat Net	-886 357 469.49
Bâtiments	46 862 337.44	Liaison inter unités	-1 700 127 927.84
Autres immobilisations corporelles	142 687 966.26		
<b>Immobilisations financière</b>	<b>7500.00</b>	<b>Dettes à long et moyen terme</b>	<b>652 179 426.80</b>
Prêt et autres actifs financiers non courants	7500.00	Impôts (différés et provisionnés)	147 845.96
<b>Impôt diffères actifs</b>	<b>142 793 014.14</b>	Provisions et produits constatés d'avance	652 031 580.84
<b>Valeurs d'Exploitation</b>	<b>33 990 308.31</b>	<b>Dettes à court terme</b>	<b>3 386 405 971.43</b>
Stock et encours	33 990 308.31	Fournisseurs et comptes rattachés	98 995 610.70
<b>Valeurs Réalisables</b>	<b>1 001 160 122</b>	Impôts	434 461 014.85
Clients	907 990 401.23	Autres dettes	2 852 949 345.88

### *Chapitre III: L'apport de l'analyse financière à la prise de décision au sein de l'ADE*

Autres débiteurs	80 888 669.07		
Impôts et assimilés	12 281 051.67		
<b>Valeurs Disponibles</b>	<b>84 598 752.78</b>		
Trésorerie	84 598 752.78		
<b>Total Actif</b>	<b>1 452 100 000.90</b>	<b>Total Passif</b>	<b>1 452 100 000.90</b>

Source : Tableau réalisé à partir de l'annexe de l'ADE

#### **ACTIF :**

- **Valeurs Immobilisées = Immobilisations corporelles + Immobilisations  
Financières + Impôts différés actif**

$$VI = 189\,550\,303.70 + 7500 + 142\,793\,014.14$$

$$VI = 332\,350\,817.8 \text{ DA}$$

Immobilisations Corporelles = Bâtiments + Autres immobilisations corporelles

$$\text{Immobilisations Corporelles} = 46\,862\,337.44 + 142\,687\,966.26$$

$$\text{Immobilisations Corporelles} = 189\,550\,303.70 \text{ DA}$$

- **Valeurs d'Exploitation = Stocks et encours**

$$VE = 33\,990\,308.31 \text{ DA}$$

- **Valeurs Réalisables = Clients + Autres débiteurs + Impôts et assimilés**

$$VR = 907\,990\,401.23 + 80\,888\,669.07 + 12\,281\,051.67$$

$$VR = 1\,001\,160\,122 \text{ DA}$$

### *Chapitre III: L'apport de l'analyse financière à la prise de décision au sein de l'ADE*

---

- **Valeurs Disponible = Trésorerie**

$$\text{VD} = 84\,598\,752.78 \text{ DA}$$

- **Total Actif = VI + VE + VR + VD**

$$\text{TA} = 332\,350\,817.8 + 33\,990\,308.31 + 1\,001\,160\,122 + 84\,598\,752.78$$

$$\text{TA} = 1\,452\,100\,000.9 \text{ DA}$$

#### **PASSIF :**

- **Capitaux Propres : Résultat Net + Liaison Inter Unités**

$$\text{CP} = (-886\,357\,469.49) + (-1\,700\,127\,927.84)$$

$$\text{CP} = -2\,586\,485\,397.33 \text{ DA}$$

- **Dettes à Long et Moyen Terme = Impôts (différés et provisionnés) + Provisions et produits constaté d'avance**

$$\text{DLMT} = 147\,845.96 + 652\,031\,580.84$$

$$\text{DLMT} = 652\,179\,426.80 \text{ DA}$$

- **Dettes à Court Terme = Fournisseurs et comptes rattachés + Impôts + Autres dettes**

$$\text{DCT} = 98\,995\,610.70 + 434\,461\,014.85 + 2\,852\,949\,345.88$$

$$\text{DCT} = 3\,386\,405\,971.43$$

- **Total Passif = CP + DLMT + DCT**

### *Chapitre III: L'apport de l'analyse financière à la prise de décision au sein de l'ADE*

$$TP = (-2\,586\,485\,397.33) + 652\,179\,426.80 + 3\,386\,405\,971.43$$

$$TP = 1\,452\,100\,000.9 \text{ DA}$$

#### B- Présentation du bilan financier 2017 :

Tableau N° 13 : Bilan Financier 2017

Unité de mesure : DA

ACTIF	Montant	PASSIF	Montant
<b>Valeurs Immobilisées</b>	<b>346 645 346.14</b>	<b>Fonds Propres</b>	-
			<b>3 351 273 164.63</b>
<b>Immobilisations Incorporelles</b>	<b>46 832.93</b>	Résultat Net	-756 218 986.74
<b>Immobilisations Corporelles</b>	<b>204 893 045.03</b>	Liaison Inter unités	-
Bâtiments	42 996 819.56		2 595 054 177.89
Autres Immobilisations Corporelles	161 896 225.47	<b>Dettes à Long et Moyen terme</b>	<b>640 601 296.57</b>
<b>Immobilisations Financières</b>	<b>7 500.00</b>	Impôts (différés et provisionnés)	21 020.12
Prêts et autres actifs financiers non courants	7 500.00	Provisions et produits constatés d'avance	640 580 276.45
<b>Impôts différés actif</b>	<b>141 697 968.18</b>	<b>Dettes à Court Terme</b>	<b>4 311 680 301.87</b>
<b>Valeurs d'Exploitations</b>	<b>26 761 237.96</b>	Fournisseurs et comptes rattachés	605 299 111.81
Stocks et Encours	26 761 237.96	Impôts	368 624 351.37
<b>Valeurs Réalisables</b>	<b>1 097 095 357.7</b>	Autres Dettes	3 337 765 838.69
Clients	992 994 480.72		
Autres Débiteurs	82 436 616.96		
Impôts et Assimilés	21 664 260.02		

### *Chapitre III: L'apport de l'analyse financière à la prise de décision au sein de l'ADE*

<b>Valeurs Disponible</b>	<b>130 506 492.01</b>		
Trésorerie	130 506 492.01		
<b>Total Actif</b>	<b>1 601 008 433.81</b>	<b>Total Passif</b>	<b>1 601 008 433.81</b>

#### **ACTIF :**

- **Valeurs Immobilisées = Immobilisations Incorporelles + Immobilisations Corporelles + Immobilisations Financière + Impôts différés actif**

$$VI = 46\,832.93 + 204\,893\,045.03 + 7\,500 + 141\,697\,968.18$$

$$VI = 346\,645\,346.14 \text{ DA}$$

Valeurs Corporelles = Bâtiments + Autres Immobilisations Corporelles

$$\text{Valeurs Corporelles} = 42\,996\,819.56 + 161\,896\,225.47$$

$$\text{Valeurs Corporelles} = 204\,893\,045.03$$

- **Valeurs d'Exploitation = Stocks et encours**

$$VE = 26\,761\,237.96 \text{ DA}$$

- **Valeurs Réalisables = Clients + Autres débiteurs + Impôts et assimilés**

$$VR = 992\,994\,480.72 + 82\,436\,616.96 + 21\,664\,260.02$$

$$VR = 1\,097\,095\,357.7 \text{ DA}$$

- **Valeurs Disponible = Trésorerie**

$$VD = 130\,506\,492.01 \text{ DA}$$

- **Total Actif = VI + VE + VR + VD**

### *Chapitre III: L'apport de l'analyse financière à la prise de décision au sein de l'ADE*

---

$$TA = 346\,645\,346.14 + 26\,761\,237.96 + 1\,097\,095\,357.7 + 130\,506\,492.01$$

$$TA = 1\,601\,008\,433.81 \text{ DA}$$

#### **PASSIF :**

- **Fonds Propres = Résultat net + Liaison inter unités**

$$FP = -756\,218\,986.74 - 2\,595\,054\,177.89$$

$$FP = -3\,351\,273\,164.63 \text{ DA}$$

- **Dettes à Long et Moyen Terme = Impôts (différés et provisionnés) + Provisions et produits constatés d'avance**

$$DLMT = 21\,020.12 + 640\,580\,276.45$$

$$DLMT = 640\,601\,296.57 \text{ DA}$$

- **Dettes à Court Terme = Fournisseurs et compte rattachés + impôts + Autres dettes**

$$DCT = 605\,299\,111.81 + 368\,624\,351.37 + 3\,337\,756\,838.69$$

$$DCT = 4\,311\,680\,301.87 \text{ DA}$$

- **Total Passif = FP + DLMT + DCT**

$$TP = -3\,351\,273\,164.63 + 640\,601\,296.57 + 4\,311\,680\,301.87$$

$$TP = 1\,601\,008\,433.81 \text{ DA}$$

### *Chapitre III: L'apport de l'analyse financière à la prise de décision au sein de l'ADE*

#### C- Présentation du Bilan Financier 2018 :

Tableau N° 14: Bilan Financier 2018

Unités de mesure : DA

<b>ACTIF</b>	<b>Montant</b>	<b>PASSIF</b>	<b>Montant</b>
<b>Valeurs Immobilisées</b>	<b>461 956 797.34</b>	<b>Fonds Propres</b>	<b>-</b>
			<b>4 230 365 427.42</b>
<b>Immobilisations Incorporelles</b>	<b>76 614.45</b>	Résultat Net	-935 791 090.99
<b>Immobilisations Corporelles</b>	<b>205 493 173.38</b>	Liaison Inter unités	-
Bâtiments	39 140 837.23		3 294 574 336.43
Autres Immobilisations Corporelles	166 352 336.15	<b>Dettes à Long et Moyen terme</b>	<b>1 091 879 694.74</b>
<b>Immobilisations En cours</b>	<b>9 747 000.00</b>	Impôts (différés et provisionnés)	21 020.12
<b>Immobilisations Financières</b>	<b>11 767 944.21</b>	Provisions et produits constatés d'avance	1 091 858 674.62
Prêts et autres actifs financiers non courants	11 767 944.21		
<b>Impôts différés actif</b>	<b>234 872 065.30</b>	<b>Dettes à Court Terme</b>	<b>4 834 230 969.90</b>
<b>Valeurs d'Exploitations</b>	<b>31 904 542.49</b>	Fournisseurs et comptes rattachés	730 672 840.63
Stocks et Encours	31 904 542.49	Impôts	406 144 005.74
<b>Valeurs Réalisables</b>	<b>1 059 242 822.03</b>	Autres Dettes	3 697 414 123.53
Clients	1 029 662 971.98		
Autres Débiteurs	11 307 308.83		
Impôts et Assimilés	18 272 541.22		
<b>Valeurs Disponible</b>	<b>142 641 075.36</b>		
Trésorerie	142 641 075.36		
<b>Total Actif</b>	<b>1 695 745 237.22</b>	<b>Total Passif</b>	<b>1 695 745 237.22</b>

### *Chapitre III: L'apport de l'analyse financière à la prise de décision au sein de l'ADE*

---

**ACTIF :**

➤ **Valeurs Immobilisés = Immobilisations Incorporelles + Immobilisations  
Corporelles + Immobilisations en cours + Immobilisations Financières + Impôts  
différés actif**

$$VI = 76\,614.45 + 205\,493\,173.38 + 9\,747\,000.00 + 11\,767\,944.21 + 234\,872\,065.30$$

$$VI = 461\,956\,797.3 \text{ DA}$$

$$\text{Immobilisations Corporelles} = 39\,140\,837.23 + 166\,352\,336.15$$

$$\text{Immobilisations Corporelles} = 205\,493\,173.38 \text{ DA}$$

➤ **Valeurs d'Exploitation = Stocks et encours**

$$VE = 31\,904\,542.49 \text{ DA}$$

➤ **Valeurs Réalisables = Clients + Autres débiteurs + Impôts et assimilés**

$$VR = 1\,029\,662\,971.98 + 11\,307\,308.83 + 18\,272\,541.22$$

$$VR = 1\,059\,242\,821 \text{ DA}$$

➤ **Valeurs Disponible = Trésorerie**

$$VD = 142\,641\,075.36 \text{ DA}$$

➤ **Total Actif = VI + VE + VR + VD**

$$TA = 461\,956\,797.3 + 31\,904\,542.49 + 1\,059\,242\,821 + 142\,641\,075.36$$

$$TA = 1\,695\,745\,237.22 \text{ DA}$$

### *Chapitre III: L'apport de l'analyse financière à la prise de décision au sein de l'ADE*

---

**PASSIF :**

➤ **Fonds Propres = Résultat Net + Liaison inter unités**

$$FP = -935\,791\,090.99 - 3\,294\,574\,336.43$$

$$FP = -4\,230\,365\,427.42 \text{ DA}$$

➤ **DLMT = Impôts (différés et provisionnés) + Provisions et produits constatés  
d'avance**

$$DLMT = 21\,020.12 + 1\,091\,858\,674.62$$

$$DLMT = 1\,091\,879\,694.74 \text{ DA}$$

➤ **DCT = Fournisseurs et comptes rattachés + Impôts + Autres dettes**

$$DCT = 730\,672\,840.63 + 406\,144\,005.74 + 3\,697\,414\,123.53$$

$$DCT = 4\,834\,230\,969.90 \text{ DA}$$

➤ **Total Passif = FP + DLMT + DCT**

$$TP = -4\,230\,365\,427.42 + 1\,091\,879\,694.74 + 4\,834\,230\,969.90$$

$$TP = 1\,695\,745\,237.22 \text{ DA}$$

## *Chapitre III: L'apport de l'analyse financière à la prise de décision au sein de l'ADE*

### Présentation des Bilans Financiers Condensés (2016-2017-2018) :

**Tableau N°15 : Bilan financier condensé 2016**

	Montant (DA)	%	PASSIF	Montant(DA)	%
<b>Valeurs Immobilisés</b>	332 350 817.8	22.89	<b>Fonds Propres</b>	-2 586 485 397.33	-178.12
<b>Valeurs d'Exploitations</b>	33 990 308.31	2.34	<b>DLMT</b>	652 179 426.80	44.91
<b>Valeurs Réalisables</b>	1 001 160 122	68.94	<b>DCT</b>	3 386 405 971.43	233.20
<b>Valeurs Disponibles</b>	84 598 752.78	5.83			
<b>Total</b>	1 452 100 000.9	100	<b>Total</b>	1 452 100 000.9	100

Source : Réalisé à partir du Bilan Financier 2016

#### Calcul : Exemple

##### ACTIF :

$$\left. \begin{array}{l} \sum \text{Actif} \rightarrow 100\% \\ \\ \text{VI} \rightarrow X \end{array} \right\} X = \text{VI} \times 100 / \sum \text{Actif}$$

$$X = 332\,350\,817.8 \times 100 / 1\,452\,100\,000.9$$

$$X = 22.89 \%$$

##### PASSIF :

$$\left. \begin{array}{l} \sum \text{Passif} \rightarrow 100\% \\ \\ \text{FP} \rightarrow X \end{array} \right\} X = \text{FP} \times 100 / \sum \text{Passif}$$

$$X = (-2\,586\,485\,397.33) \times 100 / 1\,452\,100\,000.9$$

$$X = -178.12 \%$$

### *Chapitre III: L'apport de l'analyse financière à la prise de décision au sein de l'ADE*

**Tableau N°16 : Bilan Financier condensé 2017**

<b>ACTIF</b>	<b>Montant(DA)</b>	<b>%</b>	<b>PASSIF</b>	<b>Montant(DA)</b>	<b>%</b>
<b>Valeurs Immobilisés</b>	346 645 346.14	21.65	<b>Fonds Propres</b>	-3 351 273 164.63	-209.32
<b>Valeurs d'Exploitations</b>	26 761 237.96	1.67	<b>DLMT</b>	640 601 296.57	40.01
<b>Valeurs Réalisables</b>	1 097 095 357.7	68.52	<b>DCT</b>	4 311 680 301.87	269.31
<b>Valeurs Disponibles</b>	130 506 492.01	8.15			
<b>Total</b>	<b>1 601 008 433.81</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>1 601 008 433.81</b>	<b>100</b>

Source : Réalisé à partir du Bilan Financier 2017

**Tableau N°17 : Bilan Financier condensé 2018**

<b>ACTIF</b>	<b>Montant</b>	<b>%</b>	<b>PASSIF</b>	<b>Montant</b>	<b>%</b>
<b>Valeurs Immobilisés</b>	461 956 797.34	27.24	<b>Fonds Propres</b>	-4 230 365 427.42	-249.46
<b>Valeurs d'Exploitations</b>	31 904 542.49	1.88	<b>DLMT</b>	1 091 879 694.74	64.38
<b>Valeurs Réalisables</b>	1 059 242 822.03	62.44	<b>DCT</b>	4 834 230 969.90	285.08
<b>Valeurs Disponibles</b>	142 641 075.36	8.41			
<b>Total</b>	<b>1 695 745 237.22</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>1 695 745 237.22</b>	<b>100</b>

Source : Réalisé à partir du Bilan Financier 2016

#### **Les interprétations :**

##### **❖ Analyse des emplois :**

- Valeurs Immobilisées « VI » :

La part des Immobilisations dans le bilan de l'entreprise pendant les années 2016, 2017 et 2018 représente respectivement 22.89%, 21.65% et 27.24% ça explique le caractère commercial de l'entreprise.

### ***Chapitre III: L'apport de l'analyse financière à la prise de décision au sein de l'ADE***

---

- Valeurs d'Exploitation « VE » :

Pour les trois années les VE représentent respectivement 2.34%, 1.67% et 1.88%. Suite à l'activité commerciale de l'entreprise ADE, on déduit que les VE sont inférieures à 6%.

- Valeurs Réalisables « VR » :

Les proportions des VR dans les emplois de l'entreprise enregistrent une légère baisse de 0.42% en 2017 et une baisse de 6.08% en 2018. Cela suite à la politique commerciale de l'entreprise « ADE » qui accorde des ventes à crédit à ses clients.

- Valeurs Disponible « VD » :

Les VD de ces trois années 2016, 2017 et 2018 représentent des taux de 5.83%, 8.15% et 8.41% respectivement. Cela indique qu'ils ont dépassés la norme de 5%.

#### **❖ Analyse des ressources :**

- Fonds propres « FP » :

Durant les années 2016, 2017 et 2018, les FP sont négatifs (-178.12%, -209.32 et -249.46%) respectivement. Cela explique les Dettes qui dépassent le 100%, ce qui fait perdre à l'entreprise « ADE » son autonomie financière notamment avec une très faible capacité d'endettement.

- Dettes à Long et Moyen terme « DLMT » :

Les DLMT sont de 44.91%, 40.01% et 64.38% pour les années 2016, 2017 et 2018 respectivement. Elles sont constituées en grande partie par les provisions et produits constatés d'avance.

- Dettes à Court terme « DCT » :

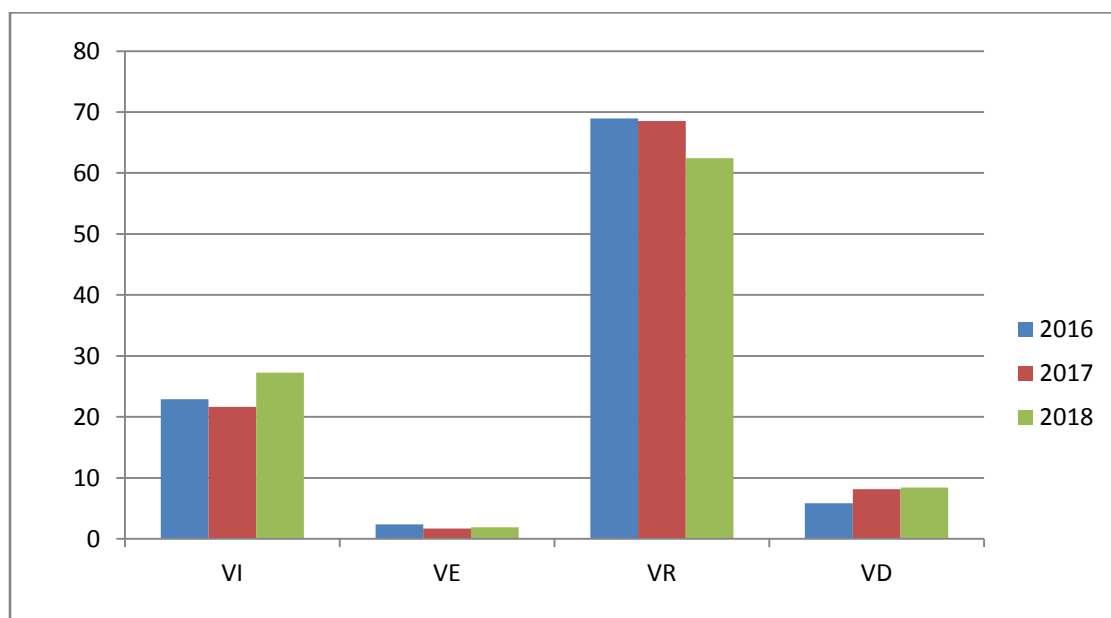
### *Chapitre III: L'apport de l'analyse financière à la prise de décision au sein de l'ADE*

---

L'augmentation de détention pour compte de dettes d'exploitation et celles de stocks à engendré une hausse de dettes à court terme. Sachant que ces dernières représentent une part très importante du total des ressources durant les trois exercices (2016, 2017 et 2018).

#### **Présentation graphique des Bilans Financiers :**

- **Présentation graphique du diagramme en barre des emplois du bilan financier condensé de l'ADE (2016, 2017, 2018) :**



**Source :** Graphe réalisé à partir des bilans financiers condensés (2016, 2017, 2018).

VI : Valeurs Immobilisées

VE : Valeurs d'Exploitations

VR : Valeurs Réalisables

VD : Valeurs Disponibles

## Chapitre III: L'apport de l'analyse financière à la prise de décision au sein de l'ADE

- **Présentation graphique du diagramme en barre des ressources des bilans financiers condensés de l'ADE (2016, 2017, 2018) :**



**Source :** Graphe réalisé à partir des bilans financiers condensés (2016, 2017, 2018).

FP : Fonds Propres

DLMT : Dettes à long et moyen terme

DCT : Dettes à court terme

### I. Analyse par les indicateurs de l'équilibre financier :

#### A- Analyse par les équilibres à long terme (Fonds De Roulement) :

Le FR reflète la situation de l'entreprise à long et moyen terme. C'est la partie des capitaux permanents qui ne finance pas les immobilisations nettes.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Guy RAIMBAULT, « Comptabilité Générale et Analyse Financière », Editions CHIHAB 1994-1996, ALGER. P89.

### *Chapitre III: L'apport de l'analyse financière à la prise de décision au sein de l'ADE*

- Calcul du FR par le haut du bilan :

$$FR = (FP + DLMT) - VI$$

**Tableau N°18 : calcul du FR par le haut du bilan**

Années	FP	DLMT	VI	FR (FP+DLMT-VI)
2016	-2 586 485 397.33	652 179 426.80	332 350 817.84	- 2 266 656 788.37
2017	-3 351 273 164.63	640 601 296.57	346 645 346.14	-3 057 317 214.2
2018	-4 230 365 427.42	1 091 879 694.74	461 956 797.34	- 3 600 442 530.02

Source : Nos calculs

- Calcul du FR par le bas du bilan :

$$FR = (VE + VR + VD) - DCT$$

**Tableau N°19: calcul du FR par le bas du bilan**

DESIGNATIONS	2016	2017	2018
VE	33 990 308.31	26 761 237.96	31 904 542.49
VR	1 001 160 121.97	1 097 095 357.7	1 059 242 822.03
VD	84 598 752.78	130 506 492.02	142 641 075.36
DCT	3 386 405 971.43	4 311 680 301.87	4 834 230 969.90
FR= (VE + VR + VD - DCT)	-2 266 656 788.37	-3 057 317 214.2	-3 600 442 530.02

Source : Nos calculs

### *Chapitre III: L'apport de l'analyse financière à la prise de décision au sein de l'ADE*

---

#### **Interprétations :**

D'après les résultats obtenus, nous remarquons que les fonds de roulement sont négatifs durant les trois années (2016, 2017 et 2018). Cette absence nous permet de dire que l'entreprise « ADE » n'arrive pas à financer ses immobilisations par des fonds permanents (FP + DLMT), cela est dû à l'inexistence des fonds propres et l'absence des dettes à long et moyen terme. Ce FR négatif nous informe aussi que l'actif circulant (VE + VR + VD) n'est pas financé par les ressources de l'ADE. Donc nous pouvons dire que l'ADE présente un déséquilibre financier à long terme.

#### **B- Analyse par les équilibres à court terme (Besoin de Fonds de Roulement) :**

Le BFR reflète la situation de l'entreprise à court terme. C'est le manque de liquidités (de fonds) pour continuer le financement de l'activité d'exploitation.

- Le calcul de besoin en fonds de roulement :

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

**Tableau N° 20 : Calcul du BFR**

<b>Désignations</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>VE</b>	33 990 308.31	26 761 237.96	31 904 542.49
<b>VR</b>	1 001 160 121.97	1 097 095 357.7	1 059 242 822.03
<b>DCT</b>	3 386 405 971.43	4 311 680 301.87	4 834 230 969.90
<b>BFR = (VE + VR) - DCT</b>	<b>-2 351 255 541.14</b>	<b>-3 187 830 706.21</b>	<b>-3 743 083 605.38</b>

**Source : Nos calculs**

### *Chapitre III: L'apport de l'analyse financière à la prise de décision au sein de l'ADE*

---

#### **Interprétation :**

D'après les résultats obtenus on constate que le besoin en fonds de roulement est négatif durant les trois années (2016, 2017 et 2018). Ce qui signifie que l'entreprise ADE finance largement l'actif circulant (VE + VR + VD) par ses dettes à court terme.

#### **C- Analyse de l'équilibre financier immédiat de l'ADE (Trésorerie Nette) :**

La TN est un indicateur de solvabilité de l'entreprise. C'est la différence entre les emplois financiers de trésorerie et les ressources financières de trésorerie.

➤ Le calcul de la trésorerie nette :

$$TN = FR - BFR$$

**Tableau N° 21 : Calcul de la trésorerie nette**

<b>Années</b>	<b>FR</b>	<b>BFR</b>	<b>TN</b>
<b>2016</b>	-2 266 656 788.37	-2 351 255 541.14	<b>84 598 752.77</b>
<b>2017</b>	-3 057 317 214.2	-3 187 830 706.21	<b>130 506 492.01</b>
<b>2018</b>	-3 600 442 530.02	-3 743 083 605.38	<b>142 641 075.36</b>

**Source : Nos calculs**

#### **Interprétation :**

Nous enregistrons une trésorerie positive durant les trois années (2016, 2017 et 2018), ce qui signifie un équilibre financier immédiat. Cet équilibre provient d'un excédent de ressources à court terme, ce qui présente une situation de déséquilibre en fonds de roulement.

## *Chapitre III: L'apport de l'analyse financière à la prise de décision au sein de l'ADE*

### II. Analyse de l'activité par la méthode des ratios :

Après avoir établi les bilans financiers, nous allons faire ressortir les différents ratios généralement utilisés par les gestionnaires afin de donner une image synthétique sur la situation financière de l'entreprise ADE.

#### a) Analyse des ratios de liquidités :

Analyse des ratios de liquidités (générale et restreinte et immédiate pour les trois années 2016, 2017 et 2018) se présente comme suit :

**Tableau N° 22 : calcul des Ratios de liquidité**

RATIO	FORMULE	TOTAL		
		2016	2017	2018
<b>Liquidité générale</b>	Actif courant / Dettes à Court Terme	0.3307	0.2909	0.2552
<b>Liquidité restreinte</b>	(Créances à moins d'un an +Disponibilités) / Dettes à court terme	0.2486	0.2847	0.3206
<b>Liquidité immédiate</b>	Disponibilités / Dettes à court terme	0.0248	0.0303	0.0295

**Source : Nos calculs**

#### **Interprétation :**

- On remarque que le ratio de liquidité générale est inférieur à 1 durant les trois exercices (2016, 2017 et 2018), cela implique que les actifs circulants ne couvrent pas les dettes à court terme. Il s'agit de la situation d'endettement excessive et dangereuse.
- Nous constatons que le ratio de liquidité restreinte est inférieur à la norme, cela indique que les VR et VD ne peuvent pas couvrir les dettes à court terme.

### ***Chapitre III: L'apport de l'analyse financière à la prise de décision au sein de l'ADE***

---

- Le ratio de liquidité immédiate est inférieur à 1 durant les trois années 2016, 2017 et 2018, ce qui signifie que les valeurs disponibles ne peuvent pas couvrir la totalité des dettes à court terme (DCT) dans l'immédiat, l'entreprise suit une politique d'endettement à CT qui ne génère pas des fonds suffisants pour couvrir ses dettes.

#### **b) Analyse des ratios de rentabilité :**

**Tableau N° 23 : Calcul des ratios de rentabilité**

<b>RATIO</b>	<b>FORMULE</b>	<b>TOTAL</b>		
		<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Rentabilité économique</b>	<b>Résultat Net / Actif total</b>	<b>-0.6103</b>	<b>-0.4723</b>	<b>-0.5518</b>
<b>Rentabilité financière</b>	<b>Résultat Net / Capitaux propres</b>	<b>0.3426</b>	<b>0.2256</b>	<b>0.2212</b>

**Source : Nos calculs**

#### **Interprétation :**

- Pour les ratios de rentabilité économique, les résultats nets sont négatifs durant les trois années par contre les totaux actifs sont positifs se qui conduit à une rotation négatif à son tour.
- La rentabilité financière dans le cas de notre entreprise est inexistant, les fonds propres et les résultats sont négatifs dans les trois années étudiés.

### *Chapitre III: L'apport de l'analyse financière à la prise de décision au sein de l'ADE*

---

c) Analyse des ratios de structure financière :

Tableau N° 24 : calcul des ratios de structure financière

RATIO	FORMULE	TOTAL		
		2016	2017	2018
Autonomie financière	Capitaux propres / total des dettes	-0.6404	-0.6767	-0.7138
Endettement	Total des dettes / total passif	2.7812	3.0932	3.4946
Solvabilité	Total actif / total des dettes	0.3595	0.3232	0.2861

Source : Nos calculs

## *Chapitre III: L'apport de l'analyse financière à la prise de décision au sein de l'ADE*

### III- Analyse par le solde intermédiaire de gestion (SIG) :

Le tableau ci-dessus nous présente les SIG pour les trois années comptables, il nous permet ainsi de connaître l'évolution des principaux indicateurs :

**Tableau N° 25: calcul des SIG**

<b>Rubrique</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Chiffre d'affaire	1 154 322 515.12	1 197 054 849.68	1 196 889 614.15
- Subvention d'exploitation	-	-	-
- Variation des produits finis et encours	1 207 552 762.59	-	-
<b>Production de l'exercice</b>	<b>2 361 875 277.71</b>	<b>1 197 054 849.68</b>	<b>1 196 889 614.15</b>
Achats consommés	-709 941 769.65	-714 429 689.55	-734 937 639.5
Services extérieurs et autres consommation	-81 783 136.33	-109 559 292.40	-139 185 051.50
production immobilisée	-	-	-
<b>Consommation de l'exercice</b>	<b>-791 724 905.98</b>	<b>-823 988 981.95</b>	<b>-874 122 691.00</b>
Production de l'exercice	2 361 875 277.71	1 197 054 849.68	1 196 889 614.15
Consommation e provenance des tiers	-791 724 905.98	-823 988 981.95	-874 122 691.00
<b>Valeur Ajoutée (VA)</b>	<b>1 570 150 371.73</b>	<b>373 065 867.73</b>	<b>322 766 923.15</b>
Valeur Ajoutée	1570 150 371.73	373 065 867.73	322 766 923.15
Charges de personnel	-1 262 219 192.30	-1 191 575 165.81	-1 126 717 276.29
Impôts, taxes et versements assimilés	-47 122 427.56	-49 469 346.50	-48 655 298.11
<b>Excédent Brut d'Exploitation/ Insuffisance Brute d'Exploitation (EBE/IBE)</b>	<b>260 808 751.87</b>	<b>-867 978 644.58</b>	<b>-852 605 651.25</b>

**Chapitre III: L'apport de l'analyse financière à la prise de décision  
au sein de l'ADE**

Excédent Brut d'Exploitation/ Insuffisance Brute d'Exploitation (EBE/IBE)	260 808 751.87	-867 978 644.58	-852 605 651.25
Autres produits opérationnels	25 014 671.52	24 239 620.46	62 031 903.50
Autres charges opérationnelles	-6 973 345.64	-59 637 396.13	-8 287 318.60
Dotations aux amortissements et aux provisions	-1 302 921 980.39	-44 881 904.57	-535 132 113.55
Reprise sur pertes de valeur et provisions	29 661 302.45	146 423 196.61	1 514 033.48
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>-994 410 600.19</b>	<b>-801 835 128.21</b>	<b>-1 332 479 146.42</b>
Produits financiers	-	-	-
Charges financiers	-	-	-
Résultat financier	-	-	-
<b>Résultat courant avant impôts</b>	<b>-994 410 600.19</b>	<b>-801 835 128.21</b>	<b>-1 332 479 146.42</b>
Impôts différés (variation) sur résultats ordinaires	23 196 888.74	-1095 045.96	93 174 097.12
Total des produits des activités ordinaires	2 416 551 251.68	1 367 717 666.75	1 260 435 551.13
Total des charges des activités ordinaires	-3 387 764 963.13	-2 170 647 840.92	-2 499 740 600.43
<b>Résultat net des activités ordinaires</b>	<b>-971 213 711.45</b>	<b>-802 930 174.17</b>	<b>-1 239 305 049.30</b>
Liaison inter-unités (produits)	304 034 567.43	259 362 942.81	537 892 835.19
Liaison inter-unités (charges)	-219 178 325.47	-212 651 755.38	-234 378 876.88
Impôts sur les bénéfices	-	-	-
<b>Résultat net(RN)</b>	<b>-886 357 469.49</b>	<b>-756 218 986.74</b>	<b>-935 791 090.99</b>

Source : Nos calculs

### ***Chapitre III: L'apport de l'analyse financière à la prise de décision au sein de l'ADE***

---

#### **Interprétation des soldes intermédiaires de gestion :**

➤ Production de l'exercice :

L'ADE de Tizi-Ouzou a enregistré une baisse de production en 2017 et 2018, elle est passée de 2 361 875 277.71 en 2016 à 1 197 054 849.68 en 2017 et à 1 196 889 614.15 en 2018. Cela est dû à l'absence de subvention.

➤ Valeur Ajoutée :

Considérer comme la richesse créée par l'entreprise, la valeur ajoutée a enregistré en 2017 une baisse de 1 197 084 504 DA par rapport à 2016 et une baisse de 50 298 944.58 DA en 2018 par rapport à 2017.

➤ Excédent brut d'exploitation :

L'excédent brut d'exploitation est positif pour l'année 2016, mais pas important par rapport à la valeur ajoutée créée cela est dû à l'importance des charges du personnel. Pour les années 2017 et 2018 sont marquées par un EBE négatif induit par une faible valeur ajoutée conjuguée à l'importante charge du personnel.

➤ Résultat d'exploitation :

Le résultat d'exploitation est négatif, durant les 3 années, résultant principalement de la faible évolution de l'EBE et de l'importance des dotations aux amortissements et aux provisions.

➤ Résultat net :

L'entreprise ADE enregistre des résultats déficitaires durant les 3 années. Ces déficits sont dus essentiellement à une part importante des charges de personnel qui obère la VA et un niveau élevé des dotations aux amortissements et aux provisions.

### ***Chapitre III: L'apport de l'analyse financière à la prise de décision au sein de l'ADE***

---

#### **❖ Détermination de la capacité d'autofinancement :**

Ici nous procéderons au calcul et à l'interprétation de la capacité d'autofinancement selon les deux méthodes, soustractive et la méthode additive pour les trois années 2016, 2017 et 2018.

#### **1- Calcul de la CAF par la méthode additive :**

CAF par la méthode additive =

Résultat net de l'exercice

+ Dotation aux amortissements et provisions

+ Valeur nette comptable des actifs nets cédés

- Reprise sur amortissements, dépréciations et provisions

- Produits de cessions d'éléments d'actifs immobilisés

- Quote-part des subventions d'investissement virée au compte de résultat.

<b>Désignation</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>-886 357 469.49</b>	<b>-756 218 986.74</b>	<b>-935 791 090.99</b>
<b>Dotations aux amortissements et provisions</b>	<b>1 302 921 980.39</b>	<b>44 881 904.57</b>	<b>535 132 113.55</b>
<b>Reprise sur perte de valeur et provisions</b>	<b>-29 661 302.45</b>	<b>-146 423 196.61</b>	<b>-1 514 033.48</b>
<b>= CAF</b>	<b>386 903 208.45</b>	<b>-857 760 278.78</b>	<b>-402 173 010.92</b>

### *Chapitre III: L'apport de l'analyse financière à la prise de décision au sein de l'ADE*

---

#### 2- Calcul de la CAF par la méthode soustractive :

CAF par la méthode soustractive=

Excédent brut d'exploitation

+ Produits d'exploitation

- Charges d'exploitation

+ Transfert de charges d'exploitation

+ Produits financier

- Charges financières

+ Produits exceptionnels

- Charges exceptionnelles

- Participations des salariés

- Impôts sur les bénéfices

Désignations	2016	2017	2018
<b>EBE</b>	<b>260 808 751.87</b>	<b>-867 978 644.58</b>	<b>-852 605 651.25</b>
<b>Autres produits opérationnels</b>	<b>25 014 671.52</b>	<b>24 239 620.46</b>	<b>62 031 903.50</b>
<b>Autres charges opérationnelles</b>	<b>-6 973 345.64</b>	<b>-59 637 396.13</b>	<b>-8 287 318.60</b>
<b>Produits financiers</b>	-	-	-
<b>Charges financières</b>	-	-	-
<b>Impôts différés sur résultat ordinaire</b>	<b>23 196 888.74</b>	<b>-1 095 045.96</b>	<b>93 174 097.12</b>

### ***Chapitre III: L'apport de l'analyse financière à la prise de décision au sein de l'ADE***

---

<b>Liaison inter-unité (produits)</b>	<b>304 034 567.43</b>	<b>259 362 942.81</b>	<b>537 892 835.19</b>
<b>Liaison inter-unité (charges)</b>	<b>-219 178 325.47</b>	<b>-212 651 755.38</b>	<b>-234 378 876.88</b>
<b>= CAF</b>	<b>386 903 208.45</b>	<b>-857 760 278.78</b>	<b>-402 173 010.92</b>

#### **Interprétation :**

La CAF calculée pour 2016 est positif car l'entreprise possède des moyens importants pour s'autofinancer. Pour les années 2017 et 2018 elle est négative, ce qui signifie que l'ADE dégage un déficit monétaire et elle n'a pas la possibilité de financer des nouveaux investissements, ou de remboursements des emprunts.

#### **Comment l'analyse financière contribue-t-elle à éclairer les décisions au sein de l'ADE?**

La réponse que nous avons eue à propos de cette question est la suivant :

L'analyse financière contribue à la prise de décisions au sein de l'entreprise du fait qu'elle permet de :

- ❖ Savoir si l'entreprise dégage un résultat positif ou négatif ;
- ❖ Evaluer la croissance de son chiffre d'affaire ;
- ❖ Connaitre ses forces et ses faiblesses ;
- ❖ Porter un jugement sur sa rentabilité, sa solvabilité et sa liquidité ;
- ❖ Apprécier la situation financière pour ceux qui ont intérêts dans l'entreprise (les gestionnaires, les investisseurs, les salariés...).

## ***Chapitre III: L'apport de l'analyse financière à la prise de décision au sein de l'ADE***

---

### **Conclusion du chapitre III :**

Ce chapitre nous a permis de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises au cours de nos années d'étude, où nous avons utilisé des outils permettant d'établir un diagnostic sur la santé financière de l'entreprise, sur son équilibre financier, sa solvabilité et la liquidité.

D'après les résultats de l'analyse financière de l'ADE, nous pouvons constater que cette entreprise présente un déséquilibre à long terme, une insuffisance des ressources permanentes, ce qui a engendré un endettement à court terme exagéré, une dépendance financière et la non rentabilité des capitaux investis.

CONCLUSION GENERALE

## Conclusion générale :

---

Tout au long de nos travaux, nous avons montré que l'analyse financière repose sur : une vision purement technique basée sur l'analyse et l'interprétation des résultats concernant lecture de documents comptables et financiers. Il fournit toutes les informations nécessaires pour améliorer la rentabilité de l'entreprise tout en préservant son équilibre à long et à court terme et prendre des décisions qui auront un impact sur l'avenir de l'entreprise.

L'analyse financière a pour rôle de formuler un diagnostic de la situation financière de l'entreprise en vue de répondre à différentes préoccupations des parties prenantes. Elle fait recours aux documents de synthèse, mais toute fois la vision comptable demeure insuffisante pour une analyse plus pertinente qui nécessite un passage vers une vision financière à travers des retraitements et reclassements du bilan comptable. Elle s'appuie sur le bilan financier et le tableau des comptes des résultats pour mener son étude.

L'analyse financière constitue actuellement une filière très pratiqué dans les organisations, d'où notre thème de recherche : « Analyse financière comme outil d'aide à la prise de décision dans une entreprise ». Il a pour objet principal d'identifier les attributions de l'analyse financière et de prendre connaissances de ses contributions dans la prise de décision au sein de l'entreprise. Des méthodes bien planifiées nous ont permis l'élaboration du présent mémoire et l'obtention des réponses sur la question principale : « le rôle de l'analyse financière dans la prise de décisions au sein de l'entreprise ».

Le stage que nous avons effectué au sein de l'ADE de TIZI-OUZOU nous a permis en premier lieu, d'étudier la situation financière de l'entreprise à travers les indicateurs que nous avons jugés utiles d'utiliser afin de soulever les points forts et les points faibles et en deuxième lieu, le but était de proposer certaines décisions à prendre pour améliorer la rentabilité de l'entreprise. Toutefois, il faut signaler que toutes les décisions stratégiques qui engagent l'entreprise à long terme sont prises au niveau de la direction générale.

En se basant sur notre étude théorique et pratique, nous pouvons affirmer que :

- ❖ L'analyse financière permet de porter un jugement sur la situation financière de l'entreprise dans le but de faciliter la prise de décisions

## Conclusion générale :

---

- ❖ Les décisions inhérentes à la politique financière sont conduites par l'analyse financière. Ceci permet de confirmer notre deuxième hypothèse de recherche.
- ❖ La prise de décisions rationnelle au bon moment et avec les bonnes mesures par les gestionnaires ne passe qu'à travers les données de l'analyse financière afin d'améliorer la rentabilité et la solvabilité de l'entreprise.

Et à la fin, nous espérons avoir réussi, dans la mesure du possible, à donner un point de vue global sur le sujet à travers le côté pratique et théorique, tout en laissant la porte ouverte aux étudiants et chercheurs pour approfondir plus cette étude car ce domaine reste large et en même temps parmi les sujets les plus importants dans la vie économique.

# BIBLIOGRAPHIE

### *Bibliographie*

#### *Les ouvrages :*

- AAOUID Brahim, « Analyse et gestion financière Tome 1 », dition : 1<sup>er</sup> Décembre 2017, Marrakech.
- Aliain RIVET, Gestion Financière "Analyse et politique financière de l'entreprise, édition Marketing S.A, 2003.
- AMELON Jean-Louis, Gestion financière, 4<sup>ème</sup> édition MAXIMA, Paris, 2004.
- BARREAU.J, J. DELAHAYE et DELAHAYE.F, « Gestion financière », 14<sup>ème</sup> édition DUNOD,Paris, 2005.
- BELLUT.S, « Les processus de la décision : démarche, méthodes et outils », Ed Afnor, 2002.
- Béatrice et Francis Granduillot, « Analyse financière », Gualino éditeur, Lextenso éditions 2010, Paris.
- BONNET François, « Du bilan comptable au bilan financier », édition ECONOMICA, Paris.
- BOUGHABA Abdallah » Analyse et évaluation de projet », Edition BERTI, 1998.
- CABANE Pierre, « L'essentiel de la finance à l'usage des managers », édition EYROLLES, Paris, 2008.
- D.ALI, « Optimality in Translation », Edition Write scope Pty Ltd, 2008.
- D. Merunka, « La prise de décision en management », Ed Vuibert, Paris 1997.
- DADI ADOUNE Nacer, « Techniques de contrôle de gestion », Edition Dar Mohammedia, 2000, Alger.
- DOV OGIEN, « Gestion financière de l'entreprise », Edition : Dunod, Paris 2008.
- ETIENNE G, HARB, VERYZHENKO Iryna, MASSET Astrid et MURAT Philippe, Finance, éditions DUNOD, 2014.
- HUBERT de la Bruselerie, « Analyse financière », 4<sup>ème</sup> édition, édition DUNOD, Paris, 2010.
- GINGLENGER.E, «Les décisions d'investissement », Edition Nathan, Paris, 1998.
- GRANGUILLOT Francis et Béatrice, « L'essentiel de l'analyse financière », 12<sup>ème</sup> édition, Paris, 2014/ 2015.
- Griffiths S. et Degos J., « Gestion financière », édition d'organisation, paris, 2011.

## Bibliographie

---

- LANGLOIS Georges et Mollet Michèle, « Gestion financière », Edition BERTI, Paris, 2001.
- LEGROS George, mini manuel de finance d'entreprise, édition DUNOD, Paris, 2010.
- MELYON Gérard, « Gestion financière », 4<sup>ème</sup> édition, édition Bréal, Paris, 2007.
- RAMAGE. P, « Analyse et diagnostic financier », édition d'organisation, 2001.
- ROBERT REIX, « Système d'information et management des organisation », 3<sup>ème</sup> édition VUIBERT, Paris, 2000.
- SERGE Evraert et Christian Prat Dit Hauret, « Les documents de synthèse : Bilan, compte de résultat, annexes », E-THEQUE, Onnaing, 2002.
- PARIENTE Simon, « Analyse et mathématique financière », éditeur par Vuibert, Paris, 1991.
- PIGET Patrick « Gestion financière de l'entreprise », édition economica 1998.
- PORTRAIT Roland, CHARLETY Patricia, DUBOIS Denis et NOUBEL Philippe, « Les décisions financières de l'entreprise méthodes et applications », 6<sup>ème</sup> éditions, éditions PRESSE université de France, Paris, 1982.
- TAIROU Akim. A, « Analyse et décisions financières », l'Harmattan édition, 2006.
- VALLIN.P et VANDERPOOTEN.D, « Aide à la prise de décision : une approche par cas », 2<sup>ème</sup> édition, Ed Ellipses, 2006.
- VERNIMMEN Pierre, « Finance d'entreprise », Edition Dalloz (6<sup>ème</sup>), Paris, 2005.
- VIZZA Vonna.P, « Gestion financière », édition Berti, Alger, 2004.

### ***Les mémoires consultés :***

- CHAMEK Ouiza, OUAR Melissa, « Etude comparative entre le financement interne et externe d'une entreprise », Mémoire de master en science de gestion, FSECG, UMMTO, 2016,

### ***Les sites :***

- <https://infonet.fr/analyse-financiere/a-quoi-sert-l-analyse-financiere-d-une-entreprise/>
- <http://modellis.fr/choix-d-investissement-methodes/>
- <http://www.gpe-afrique.com/moodldata/6e/ff/6eff7270cd11af55820c0bc231aa320f78c90f9f>
- <http://www.rachatducredit.com/financement-par-endettement-7878.html>

# LES ANNEXES

**Bilan Actif**

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >  
Identifiant Fiscal : 000116001716488

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		57 346,48	10 513,55	46 832,93	
Immobilisations corporelles		856 881 182,51	651 988 137,48	204 893 045,03	189 550 303,70
Terrains					
Bâtiments		94 160 370,58	51 163 551,02	42 996 819,56	46 862 337,44
Autres immobilisations corporelles		762 720 811,93	600 824 586,46	161 896 225,47	142 687 966,26
Immobilisations en concession					
Immobilisations en cours					
Immobilisations financières		7 500,00		7 500,00	7 500,00
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		7 500,00		7 500,00	7 500,00
Impôts différés actif		141 697 968,18		141 697 968,18	142 793 014,14
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>998 643 997,17</b>	<b>651 998 651,03</b>	<b>346 645 346,14</b>	<b>332 350 817,84</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et encours		26 761 237,96		26 761 237,96	33 990 308,31
Créances et emplois assimilés					
Clients		1 659 620 246,85	666 625 766,13	992 994 480,72	907 990 401,23
Autres débiteurs		82 436 616,96		82 436 616,96	80 888 669,07
Impôts et assimilés		21 664 260,02		21 664 260,02	12 281 051,67
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		130 506 492,01		130 506 492,01	84 598 752,78
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>1 920 988 853,80</b>	<b>666 625 766,13</b>	<b>1 254 363 087,67</b>	<b>1 119 749 183,06</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>2 919 632 850,97</b>	<b>1 318 624 417,16</b>	<b>1 601 008 433,81</b>	<b>1 452 100 000,90</b>

**Bilan Passif**

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >  
Identifiant Fiscal : 000116001716488

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<b><u>CAPITAUX PROPRES</u></b>			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		-756 218 986,74	-886 357 469,49
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Liaison inter unités		-2 595 054 177,89	-1 700 127 927,84
Part des minoritaires (1)			
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES I</b>		<b>-3 351 273 164,63</b>	<b>-2 586 485 397,33</b>
<b><u>PASSIFS NON-COURANTS</u></b>			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)		21 020,12	147 845,96
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		640 580 276,45	652 031 580,84
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>		<b>640 601 296,57</b>	<b>652 179 426,80</b>
<b><u>PASSIFS COURANTS</u></b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		605 299 111,81	98 995 610,70
Impôts		368 624 351,37	434 461 014,85
Autres dettes		3 337 756 838,69	2 852 949 345,88
Trasorerie passif			
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>		<b>4 311 680 301,87</b>	<b>3 386 405 971,43</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>1 601 008 433,81</b>	<b>1 452 100 000,90</b>
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

## Bilan Actif

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >  
Identifiant Fiscal : 000116001716488

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		94 087,33	17 472,88	76 614,45	46 832,93
Immobilisations corporelles		902 657 557,78	697 164 384,40	205 493 173,38	204 893 045,03
<i>Terrains</i>					
<i>Bâtiments</i>		94 160 370,58	55 019 533,35	39 140 837,23	42 996 819,56
<i>Autres immobilisations corporelles</i>		808 497 187,20	642 144 851,05	166 352 336,15	161 896 225,47
<i>Immobilisations en concession</i>					
Immobilisations en cours		9 747 000,00		9 747 000,00	
Immobilisations financières		11 767 944,21		11 767 944,21	7 500,00
<i>Titres mis en équivalence</i>					
<i>Autres participations et créances rattachées</i>					
<i>Autres titres immobilisés</i>					
<i>Prêts et autres actifs financiers non courants</i>		11 767 944,21		11 767 944,21	7 500,00
<i>Impôts différés actif</i>		234 872 065,30		234 872 065,30	141 697 968,18
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>1 159 138 654,62</b>	<b>697 181 857,28</b>	<b>461 956 797,34</b>	<b>346 645 346,14</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et encours		31 904 542,49		31 904 542,49	26 761 237,96
Créances et emplois assimilés					
<i>Clients</i>		1 731 418 973,18	701 756 001,20	1 029 662 971,98	992 994 480,72
<i>Autres débiteurs</i>		11 307 308,83		11 307 308,83	82 436 616,96
<i>Impôts et assimilés</i>		18 272 541,22		18 272 541,22	21 664 260,02
<i>Autres créances et emplois assimilés</i>					
Disponibilités et assimilés					
<i>Placements et autres actifs financiers courants</i>					
<i>Trésorerie</i>		142 641 075,36		142 641 075,36	130 506 492,01
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>1 935 544 441,08</b>	<b>701 756 001,20</b>	<b>1 233 788 439,88</b>	<b>1 254 363 087,67</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>3 094 683 095,70</b>	<b>1 398 937 858,48</b>	<b>1 695 745 237,22</b>	<b>1 601 008 433,81</b>

## Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >  
Identifiant Fiscal : 000116001716488

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<b><u>CAPITAUX PROPRES</u></b>			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		-935 791 090,99	-756 218 986,74
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Liaison inter unités		-3 294 574 336,43	-2 595 054 177,89
Part des minoritaires (1)			
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES I</b>		<b>-4 230 365 427,42</b>	<b>-3 351 273 164,63</b>
<b><u>PASSIFS NON-COURANTS</u></b>			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)		21 020,12	21 020,12
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		1 091 858 674,62	640 580 276,45
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>		<b>1 091 879 694,74</b>	<b>640 601 296,57</b>
<b><u>PASSIFS COURANTS</u></b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		730 672 840,63	605 299 111,81
Impôts		406 144 005,74	368 624 351,37
Autres dettes		3 697 414 123,53	3 337 756 838,69
Trasorerie passif			
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>		<b>4 834 230 969,90</b>	<b>4 311 680 301,87</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>1 695 745 237,22</b>	<b>1 601 008 433,81</b>
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

## Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >  
Identifiant Fiscal : 000116001716488

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		1 197 054 849,68	1 154 322 515,12
Variation stocks produits finis et en cours			1 207 552 762,59
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
<b>I. PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>1 197 054 849,68</b>	<b>2 361 875 277,71</b>
Achats consommés		-714 429 689,55	-709 941 769,65
Services extérieurs et autres consommations		-109 559 292,40	-81 783 136,33
<b>II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-823 988 981,95</b>	<b>-791 724 905,98</b>
<b>III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)</b>		<b>373 065 867,73</b>	<b>1 570 150 371,73</b>
Charges de personnel		-1 191 575 165,81	-1 262 219 192,30
Impôts, taxes et versements assimilés		-49 469 346,50	-47 122 427,56
<b>IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>-867 978 644,58</b>	<b>260 808 751,87</b>
Autres produits opérationnels		24 239 620,46	25 014 671,52
Autres charges opérationnelles		-59 637 396,13	-6 973 345,64
Dotations aux amortissements et aux provisions		-44 881 904,57	-1 302 921 980,39
Reprise sur pertes de valeur et provisions		146 423 196,61	29 661 302,45
<b>V. RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>-801 835 128,21</b>	<b>-994 410 600,19</b>
Produits financiers			
Charges financières			
<b>VI. RESULTAT FINANCIER</b>			
<b>VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS (V + VI)</b>		<b>-801 835 128,21</b>	<b>-994 410 600,19</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-1 095 045,96	23 196 888,74
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>1 367 717 666,75</b>	<b>2 416 551 251,68</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-2 170 647 840,92</b>	<b>-3 387 764 963,13</b>
<b>VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-802 930 174,17</b>	<b>-971 213 711,45</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
<b>IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
Liaison Inter-Unité ( PRODUITS)		259 362 942,81	304 034 567,43
Liaison Inter-Unité ( CHARGES)		-212 651 755,38	-219 178 325,47
<b>X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>-756 218 986,74</b>	<b>-886 357 469,49</b>
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
<b>XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)</b>			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

## Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture &lt; Etat Définitif &gt;

Identifiant Fiscal : 000116001716488

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		1 196 889 614,15	1 197 054 849,68
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
<b>I. PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>1 196 889 614,15</b>	<b>1 197 054 849,68</b>
Achats consommés		-734 937 639,50	-714 429 689,55
Services extérieurs et autres consommations		-139 185 051,50	-109 559 292,40
<b>II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-874 122 691,00</b>	<b>-823 988 981,95</b>
<b>III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)</b>		<b>322 766 923,15</b>	<b>373 065 867,73</b>
Charges de personnel		-1 126 717 276,29	-1 191 575 165,81
Impôts, taxes et versements assimilés		-48 655 298,11	-49 469 346,50
<b>IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>-852 605 651,25</b>	<b>-867 978 644,58</b>
Autres produits opérationnels		62 031 903,50	24 239 620,46
Autres charges opérationnelles		-8 287 318,60	-59 637 396,13
Dotations aux amortissements et aux provisions		-535 132 113,55	-44 881 904,57
Reprise sur pertes de valeur et provisions		1 514 033,48	146 423 196,61
<b>V. RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>-1 332 479 146,42</b>	<b>-801 835 128,21</b>
Produits financiers			
Charges financières			
<b>VI. RESULTAT FINANCIER</b>			
<b>VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>		<b>-1 332 479 146,42</b>	<b>-801 835 128,21</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		93 174 097,12	-1 095 045,96
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>1 260 435 551,13</b>	<b>1 367 717 666,75</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-2 499 740 600,43</b>	<b>-2 170 647 840,92</b>
<b>VIII.RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-1 239 305 049,30</b>	<b>-802 930 174,17</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
<b>IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
Liaison Inter-Unité ( PRODUITS)		537 892 835,19	259 362 942,81
Liaison Inter-Unité (CHARGES)		-234 378 876,88	-212 651 755,38
<b>X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>-935 791 090,99</b>	<b>-756 218 986,74</b>
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
<b>XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)</b>			
Don't part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

# Liste des abréviations

## Liste des abréviations

---

### *Liste des abréviations :*

**AF** : Analyse Financière  
**TCR** : Tableau de Compte de Résultat  
**FP** : Fonds propres  
**ER** : Ecart de Réévaluation  
**CT** : Court terme  
**LT** : Moyen terme  
**LMT** : Long et Moyen terme  
**DCT** : Dettes à court terme  
**DLMT** : Dettes à long et moyen terme  
**IBS** : Impôts sur le bénéfice des sociétés  
**ASV** : Actifs sans valeurs  
**RAN** : Report à nouveau  
**SNR** : Situation nette réelle  
**VNR** : Valeurs net réel  
**FR** : Fonds de roulement  
**BFR** : Besoin de fonds de roulement  
**TN** : Trésorerie nette  
**VI** : Valeurs immobilisés  
**VR** : Valeurs réalisables  
**VE** : Valeurs d'exploitation  
**VD** : Valeurs disponible  
**CBT** : Concours bancaires de trésorerie  
**CP** : Capitaux propres  
**PNC** : Passif non courant  
**PC** : Passif courant  
**CA** : Chiffre d'affaire  
**MC** : Marge commerciale  
**PE** : Production de l'exercice  
**VA** : Valeur ajoutée  
**EBE** : Excédent brut d'exploitation  
**SIG** : Solde d'intermédiaire de gestion  
**CAF** : Capacité d'autofinancement

## Liste des abréviations

---

**DS** : Décisions stratégique

**DT** : Décisions tactiques

**DO** : Décisions opérationnelle

**VAN** : La valeur actuelle nette

**IP** : L'indice de profitabilité

**DRC** : Le délai de récupération du capital investi

**TRI** : Le taux interne de rentabilité

# Liste des Tableaux

## ***Liste des tableaux :***

<b>Tableau N° 01 : Présentation de l'actif du bilan comptable .....</b>	<b>19</b>
<b>Tableau N° 02 : Présentation du passif du bilan comptable .....</b>	<b>20</b>
<b>Tableau N° 03 : Présentation schématique du TCR .....</b>	<b>26</b>
<b>Tableau N° 04 : Les principaux reclassements des postes du bilan comptable .....</b>	<b>34</b>
<b>Tableau N° 05 : Présentation du BF .....</b>	<b>38</b>
<b>Tableau N° 06 : Présentation des ratios de structure financière .....</b>	<b>48</b>
<b>Tableau N° 07 : Présentation des ratios d'activité .....</b>	<b>49</b>
<b>Tableau N° 08 : Présentation des ratios de rentabilité .....</b>	<b>50</b>
<b>Tableau N° 09 : Tableau des SIG .....</b>	<b>56</b>
<b>Tableau N° 10 : Les niveaux de la décision .....</b>	<b>66</b>
<b>Tableau N° 11 : Typologie des investissements en fonction de leur objet .....</b>	<b>76</b>
<b>Tableau N° 12 : Bilan financier 2016 .....</b>	<b>102</b>
<b>Tableau N° 13 : Bilan Financier 2017 .....</b>	<b>105</b>
<b>Tableau N° 14 : Bilan Financier 2018 .....</b>	<b>108</b>
<b>Tableau N° 15 : Bilan financier condensé 2016 .....</b>	<b>111</b>
<b>Tableau N° 16 : Bilan financier condensé 2017 .....</b>	<b>112</b>
<b>Tableau N° 17 : Bilan financier condensé 2018 .....</b>	<b>112</b>
<b>Tableau N° 18 : Calcul du FR par le haut du bilan .....</b>	<b>116</b>
<b>Tableau N° 19: calcul du FR par le bas du bilan .....</b>	<b>116</b>
<b>Tableau N° 20 : Calcul du BFR .....</b>	<b>117</b>
<b>Tableau N° 21 : Calcul de la trésorerie nette.....</b>	<b>118</b>

<b>Tableau N° 22 : calcul des Ratios de liquidité .....</b>	<b>119</b>
<b>Tableau N° 23 : Calcul des ratios de rentabilité .....</b>	<b>120</b>
<b>Tableau N° 24 : calcul des ratios de structure financière.....</b>	<b>121</b>
<b>Tableau N° 25: calcul des SIG .....</b>	<b>122</b>

# Liste des Schémas

## ***Liste des schémas:***

<b>Schéma N° 01 : Présentation du Bilan Comptable .....</b>	<b>18</b>
<b>Schéma N° 02 : Les indicateurs d'analyse des éléments qui contribuent le résultat de l'exercice .....</b>	<b>55</b>
<b>Schéma N° 03 : Flux de gestion du compte de résultat et éléments constitutif de la CAF .....</b>	<b>58</b>
<b>Schéma N° 04 : Classification des décisions selon leur niveau .....</b>	<b>64</b>
<b>Schéma N° 05: Présentation les modes de financement de l'entreprise .....</b>	<b>84</b>

# TABLES DE MATIERES

## ***Tables de Matières :***

<b>Introduction générale .....</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre I : Présentation de l'analyse financière .....</b>	<b>05</b>
Introduction .....	05
Section 01 : Notion sur l'analyse financière et ses sources d'information .....	05
1- Aperçu sur l'analyse financière .....	05
2- Définition de l'analyse financière .....	06
3- Les étapes de l'analyse financière .....	07
4- Utilité de l'analyse financière.....	08
5- Objectifs et utilisateurs de l'analyse financière.....	09
6- Les sources d'informations de l'analyse financière .....	12
6-1- Le bilan comptable .....	12
6-2- Le tableau de compte de résultat.....	21
6-3- Les annexes .....	27
Section 02 : Passage du bilan comptable au bilan financier .....	29
1- Définition du bilan financier .....	30
2- Les objectifs du bilan financier .....	30
3- La structure du bilan financier.....	31
3-1- Les retraitements .....	31
3-2- Les reclassements .....	34
3-3- Le traitement des actifs sans valeurs .....	35
3-4- L'affectation du résultat.....	36
Section 03 : Les méthodes de l'analyse financière .....	39
1- Etude de paramètres de l'analyse financière par les équilibres financiers .....	39
1-1- Le fond de roulement.....	39
1-2- Le besoin de fond de roulement .....	43
1-3- La trésorerie nette.....	45
2- L'analyse par la méthode des ratios .....	47
2-1- Définition des ratios .....	47
2-2- Intérêts de l'analyse par la méthode des ratios .....	48

2-3- Les différents types des ratios .....	48
3- Les soldes intermédiaires de gestion et la capacité d'autofinancement .....	51
3-1- Les soldes intermédiaires de gestion .....	51
3-2- La capacité d'autofinancement .....	57
Conclusion .....	60

## **Chapitre II : Le processus de prise de décision dans une entreprise .....61**

Introduction.....	61
-------------------	----

Section 01 : Les concepts théoriques de la prise de décision .....	61
--------------------------------------------------------------------	----

1- La notion de prise de décision .....	61
2- Les principaux utilisateurs des méthodes d'aide à la décision .....	62
3- Les niveaux de prise de décision au sein d'une entreprise.....	62
4- Typologie des décisions .....	64
5- Caractéristiques des niveaux de la prise de décision .....	65
6- Les sources de la prise de décision dans une entreprise .....	68
7- Les principales étapes de la prise de décision au sein d'une entreprise.....	69

Section 02 : Les décisions financières dans les entreprises .....	71
-------------------------------------------------------------------	----

1- La décision d'investissement .....	71
1-1- La complexité de la décision d'investissement.....	73
1-2- Les types d'investissement .....	73
1-3- Le processus d'investissement.....	77
1-4- Les critères de choix d'investissement .....	78
2- La décision de financement .....	83
2-1- Financement par fonds propres.....	85
2-2- Financement par endettement .....	88
2-3- Financement par quasi-fonds propres .....	90
Conclusion .....	92

## **Chapitre III : L'apport de l'analyse financière à la prise de décision au sein de l'ADE .....93**

Introduction .....	93
--------------------	----

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil de l'Algérie Des Eaux .....	93
--------------------------------------------------------------------------------	----

1- Historique de l'ADE .....	93
------------------------------	----

2- Missions et objectifs de l'ADE.....	93
3- L'organisme général de l'ADE à l'échelle nationale.....	95
4- Les éléments de présentation de l'unité de TIZI-OUZOU.....	97
Section 02 : Analyse de la situation financière de l'entreprise .....	102
1- Les bilans financiers 2016,2017 et 2018.....	105
2- Les bilans de grandes masses .....	112
3- Présentation graphiques des emplois et ressources des bilans financiers .....	114
4- L'analyse de la structure financière de l'ADE .....	115
Conclusion .....	128
Conclusion générale .....	129

Bibliographie

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des schémas

## ***Résumé***

L'analyse financière constitue actuellement une filière très pratiquée dans les organisations, d'où notre thème de recherche : « Analyse financière comme outil d'aide à la prise de décision dans une entreprise ». Il a pour objet principal d'identifier les attributions de l'analyse financière et de prendre connaissance de ses contributions dans la prise de décision au sein de l'entreprise. Des méthodes bien planifiées nous ont permis l'élaboration du présent mémoire et l'obtention des réponses sur la question principale : « le rôle de l'analyse financière dans la prise de décisions au sein de l'entreprise ».

Le stage que nous avons effectué au sein de l'ADE de TIZI-OUZOU nous a permis en premier lieu, d'étudier la situation financière de l'entreprise à travers les indicateurs que nous avons jugés utiles d'utiliser afin de soulever les points forts et les points faibles et en deuxième lieu, le but était de proposer certaines décisions à prendre pour améliorer la rentabilité de l'entreprise. Toutefois, il faut signaler que toutes les décisions stratégiques qui engagent l'entreprise à long terme sont prises au niveau de la direction générale.

***Mots clés :*** Analyse Financière, Fonds de roulement, Besoin de fonds de roulement, Trésorerie nette, Décisions stratégique, Décisions tactiques, Décisions opérationnelle, Capacité d'autofinancement.

## ***Abstract***

Financial analysis is currently a widely practiced field in organisations, hence our research topic: "Financial analysis as a tool to help decision making in a company". The main objective is to identify the functions of financial analysis and to learn about its contribution to decision making in a company. Well-planned methods allowed us to develop this thesis and to obtain answers to the main question: "the role of financial analysis in corporate decision-making".

The internship that we carried out at the ADE of TIZI-OUZOU allowed us, firstly, to study the financial situation of the company through the indicators that we considered useful to use in order to raise the strong and weak points and, secondly, the aim was to propose certain decisions to be taken to improve the profitability of the company. However, it should be noted that all strategic decisions that commit the company in the long term are taken at the level of the general management.

***Keywords:*** Financial analysis, working capital, Working capital requirement, Net cash flow, Strategic decisions, Tactical decisions, Operational decisions, Cash flow.

