

**Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou**  
**Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de**  
**Gestion**

**Département des Sciences Financière et Comptabilité**



**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du Diplôme de**  
**Master en Sciences Financières et Comptabilités**

**Option : Finance d'Entreprise**

*Thème*

**Analyse financière comme outil d'évaluation  
de la performance de l'entreprise : cas de la  
Direction de distribution de l'Electricité et du  
Gaz de TIZI OUZOU(SONELGAZ)**

**Présenté par :**

**M<sup>elle</sup> BEN SAID SEKOURA**

**M<sup>elle</sup> IDRES WASSILA**

**Dirigé par:**

**M<sup>r</sup>. HAMDAD TOUFIK**

**Soutenu devant le jury composé de :**

**Président : M<sup>r</sup>. SAHALI Nourdine, MAA, UMMTO.**

**Examinater : M<sup>r</sup>. ANICHE Arezki, MAA, UMMTO.**

**Encadreur: M<sup>r</sup>. HAMDAD Toufik, MAA, UMMTO.**

**Promotion : 2018-2019**

## **Remerciement**

*Nous remercions le bon Dieu pour le courage, la pertinence qui nous ont été utiles tout au long de notre parcours.*

*Nous tenons à remercier Monsieur HAMDAD Toufik, notre promoteur qui est toujours à l'écoute et très disponible tout au long de la réalisation de ce mémoire, ainsi que pour l'inspiration, l'aide, le temps qu'il nous a consacré.*

*Nous tenons aussi à remercier madame FERIK Hassina qui nous a aidées, soutenues et encouragées au cours de la réalisation de ce mémoire au sein de la direction de distribution de Tizi-Ouzou SONELGAZ.*

*Nous adressons nos vifs remerciements aux membres du jury d'avoir consacré leurs temps pour évaluer notre travail.*

*Enfin, nous souhaitons adresser nos remerciements aux personnes qui nous ont apporté leurs aides et qui ont contribué à l'élaboration de ce mémoire.*

## *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail à ce lui qui m'a donné la vie, le symbole de tendresse, qui s'est sacrifiée pour mon bonheur et ma réussite, à mon chère père.*

*A ma mère, école de mon enfance, qui a été mon ombre durant toutes les années des études, et qui a veillé tout au long de ma vie à m'encourager, à me donner l'aide et me protéger.*

*A mes frères MUSTAPHA et AISSA.*

*A mon fiancé ainsi que sa famille.*

*A toute ma famille et proches, mes amis et amies de mon enfance.*

*Que Dieu les gardes et les protèges.*

*Sekoura*



## *Dédicace*

*Je dédie ce modeste travail à deux personnes qui me sont les plus chers dans ce monde... qui m'ont guidé et orienté pour atteindre ce point... à vous mes parents, merci de m'avoir aidé et encouragé tout au long de ma vie, que Dieu vous procure bonne santé et longue vie.*

*Et bien sûr à mon frère Fares et mes sœurs :Mounia,Amina,Lylia  
Mes nièces :Zahera,Lydia et Emylia*

*A toutes ma famille et mes amis*

*Je vous dis merci, qu'Allah vous protège*

« Wassila »

## Sommaire

Introduction générale .....	02
Chapitre 1 : La démarche de l'analyse financière .....	06
Introduction au chapitre .....	06
Section 1 : Notions de bases de l'analyse financière.....	06
Section 2 : Les sources d'informations d'analyse financière .....	10
Section 3 : Le passage du bilan comptable au bilan financier.....	20
Conclusion du chapitre.....	26
Chapitre 2 : Généralités sur la performance .....	28
Introduction au chapitre .....	28
Section 1 : Notions de bases.....	28
Section 2 : Les formes et les dimensions de la performance.....	32
Section 3 : Les indicateurs de mesure de la performance.....	36
Conclusion du chapitre.....	45
Chapitre 3 : Les techniques d'analyse de la performance financière de l'entreprise.....	47
Introduction au chapitre .....	47
Section 1 : L'analyse de l'équilibre financier .....	47
Section 2 : L'analyse par la méthode des ratios .....	53
Section 3 : L'analyse de l'activité et de rentabilité .....	61
Conclusion du chapitre.....	67
Chapitre 4 : Contribution de l'analyse financière à l'amélioration de la performance de l'entreprise SONELGAZ de Tizi-Ouzou .....	69
Introduction au chapitre .....	69
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	69
Section 2 : Analyse de la structure financière et de la performance de SONELGAZ.....	79
Section 3 : Analyse de la performance financière de la direction de distribution de Tizi-Ouzou SONELGAZ .....	97
Conclusion du chapitre.....	100
Conclusion générale .....	103

## Liste des abréviations

**AC** : Actif Circulant  
**AI** : Actifs Immobilisés  
**BFR** : Besoin Fond de roulement  
**CA** : Chiffre d'Affaire  
**CAF** : Capacité d'Autofinancement  
**CBT** : concours bancaire de trésorerie  
**CMPC** : Coût Moyen Pondérées du Capital  
**CP** : Capitaux Propres  
**CR** : Compte de Résultat  
**D.A.M** : Division Administrative du Marché  
**DCT** : Dettes à Court Terme  
**DD** : Direction de Distribution  
**D.E.E** : Division d'Exploitation d'Electricité  
**D.E.E** : Division d'Exploitation d'Electricité  
**DF** : Dettes Financières  
**D.F.C** : Division Finance et Comptabilité  
**DGSI** : Division Gestion Des Systèmes Informatiques  
**DLMT** : Dettes à Long et Moyen Terme  
**D.R.C** : Division Relations Commerciales  
**D.R.H** : Division Ressource Humaine  
**D.T.E** : Division Technique d'électricité  
**OS** : Operateur de Système  
**EBE** : Excédent Brut d'Exploitation  
**EGA** : Electricité et Gaze Algérienne  
**EPIC** : Etablissement Publique à Caractère Industriel  
**EVA** : Economie Value Added  
**FP** : Fonds Propres  
**FRN** : Fonds de Roulement Net  
**GRTE** : Société Algérienne de Gestion de Réseaux de Transport de l'Electricité.  
**GRTG** : Société Algérienne de Gestion de Réseaux de Transport du Gaz.  
**HT** : Hors taxes  
**K** : Capital Investis  
**R** : Taux des Rendements des capitaux investis  
**Rc** : Rentabilité commercial  
**Re** : Rentabilité économique  
**Rf** : Rentabilité financière  
**SAEF** : Société Algérienne d'Eclairage et de Force  
**SDA** : Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz à Alger.  
**SDC** : Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz du Centre.  
**SDE** : Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Est.  
**SDO** : Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Ouest  
**SPA** : Société Par Action  
**SPE** : Société Algérienne de Production d'Electricité  
**TCR** : Tableau du Compte de Résultat  
**TN** : Trésorerie Nette  
**TTC** : Tout Taxes Compris  
**VA** : Valeur Ajoutée  
**VD** : Valeur Disponible  
**VE** : Valeur d'Exploitation  
**VI** : Valeur Immobilisés  
**VR** : Valeur Réalisable

# Introduction générale

---

## Introduction générale

Dans un monde en perpétuelles mutations technologiques, économiques et socioculturelles, dans un environnement complexe et incertain où la concurrence est rude, l'entreprise est condamnée plus que jamais à être performante pour assurer sa survie. C'est la raison pour laquelle la performance se retrouve au centre des préoccupations des dirigeants.

Toute entreprise vise à accomplir ses objectifs et à améliorer sa performance. Pour cela, elle doit surveiller, contrôler et maîtriser sa situation financière d'une manière régulière pour une période donnée. Et elle veille à la coordination et la consolidation de ses ressources et ses moyens pour assurer sa rentabilité, liquidité et solvabilité, et permettre aux dirigeants de prendre des décisions à des moments opportuns, en vue d'engendrer un système de gestion efficace et porter un jugement global sur le niveau de performance de l'entreprise et de sa situation financière actuelle et future.

L'objectif primordial d'une entreprise est de maintenir son équilibre financier à travers le temps. Pour atteindre cet objectif, l'analyse financière s'impose comme un outil essentiel dans l'étude de la santé financière de l'entreprise. Elle recouvre les savoirs et les savoir-faires déployés pour exploiter l'information comptable et financière relative à une entreprise. Elle permet la compréhension de l'entreprise à travers ses états financiers. C'est une méthode qui a pour objet de porter un jugement global sur le niveau de performance financière actuelle et future.

Face à la multiplication des opérations de restructuration qu'ont connues les entreprises publiques en l'Algérie, l'analyse financière peut s'avérer comme un moyen de ce prémunir contre ce risque et d'attendre sa performance financière.

## Problématique de recherche

L'objectif de ce mémoire est de montrer l'importance de la performance de l'entreprise à travers l'analyse financière. Ce qui nous amène à poser la problématique suivante :

L'analyse financière contribue-t-elle à la performance de la direction de distribution de l'Electricité et du Gaz de Tizi-Ouzou durant 2016-2018 ?

Afin de pouvoir répondre à notre question principale nous nous sommes interrogés sur les questions suivantes :

- Quels sont les concepts et les fondements théoriques de la structure financière ?  
Qu'est ce que la performance ? Et comment est-elle mesurée ?
- Quel est la nature de la relation entre la structure financière et la performance de la direction de distribution de l'Electricité et du Gaz de Tizi-Ouzou (SONELGAZ) ?

Dans ce présent travail, nous allons essayer de bien purifier les réponses apportées aux questions précédentes à travers notre stage pratique que nous avons choisi d'effectuer au sein de la direction de distribution de l'Electricité et du Gaz de Tizi-Ouzou (SONELGAZ).

# Introduction générale

---

## Les hypothèses de recherche

L'hypothèse générale de notre recherche est que la direction de distribution de Tizi-Ouzou (SONELGAZ) présente une structure financière qui lui permet d'atteindre sa performance financière. Cette hypothèse est subdivisée en trois :

- La structure financière de la direction de distribution de l'Electricité et du Gaz de Tizi-Ouzou (SONELGAZ) est saine et permet à celle-ci d'atteindre son équilibre financier.
- La rentabilité de la direction de distribution de l'Electricité et du Gaz de Tizi-Ouzou (SONELGAZ) est suffisante pour assurer son autofinancement.
- Le rôle de l'analyse financière dans la rentabilité et la performance de la direction de distribution de l'Electricité et du Gaz de Tizi-Ouzou (SONELGAZ) est déterminant.

## Objet du travail

L'objet de notre travail est de faire une analyse de la situation financière d'une des plus grandes entreprises publiques algériennes qui est le leader dans son activité, cette entreprise est la SONELGAZ

Dans ce présent travail, nous adopterons une démarche de recherche bibliographique à travers une lecture d'articles, d'ouvrages, des rapports de stage et des mémoires, et à travers d'un stage pratique au sein de l'entreprise SONELGAZ, Direction de distribution de Tizi-Ouzou. A ce sujet, nous allons mettre l'accent sur l'analyse financière comme outil d'évaluation de la performance financière.

## Choix du thème

Le choix du sujet traité dans ce travail a été motivé par le fait que la SONELGAZ détient le monopole dans la production, transformation et transport de l'électricité et du gaz à travers tout le territoire du pays.

Ainsi, nous avons voulu vérifier si SONELGAZ, Direction de distribution de l'Electricité et du Gaz de Tizi-Ouzou garde son équilibre financier et si elle est rentable pour atteindre ses objectifs. La seconde motivation a été celle de nous rassurer de la conformité de la théorie relative à la gestion financière apprise tout au long de notre étude sur le terrain. Ceci nous a permis de démontrer l'importance de l'analyse financière dans une entreprise.

## Méthodologie du travail

Afin de réaliser ce travail et pour permettre de répondre aux différentes questions posées, nous avons suivi une certaine méthodologie de recherche basée sur :

- Un travail de documentation approfondie sur de nombreuses recherches bibliographiques, nous **ayant** permis de cerner et d'appréhender les différents aspects théoriques de notre étude ;

# Introduction générale

---

- Une recherche empirique liée à l'étude d'un cas pratique relative à l'entreprise SONELGAZ, Direction de distribution de Tizi-Ouzou basée sur l'exploitation de ses documents internes afin de recueillir les données, d'analyser et d'interpréter les résultats.

## **Structuration du travail de recherche**

Pour pouvoir répondre à ces questions et pour mener à bien notre travail, nous avons structuré celui-ci en quatre chapitres.

Le premier chapitre porte sur la démarche de l'analyse financière, le second chapitre comprend des généralités sur la performance de l'entreprise et enfin le troisième concerne les techniques d'analyse de la performance financière de l'entreprise. Le dernier chapitre, sera consacré à l'étude pratique relatif à l'analyse financière dans lequel nous allons montrer la place, le rôle de l'analyse financière dans l'entreprise SONELGAZ direction de distribution de Tizi-Ouzou, et sa contribution à l'amélioration de sa performance.

## Introduction

De point de vue économique et financier, chaque entreprise doit établir un diagnostic financier qui consiste à recenser ses forces et ses faiblesses. Ce dernier permet de porter un jugement sur sa performance et sa situation financière, en s'appuyant sur l'exploitation de documents comptables et d'informations économiques et financières relatives à l'entreprise ou à son secteur d'activité.

L'analyse financière est une technique d'étude de ces documents (bilan, compte du résultat) afin de répondre à certaines questions fondamentales concernant la gestion de l'entreprise et qui a pour but de tirer un profit maximal par l'utilisation optimale des moyens matériels, techniques et humains.

Pour mieux comprendre l'objet de l'analyse financière, le présent chapitre est subdivisé en trois sections. La première traite les notions de base de l'analyse financière, la deuxième basé sur les sources d'information d'analyse financière. La dernière aborde le passage du bilan comptable au bilan financier.

## Section 1 : Les notions de base de l'analyse financière

L'analyse financière est une façon de transcrire la réalité économique et financière de l'entreprise en un langage universel permettant le développement d'outils de suivi de l'activité. Pour maîtriser ces outils, il est important de définir certains concepts sur lesquels se basent les techniques financières.

### 1-1- Définitions de l'analyse financière

L'analyse financière a été définie différemment par plusieurs auteurs, de différentes manières nous retenons à titre illustratif quelques-unes :

D'après **LAHILLE Jean-Pierre** : « L'analyse financière peut être définie comme une démarche, qui s'appuie sur l'examen critique de l'information comptable et financière fournie par une entreprise à destination des tiers, ayant pour but d'apprécier le plus objectivement possible sa performance financière et économique (rentabilité, pertinence des choix de gestion ...), sa solvabilité (risque potentiel qu'elle présente pour les tiers, capacité à faire face à ses engagements.....), et enfin son patrimoine ». <sup>1</sup>

Pour **COHEN Elie** : « L'analyse financière constitue un ensemble des concepts, des méthodes et d'instruments qui permettent de formuler une appréciation relative à la situation financière de l'entreprise, aux risques qui l'affectent, aux niveaux et à la qualité de ses performances ». <sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> LAHILLE Jean-Pierre, « Analyse Financière », Edition Dunod, 3eme édition, Paris, 2007, P.01.

<sup>2</sup> COHEN Elie, « Analyse Financière », Edition Economica, 6eme édition, Paris, 2006, P.08.

# Chapitre 1 : La démarche de l'analyse financière

---

Selon **MARION Alain** : « L'analyse financière est une méthode de compréhension de l'entreprise à travers ses états comptables, méthode qui a pour objet de porter un jugement global sur le niveau de performance de l'entreprise et sur sa situation financière (actuelle et future) ». <sup>3</sup>

En résumé, l'analyse financière peut être définie comme étant une méthode d'évaluation d'une entreprise qui consiste à rassembler les informations nécessaires afin de mettre en valeur les éléments lui permettant de porter un jugement sur sa situation et sur la solidité de sa structure financière pour l'aider dans la prise de décision.

## 1-2- Les objectifs de l'analyse financière

L'analyse financière a pour objectif de :

- Connaître la situation financière de l'entreprise à la fin du cycle d'exploitation en vue de dégager ses forces et ses faiblesses ;
- Connaître l'importance de l'exploitation des ressources de l'entreprise ;
- Rechercher les conditions d'équilibre financier et mesurer la rentabilité de l'entreprise ;
- Mesurer la contribution des facteurs sensibles dans l'atteinte des objectifs financiers et de repérer des facteurs critiques explicatifs du niveau de performance et de risque.
- S'assurer que les fonds apportés sont utilisés et ils répondent aux besoins soulevés.
- Suivre d'une manière permanente les états financiers de l'entreprise.

## 1-3- Règles et schéma général de l'analyse financière

Quelle que soit l'origine de la démarche, l'analyse financière doit respecter un certain nombre de règles pour atteindre correctement ses objectifs.

### 1-3-1- L'analyse financière doit être complète

Même si l'analyse est motivée par un aspect particulier (par exemple : le créancier cherchant vérifier si l'entreprise est solvable), elle doit être menée sur l'ensemble des thèmes décrits. Seul le détail de l'analyse varie. Il est en effet peu pertinent de traiter l'ensemble des notions aussi fondamentales que la rentabilité, la solvabilité ou le risque. De plus, seul un diagnostic global est susceptible de déboucher sur des prises de décision.

### 1-3-2- L'analyse doit être dynamique

Une entreprise se construit dans le temps, l'analyse de plusieurs périodes est donc nécessaire pour comprendre les politiques suivies. Mais, si cette analyse du passé est indispensable, elle doit absolument déboucher sur une démarche prospective, présentant le potentiel de l'entreprise.

---

<sup>3</sup>MARION Alain, « Analyse financière », concepts et méthodes, Edition DUNOD, 4ème édition, Paris 2007, p.01.

### **1-3-3- L'analyse doit être comparative**

L'analyse doit être comparative, dans le temps, bien sûr, mais aussi en se référant à des entreprises similaires, à des normes sectorielles permettant de situer l'entreprise par rapport à des standards (exemple : Les standards du service de production, ou bien du service commercial-distribution,...).

### **1-3-4- L'analyse doit suivre une méthodologie**

La complexité de l'entreprise et les interactions entre les différentes variables exigent de l'analyse qu'elle suive une certaine méthode, étape par étape.

Point de départ de toute analyse financière est toujours l'activité et la croissance. Ces indicateurs donnent systématiquement le ton de l'analyse financière en permettant de déterminer le modèle de développement de l'entreprise et son positionnement sur le cycle de croissance. C'est la pertinence de l'interprétation des résultats et non l'extrême sophistication des outils utilisés qui détermine la qualité de l'analyse financière.

### **1-4- Les étapes de l'analyse financière**

Pour être en mesure de porter un jugement sur la situation financière d'une entreprise, l'analyse doit tenir compte de l'ensemble des informations disponibles surtout celles publiées par la comptabilité ou par d'autres sources. Généralement plusieurs étapes doivent être suivies à savoir :

- Procéder à l'examen global des états financiers. Cet examen porte généralement sur les emplois (actifs), les ressources (passifs), les ventes et les bénéfices ;
- Etudier l'environnement de l'entreprise (son secteur d'activité, la convention collective à laquelle elle doit se référer, la concurrence, la répartition de son capital..) ;
- Analyser le rapport du vérificateur, l'énoncé des principes comptables, les notes aux états financiers et d'autres informations pertinentes ;
- Appliquer les techniques d'analyse comme les ratios, l'étude du bilan en grande masses et autres ;
- Analyser le compte de résultat et calculer « les soldes intermédiaires de gestions » pour expliquer la formation du résultat ;
- Enfin, porter un jugement sur la situation financière, formuler des recommandations et prendre des décisions.

Nous présentons plus loin le détail de la démarche proposée pour mener une analyse financière ; nous y abordons, notamment, un concept novateur introduit récemment dans l'analyse financière : le capital immatériel.

# Chapitre 1 : La démarche de l'analyse financière

## Schéma n° 1: Présentation général de l'analyse financière

<b>Profit de l'entreprise</b>	
+	<p style="text-align: center;"><b>Analyse de l'environnement :</b> Secteur, marchés, concurrence, potentiel, etc.</p> <p style="text-align: center;"><b>Analyse de l'activité :</b> Compréhension des grands cycles, parts de marché, phase du cycle de vie, etc.</p> <p style="text-align: center;"><b>Chiffres clés :</b> Chiffre d'affaires, résultat, effectifs, etc.</p>
<b>Structure financière</b>	
+	<p style="text-align: center;"><b>Solvabilité :</b> Capacité de remboursement</p> <p style="text-align: center;"><b>Liquidité :</b> Capacité à assumer ses dettes</p> <p style="text-align: center;"><b>Indépendance :</b> Autonomie financière</p>
<b>Dynamique des flux</b>	
+	<b>Tableaux emplois ressources</b>
<b>Rentabilité</b>	
+	<p style="text-align: center;"><b>Rentabilité :</b> Marge commercial, Rentabilité financière, Structure de l'exploitation</p>
<b>Capital immatériel</b>	
=	<p style="text-align: center;"><b>Capital humain :</b> Qualification, turnover, formation, etc.</p> <p style="text-align: center;"><b>Capital partenaires :</b> Capital clients, fournisseurs, actionnaires, etc.</p> <p style="text-align: center;"><b>Capital structurel :</b> Systèmes d'information, marques, etc.</p>
<b>Diagnostic</b> Forces et faiblesses Potentiel Risque	

Source : Pierre Cabane, l'essentiel de la finance, édition d'organisation, Paris, P.326

# Chapitre 1 : La démarche de l'analyse financière

---

L'analyse financière peut s'effectuer grâce à l'ensemble des méthodes et outils qui permettent d'analyser, d'examiner et d'étudier la situation financière passée et future d'une entreprise pour pouvoir prendre des décisions.

## Section 2 : Les sources d'informations de l'analyse financière

A la fin d'année comptable, nommée « exercice comptable », le dirigeant se trouve en possession d'un ensemble de tableaux présentés sous une forme normalisée. Dans cet ensemble de documents, nous examinerons en détail essentiellement les deux documents de base : le compte de résultat et le bilan qui sont les deux supports principaux de l'analyse. Ainsi nous ferons référence à certains éléments de l'annexe.

### 2-1- Le bilan

Le bilan représente la situation patrimoniale de l'entreprise à une date précise.

#### 2-1-1- Définitions de bilan

**Selon BRIQUET Ferri :** « Le bilan fait la synthèse de toute la comptabilité ; il est réalisé en fin de période, à la clôture de l'exercice. Il représente la situation du patrimoine de l'entreprise à cette date, d'où le renvoi à une image de « photographie de l'entreprise ». <sup>4</sup>

**Selon PIGER Patrick :** « Le bilan se présente comme un résumé de la situation financière ou patrimoniale d'une entreprise qui comprend à l'actif, tous les biens et créances dont elle est propriétaire, et au passif, ses dettes ». <sup>5</sup>

**Selon LOTMANI N :** « Le bilan comptable est un document établi à la fin d'une période d'un an (exercice comptable). Il représente une photographie à un moment donné et renseigne sur la situation du patrimoine de l'entreprise. » <sup>6</sup>

En résumé, nous pouvons dire que le bilan représente une photographie de la situation financière de l'entreprise à un instant donné, ou l'actif répertorie tout ce que possède l'entreprise et le passif répertorie tout ce que doit l'entreprise.

#### 2-1-2- La structure du bilan

Le bilan comptable est composé de cinq classes représentés en deux parties à savoir les emplois et les ressources.

##### 2-1-2-1- Les emplois du bilan (Actif)

L'actif représente l'ensemble des emplois qui sont classés d'après leur fonction et par ordre de liquidité croissante. On distingue deux parties : l'actif immobilisés et l'actif circulant

---

<sup>4</sup>BRIQUET F., « Les plans de financement », Edition Economica, Paris 1997, p.7

<sup>5</sup>PIGET P., « Gestion financière de l'entreprise », Edition Economica, Paris 1998, p.22

<sup>6</sup>LOTMANI N., « Analyse financière », Edition pages-blues, Alger 2003, p.03.

### A- L'Actif Immobilisés (AI)

Il Correspond à tous les actifs et les biens mis à la disposition de l'entreprise.

Nous distinguons trois types des immobilisations :

- a- Les immobilisations incorporelles :** Ce sont les biens immatériels, qui n'ont pas de substance physique, détenus par l'entreprise sur une durée supérieure à une année. Parmi ces immobilisations figurent le fonds de commerce, les brevets, les licences....
- b- Les immobilisations corporelles:** Ce sont les immobilisations ayant une existence matérielle durable et dont l'entreprise est propriétaire. Ces actifs physiques représentent souvent l'essentiel de l'outil industriel et commercial de l'entreprise. Parmi ces immobilisations figurent les terrains, les constructions, les autres investissements corporels,...<sup>7</sup>
- c- Les immobilisations financières :** C'est une catégorie d'immobilisation constituée par certaines créances et certains titres détenus a priori dans un souci de long terme ou dans le cadre d'une stratégie de développements d'ensemble de l'entreprise, comme les participations, les prêts...

### B- Actif circulant (AC)

L'actif circulant regroupe les éléments liés au cycle d'exploitation de l'entreprise et qui à ce titre vont être consommés au cours de l'exercice. Cinq rubriques peuvent être distinguées.

- a- Les stocks et les en-cours :** C'est l'ensemble des biens ou des services qui interviennent dans le cycle d'exploitation pour être consommés au premier usage, utilisés dans un processus de production ou vendus en l'état.
- b- Les avances et les acomptes versés :** Ce sont les avances et acomptes versés à des fournisseurs à qui l'entreprise a commandé des biens se rapportant au cycle d'exploitation : matières premières, fournitures...
- c- Les créances d'exploitation et créance diverses :** elles concernent la vente, élément centrale de l'activité de l'entreprise. Sont distinguées : les créances clients et les autres créances sur clients.
- d- Les valeurs mobilières de placement :** Ce sont des titres acquis en vue de réaliser un gain rapide à brève échéance. L'entreprise souhaite optimiser sa trésorerie en cherchant soit à préserver sa valeur, soit à obtenir une rémunération supérieure à l'inflation, soit à réaliser une plus-value.
- e- Les disponibilités :** Ces postes recouvrent l'ensemble des liquidités de l'entreprise : caisse, solde débiteurs des comptes bancaire.

---

<sup>7</sup>CABANE Pierre, « L'essentielle de Finance », Edition Eyrolles, 2<sup>ème</sup> édition, Paris 2004, p.16.

### C-Comptes de régularisation d'actif

Les charges comptabilisés pendant l'exercice et qui concernent un exercice ultérieur doivent être présentées à l'actif du bilan.

Ils comprennent deux rubriques qui sont les charges constatées d'avance et les charges à répartir sur plusieurs exercices.

- a- **Les charges constatées d'avance** : Il s'agit souvent de charges liées à l'exploitation, correspondant à des achats effectués pendant l'exercice, mais dont la livraison ou la prestation interviendront lors de l'exercice suivant.
- b- **Les charges à répartir sur plusieurs exercices** : Ces charges ont bien été comptabilisées sur l'exercice, mais on considère qu'elles concernent plusieurs exercices.
- c- **Autres** : le compte « écarts de conversion d'actif » incorpore les pertes de changes latentes sur les créances en devises.

### 2-1-2-2- Les ressources du bilan (passif)

Le passif du bilan nous informe sur l'origine des capitaux de l'entreprise. Il est composé de cinq parties qui sont comme suit

#### A- Capitaux propres (CP)

Les capitaux propres sont constitués par les cinq rubriques suivantes :

- a- **Le capital** : C'est l'ensemble des sommes mises à la disposition de l'entreprise, de manière permanente, par les propriétaires, ou associés. Ces apports sont effectués en espèces ou en nature.
- b- **Les réserves** : Les réserves sont, en principe, des bénéfices affectés durablement à l'entreprise jusqu'à décision contraire des organes compétents. Ces réserves réduisent donc le montant qui pourra être distribué. Elles sont de quatre types : La réserve légale, les réserves statutaires, les réserves réglementées et les autres réserves.
- c- **Les écarts de réévaluation** : Ce poste fait des écritures consécutives aux opérations légales de réévaluation des actifs, immobilisés à leur coût d'acquisition.
- d- **Les subventions d'investissement** : Elles figurent au passif du bilan. Elles correspondent à des aides reçues de l'Etat ou des collectivités locales pour acquérir des immobilisations.
- e- **Les provisions réglementées** : Ces provisions, sont assimilables à de réserves car elles ne sont pas constituées pour constater des pertes latentes. Elles sont destinées à restes dans l'entreprise.

### **B- Les autres fonds propres**

Ils comprennent notamment les titres et emprunts participatifs.

### **C- Les provisions pour risque et charges**

Les provisions pour risque et charges correspondant à des charges comportant un élément d'incertitude quant à leur montant ou à leur réalisation.

### **D- Les dettes**

Cette rubrique reprend toutes les dettes de l'entreprise avec des tiers, quelle qu'en soit l'échéance.

#### **a- Les dettes financières (DF)**

Les dettes financières sont conclues avec des tiers prêteurs, dans une optique à moyen ou long terme, afin de faciliter le développement de l'entreprise. Elles peuvent provenir des marchés financiers, des banques, des organismes de crédit ou même des associés.

#### **b- Les avances et acomptes reçus**

Versées par les clients à l'entreprise avant la livraison des biens ou l'exécution des services, ces sommes ne peuvent pas être déduites des créances clients situées à l'actif.

#### **c- Les dettes d'exploitation**

Elles comprennent les montants dus aux fournisseurs d'exploitation ainsi que les dettes fiscales et sociales d'exploitation.

#### **d- Les dettes diverses**

Ce sont les dettes qui ne sont, ni financière, ni d'exploitation : dettes sur immobilisations, fiscales (impôts sur les sociétés) et autre dettes.

### **E- Les comptes de régularisation**

Ils comprennent les produits constatés d'avance, produits perçus avant que les biens n'aient été livrés et les écarts de conversion de passif qui constituent le compte symétrique de celui de l'actif.<sup>8</sup>

### **2-1-2-3- Représentation du bilan comptable**

Le bilan comptable est décomposé en deux parties. L'actif de bilan peut être présenté comme une liste de ce qui détient l'entreprise. Les éléments de l'actif se présentent par ordre

---

<sup>8</sup>CABANE Pierre, op-cit, p.23-28

## Chapitre 1 : La démarche de l'analyse financière

de liquidité croissante. Il se situe dans la colonne gauche du bilan. Et pour le passif de bilan regroupe divers ressources dont dispose l'entreprise pour financer ses emplois. Il se situe dans la colonne droite de bilan.

**Tableaux n°1 : Présentation de l'actif du bilan comptable**

Actif	N Brut	N Amortisse ment. provisions	N net	N-1 net
<b>ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)</b> <b>Ecart d'acquisition (goodwill positif ou négatif)</b> <b>Immobilisation corporelles</b> <b>Immobilisation incorporelles</b> <b>Immobilisation financières</b> Titre mis en équivalence Autres participations et créances rattachées Autre titres immobilisés Prêts et autre actifs financiers non courant  <b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>				
<b>ACTIF COURANT</b> <b>Stocks et en-cours</b> <b>Créances et emplois assimilés</b> Client Autres débiteurs Impôts Autres actifs courant  <b>Disponibilités et assimilés</b> Placement et autres actifs financiers courant Trésorerie  <b>TOTAL ACTIF COURANT</b>  <b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>				

**Source :** Présentation des états financiers dans le Nouveau Système Financier et Comptable Algérien 2009

## Chapitre 1 : La démarche de l'analyse financière

**Tableau n°2 : Présentation de passif du bilan comptable**

PASSIF	Compte N	Compte N-1
<b>CAPITAUX PROPRES</b> Capital émis Prime d'émission/ (réserve consolidées) Ecart de réévaluation Ecart d'équivalence(1)  Résultat net/ résultat net part de groupe (1) Autres capitaux propres-Report à nouveau <b>Part de la société consolidant(1)</b> <b>Part des minoritaires(1)</b>  <b>Total I</b>		
<b>PASSIF NON COURANTS</b> Emprunts et dettes financières Impôts Autres dettes non courantes Provision et produit constaté d'avance <b>TOTAL PASSIF NON COURANT II</b> <b>PASSIF COURANTS</b>  Fournisseur et comptes rattachés Impôts Autres dettes Trésorerie passif  <b>TOTAL PASSIF COURANT III</b> <b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		
(1) à l'utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés		

Source : Présentation des états financiers dans le Nouveau Système Financier et Comptable Algérien 2009

### 2-2-Compte de résultat

Le compte de résultat permet de connaître l'ensemble des charges et des produits au cours de l'exercice. La différence entre ces derniers permet à l'entreprise de dégager un résultat (bénéfice ou perte).

#### 2-2-1- Définitions du compte de résultat

**Selon LAHILLE Jean-Pierre :**«Le compte de résultat récapitule les produits et les charges de l'entreprise, sans qu'il soit tenu compte de leur date d'encaissement ou de paiement. Il fait

## Chapitre 1 : La démarche de l'analyse financière

---

apparaître par différence, après déduction des amortissements et des provisions, le bénéfice ou la perte de l'exercice ». <sup>9</sup>

**Selon BRIQUET Ferri :** « Le compte de résultat représente une synthèse de l'activité de l'entreprise au cours de l'exercice (entre deux bilans). Il est structuré en trois parties qui reprennent les éléments liés à l'exploitation, les éléments liés aux aspects financiers et ceux provenant des phénomènes qui ne correspondent pas à l'activité normale de l'entreprise (les éléments exceptionnels). Tout comme dans le bilan, ces éléments sont dissociés en deux groupes, ceux ayant un caractère de ressources, que l'on nomme les produits et ceux qui ayant un caractère d'emplois que l'on nomme charges ». <sup>10</sup>

En résumé, nous pouvons dire que le compte de résultat est un document comptable synthétisant l'ensemble des charges et des produits d'une entreprise pour une année (exercice comptable), faisant partie des états financiers, et ayant pour fonction d'indiquer le résultat net, c'est-à-dire la variation de patrimoine que l'entreprise a gagné (bénéfice) ou a perdu (perte) au cours de cette période, lequel s'inscrit au bilan.

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

Classe 06 : Compte des charges ;

Classe 07 : Compte des produits.

Le compte de résultat détermine le résultat de l'exercice (bénéfice ou perte) par différence entre les produits et les charges.

### 2-2-2- La Structure du compte de résultat (CR)

Actuellement, les charges et les produits du compte de résultat sont classés par nature des différentes catégories qui sont :

- Les charges et les produits d'exploitations ;
- Les charges et les produits financiers;
- Les charges et les produits exceptionnels.

#### A- Les Charges

C'est l'ensemble des dépenses (frais) supportées par l'entreprise durant son exercice (transport, frais du personnel, assurances, dotations aux amortissements et variations de stocks,....).

Les charges correspondent à des coûts engagés par l'entreprise pour exercer son activité.

Nous distinguons parmi celles-ci :

---

<sup>9</sup>LAHILLE Jean-Pierre, op-cit, p.17

<sup>10</sup>BRIQUET Ferri, op-cit, p.8-9

- a- **Les charges d'exploitation** : Ce sont des coûts occasionnés par l'activité normale de l'entreprise (les achats et les consommations, les charges du personnel, les impôts...).
- b- **Les charges financières** : Elles sont constituées des escomptes accordés, pertes de change, moins-values sur cession de valeurs mobilières de placement et surtout des charges d'intérêts sur emprunts.
- c- **Les charges exceptionnelles** : sont les charges hors gestion courante de l'entreprise qui concernent soit des opérations de gestion, soit des opérations en capital.
- d- **La participation des salariés aux résultats de l'exercice** : Ce sont des charges obligatoires pour toute entreprise ayant au moins 50 salariés.
- e- **L'impôt sur les bénéficiaires** : Ce sont des charges supportées par les entités soumises à l'impôt sur les sociétés (les sociétés à responsabilités limitées, les sociétés anonymes...).

### B- Les produits

« C'est l'accroissement d'avantages économiques au cours de l'exercice, sous forme d'entrées ou d'accroissements d'actif, ou de diminution du passif qui ont pour résultat l'augmentation des capitaux propres autre que l'augmentation provenant des participants aux capitaux propres ». <sup>11</sup>

Les produits sont des revenus générés par l'activité de l'entreprise.

Nous pouvons distinguer parmi ceux-ci :

- a- **Les produits d'exploitations** : Ce sont des ressources produites par l'activité normale de l'entreprise (les ventes, les subventions d'exploitations ...).
- b- **Les produits financiers** : Ce sont des revenus financiers procurés par des placements escomptés obtenus et reprises sur provisions.
- c- **Les produits exceptionnels** : Ce sont des produits occasionnés, essentiellement, par la cession d'éléments d'actif.
- d- **Le résultat** : il est obtenu par la différence entre les produits et les charges.

Le résultat peut être bénéfique (Produits supérieur aux charges), ou perte (Produits inférieur aux charges).

- Le résultat est placé du côté opposé à sa nature pour équilibrer le compte du résultat.

- Le résultat déterminé au compte du résultat doit être identique à celui du bilan.

### C- Présentation du compte de résultat

Le compte de résultat de la comptabilité générale adopte un classement des produits et charges en fonction de leurs nature.

La présentation des produits et charges les plus courants permet de distinguer les éléments suivants :

---

<sup>11</sup>TAZDAIT A., Maitrise du système comptable financier, 1<sup>er</sup> édition, Alger : ACG 2009, p.81.

## Chapitre 1 : La démarche de l'analyse financière

- a) Produits d'exploitation :
  - Chiffre d'affaires (bien et services)
  - Production stockée (ou déstockée)
- b) Charges d'exploitation :
  - Achats de marchandises + variation de stocks
  - Consommations matières, pièces détachées et fournitures
  - Services extérieurs : redevances de crédit bail, locations, entretien, assurances,...
  - Impôts et taxes : taxes sur salaires, taxes professionnelle....
  - Salaires et charges sociales
  - Dotations aux amortissements et provisions
- c) Produits et charges financiers :
  - Intérêts
- d) Produits et charges exceptionnels<sup>12</sup>

**Tableau n°3 : Présentation du compte du résultat (les charges)**

Charges	NOTE	Comptes N	Comptes N
<b>Chiffre d'affaires (HT)</b> Variation de stock de produit finis Production immobilisée Subvention d'exploitation			
<b>I-Production de l'exercice</b>			
Achats consommés Services extérieures et autre consommation			
<b>II-consommation de l'exercice</b>			
<b>III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)</b>			
Charge de personnel Impôts, taxes et versements assimilés			
<b>IV-Excédent brute d'exploitation</b>			
Autres produits opérationnels Autres charges opérationnels Dotations aux amortissements et aux provisions(DAAP) Reprise sur provision et perte de valeur			
<b>V-Résultat opérationnel</b>			
Produits financiers Charges financières			
<b>VI-Résultat financier</b>			
<b>VII-Résultat courant avant impôts (V+VI)</b>			
Impôts exigibles sur résultats ordinaires(IBS) Impôts différés (variation) 1			
<b>Total des produits des activités ordinaires</b>			
<b>Total des charges des activités ordinaires</b>			
<b>VIII-Résultat net des activités ordinaires</b>			
<b>IX-Résultat extraordinaires</b>			
<b>X-Résultat net de l'exercice</b>			

Source : Adapté selon le système comptable et financier, édition Pages Bleues, Alger 2008.

<sup>12</sup> Pierre Paucher, Mesure de la performance financière, Office des publications universitaires, P.28

## 2-3- L'annexe

L'annexe rassemble tous les éléments d'informations complémentaires à la comptabilité.

### 2-3-1- Définitions de l'annexe

**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>13</sup>

**Selon COHEN Elie :** « L'annexe est un document de synthèse comptable, indissociable du bilan et du compte du résultat. Cette innovation présente un très grand intérêt analytique en ce sens qu'elle fournit des indications méthodologiques et des informations additionnelles particulièrement utiles pour la compréhension des comptes. »<sup>14</sup>

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>15</sup>

Elle est à la fois :

- Un document comptable obligatoire, sauf pour la catégorie comptable des micros entreprises ;
- Un outil précieux pour l'analyse financière de l'entreprise.

L'annexe comptable est donc un document souvent négligé. Elle est pourtant très utile surtout quand il s'agit d'expliquer, convaincre ou communiquer

### 2-3-2- Les objectifs de l'annexe

L'annexe est un document comptable explicatif du bilan et du compte du 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 méthodes comptables exploitées par l'entreprise, les engagements, ainsi que diverses explications sur les charges et les produits.

### 2-3-3- Les informations de l'annexe

L'annexe fait partie des comptes annuels et forme un tout indissociable avec le compte de résultat et le bilan. Elle complète et commente l'information donnée par le bilan et le compte de résultat. Elle fournit plusieurs informations, telles que :

---

<sup>13</sup>GRANDGUILLOT Béatrice, Francis « L'essentiel de l'analyse financière » 12eme édition, Paris 2014/2015, P.37.

<sup>14</sup>COHEN Elie, op-cit p144

<sup>15</sup>MELYON Gérard, « Gestion financière », Edition Bréal, 4eme édition, Paris, 2007, p32.

## A- Information relative aux règles et aux méthodes comptable

C'est information sont comme suit :

- Mention des dérogations comptables ;
- Indications et justifications des modifications des méthodes d'évaluation retenues et de présentations des comptes annuels ;

## C- Information relative au bilan et au compte de résultat

- Explications sur les dérogations aux règles d'amortissement sur une durée maximale de cinq ans en matière de frais de recherche et de développement.
- Informations concernant les opérations de crédit-bail.
- Les transferts de certaines charges au bilan.<sup>16</sup>

Pour conclure, nous pouvons dire que 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 3 : Le passage du bilan comptable au bilan financier

Avant l'analyse financière du bilan, une préparation méthodique de ce document s'impose. Cette préparation est tout d'abord nécessaire parce que le bilan est établi dans une optique comptable qui ne converge pas totalement avec la perspective analytique du diagnostic financier. Il appartient donc aux analystes de corriger les effets de certains décalages que le formalisme comptable peut introduire entre la réalité économique du patrimoine et sa représentation bilancielle.

### 3-1- Retraitement de l'actif du bilan

Certains retraitements largement pratiques aujourd'hui permettant de corriger le bilan comptable afin de parvenir à un bilan corrigé plus proche de la réalité économique et qualifié, pour cette raison le « bilan financier ».

#### 3-1-1- L'actif fictif

Plusieurs postes de l'actif sont dépourvus de valeur vénale. Ils y figurent uniquement pour raison de technique comptables et d'équilibre arithmétique du bilan. Ce sont des non-valeurs qui constituent ce qu'on appelle l'actif fictif. Par contre, les actifs ayant de la valeur constituent l'actif réel.

L'actif fictif doit être éliminé du bilan patrimonial. En contrepartie, les capitaux propres du passif doivent être réduits.

---

<sup>16</sup>PEYRARD J, « Analyse financière », Edition Vuibert gestion, Paris 1991, P.48-49.

## Chapitre 1 : La démarche de l'analyse financière

---

Le traitement de l'actif sans valeur qui représente des actifs dont la valeur financière est nulle. Lors de traitement, le financier doit les retrancher des fonds propres, elles sont portés au passif dans le compte «actif sans valeur » avec signe moins, on a :

- Les frais d'établissement
- Les charges à répartir sur plusieurs exercices
- Le report à nouveau
- Les primes de rendement des obligations

Après le traitement des actifs sans valeur, on procédera au traitement des résultats qui représente la façon avec laquelle le résultat est réparti, s'il s'agit d'un bénéfice il doit être réparti suivant les décisions du conseil d'administration (dotation à des réserves, dividendes, réinvestissements...), si c'est un déficit, il faut le mettre dans l'actif sans valeur. Enfin, on procédera au calcul de l'écart de réévaluation qui est l'ensemble des actifs sans valeurs en leur enlevant les plus valeur et les moins valeur qu'on obtient du retraitement des éléments du bilan, il est porté au passif du bilan financier avec un signe moins<sup>17</sup>.

### 3-1-2- les autres retraitements de l'actif

- **Actionnaires, capital souscrit non appelé** : En cas de liquidation de l'entreprise, le capital souscrit non appelé sera appelé tout de suite par le liquidateur. En conséquence, le capital souscrit non appelé doit être reclassé dans les créances à moins d'un an à l'actif de bilan.
- **Le fonds commercial** : on évalue le fonds commercial en se fondant sur une prévision des bénéfices futurs. Par prudence, cette évaluation ne doit pas figurer sur le bilan liquidité. Donc il est :
  - ✓ Eliminé de l'actif du bilan
  - ✓ Retranché des capitaux propres au passif du bilan.
- **Les valeurs mobilières de placement** : sont constituées par des titres de trésorerie réalisables sans délai et sans risque, émis par des OPCVM (organismes de placement collectifs de valeurs mobilières). En conséquence, leur montant net figure très souvent avec les disponibilités.
- **Les effets escomptés non échus** : tant que les effets escomptés non échus ne sont pas arrivés à l'échéance, il subsiste un risque d'impayé. Le montant des effets escomptés non échus doit être :
  - ✓ Réintégré aux créances à moins d'un an à l'actif de bilan
  - ✓ Réintégré également pour leur contrepartie aux dettes à moins d'un an (solde créditeur des banques).

### 3-2- Les retraitements du passif :

**3-2-1- Les dividendes à payer** : le bilan liquidité doit être établi après répartition du bénéfice. Il en résulte que les distributions doivent être :

---

<sup>17</sup> REHJEM N., Méthode d'analyse financière, Edition Dar el ouloum, P34.

## Chapitre 1 : La démarche de l'analyse financière

---

- ✓ Retranchées de résultat de l'exercice.
- ✓ Ajoutées aux dettes à moins d'un an.

**3-2-2- Les dettes fiscales latentes :** certains postes des capitaux propres devront être, plus tard, réintégrés au résultat fiscal. Ce sont notamment :

- ✓ Les subventions d'investissement,
- ✓ La provision pour hausse des prix,
- ✓ Les amortissements dérogatoires.

Ces postes supportant, l'impôt sur les bénéfices. Ainsi, les dettes fiscales latentes doivent faire l'objet du retraitement suivant :

- ✓ L'impôt latent est retranché des capitaux propres,
- ✓ L'impôt latent est ajouté aux dettes à plus d'un an.

**3-2-3- Les provisions pour risques et charges :** ces provisions représentent des dettes probables. On doit les inscrire soit dans les dettes à plus d'un an, soit dans les dettes à moins d'un an, en étudiant, cas par cas, la date vraisemblable de réalisation du risque ou de la charge.

Les provisions pour risques et charges sont donc en fonction de leur échéance :

- ✓ Eliminées du poste provisions pour risques et charges qui figurait dans les capitaux propres,
- ✓ Ajoutées aux dettes à plus d'un an, ou aux dettes à moins d'un an.

**3-2-4- Les comptes courants d'associés :** les comptes courants d'associés sont transférés des dettes financières aux capitaux propres s'ils sont bloqués ou stables. Ils sont donc :

- ✓ Eliminés des dettes financières ;
- ✓ Ajoutés aux capitaux propres.

**3-2-5- L'écart de conversion-passif :** représente un gain de change latent qui a déjà supporté l'impôt sur les bénéfices. Il doit être reclassé dans les capitaux propres.

**3-2-6- Les produits constatés d'avance :** figurent dans l'état des échéances des créances et des dettes à la clôture de l'exercice. Ils sont reclassés dans les dettes à plus d'un an ou dans les dettes à moins d'un an selon leur échéance.

### 3-3- Les reclassements

Il faut tenir compte des échéances.

- **Au passif :** nous devons tenir compte du degré d'exigibilité croissante de postes.
- **A l'actif :** les reclassements portent sur la distinction entre immobilisation à plus d'un an ou à moins d'un an.

#### 3-3-1- Les glissements de l'actif immobilisé vers l'actif circulant

Certains éléments sont comptabilisés comme l'actif immobilisé parce qu'ils sont engagés dans le cycle « long » de l'entreprise comme composantes d'investissements corporels et

financier, alors même que leur maturité est à court terme. Ces éléments devront être reclassés dans l'actif circulant.

### 3-3-2- Les glissements de l'actif circulant vers l'actif immobilisé

Certains éléments sont au contraire comptabilisés à l'actif circulant du bilan comptable parce qu'ils relèvent du cycle d'exploitation ou de la gestion de la trésorerie à court terme, alors que leur échéance est stipulée à plus d'un an. Ces éléments devront reclassés parmi les actifs immobilisés du bilan financier.

### 3-3-3- Les reclassements des capitaux propres vers dettes

Au passif, certains montants inscrits en capitaux propres correspondent en fait à des dettes latentes et doivent donc reclassés, selon le cas, en dette à moyen et long terme ou en dettes à court terme.

### 3-3-4- Les reclassements divers affectant la structure de passif

Il convient d'isoler tous les engagements à plus d'un an qui devront être regroupés en capitaux permanents, qu'elle que soit leur nature ou leur origine.

## 3-4- Définitions du bilan financier

**Selon BARREAU Jean et DELAHAYE Jacqueline :** « Le bilan financier possède les mêmes postes que le bilan comptable avec retraitements déjà effectués. Il permet à l'analyste de faire une évaluation plus proche de la réalité économique de l'entreprise afin de détecter les éventuelles anomalies qui existent au sein de cette dernière et de prévoir son avenir économique ». <sup>18</sup>

Le bilan financier constitue le premier outil de l'analyse financière, et qui est tout simplement un bilan comptable légèrement retraité. Il se présente sous forme d'un tableau de deux colonnes, la partie gauche appelée **ACTIF (EMPLOIS)**, la partie droite appelée **PASSIF (RESSOURCES)**.

### 3-4-1- La présentation du bilan financier

Le bilan financier présente trois groupes de postes au passif et deux groupes à l'actif.

---

<sup>18</sup>BARREAU Jean, DELAYAYE Jacqueline, « Gestion financière », Edition DUNOD, 4eme édition, Paris 1995, P.74.

## Chapitre 1 : La démarche de l'analyse financière

**Tableau n°4 : Présentation du bilan financier**

Ce tableau présente la composition de l'actif et du passif du bilan financier et ce selon le degré de liquidité et d'exigibilité.

Emplois				Ressources			
	Désignation	Valeur Financière	%		Désignation	Valeur Financière	%
Actif fixe	<b>Actif immobilisés (VI) :</b> Immobilisations incorporelles Immobilisations corporelles Immobilisations financières			Capitaux permanents	<b>Fonds propres (FP) :</b> Capital social Réserves Report à nouveau <b>Dettes à long et moyen terme (DLMT) :</b> Emprunts à long terme		
Actif circulant	<b>Valeurs d'exploitation (VE) :</b> Stocks  <b>Valeurs réalisables (VR) :</b> Toutes les créances  <b>Valeurs disponible (VD) :</b> Tout ce qui est liquide			Passif circulant	<b>Dettes à court terme (DCT) :</b>  Emprunts à court terme		
	<b>Total</b>		<b>100 %</b>		<b>Total</b>		<b>100 %</b>

Source : Adapté par l'ouvrage de LOTMANI, N.

### 3-4-2- la structure du bilan financier

Le bilan financier est reparti en deux parties : les emplois et les ressources

#### A. La composition de l'actif : les emplois

Les postes de l'actif peuvent être regroupés sous deux rubriques : l'actif fixe et l'actif circulant selon le degré de liquidité croissante.

- **Actif fixe**

Représenté par les valeurs immobilisées (VI), ce poste comprend des biens ou des valeurs destinés à rester durablement sous la même forme dans l'entreprise. Ces éléments sont pour la plupart représentés par les immobilisations incorporelles, corporelles et financières.

- **Actif circulant**

Il comprend tous les éléments qui interviennent dans le cycle d'exploitation de l'entreprise. Ce poste regroupe la somme des valeurs d'exploitation, réalisable et disponible.

- a) **Les valeurs d'exploitations (VE)** : cette rubrique enregistre l'ensemble des éléments de la classe 03, les stocks à l'exception du stock outil. L'entreprise constitue un stock outil pour faire face aux irrégularités de la consommation et du réapprovisionnement, ce stock de « sécurité » correspond à une immobilisation et à ce titre il figure dans l'actif immobilisé,<sup>19</sup>
- b) **Les valeurs réalisables (VR)** : regroupent l'ensemble des créances clients et comptes rattachés à court terme,
- c) **Les valeurs disponibles (VD)** : ce sont des valeurs qui peuvent être facilement transformable en liquidité. Ces liquidités sont les avoirs en espèces, les dépôts en banque, les chèques à encaisser et les effets escomptés.

**B. La composition du passif : les ressources**

Les postes du passif peuvent être regroupés sous deux catégories : les capitaux permanents et le passif circulant selon le degré d'exigibilité croissante.

- **Les capitaux permanents** : Ils regroupent :
  - a) **Les fonds propres (FP)** : Représentent les fonds appartenant à l'entreprise. Ce poste inclus le capital social, les divers réserves, le résultat net non distribué, le report à nouveau,...
  - b) **Les dettes à long et moyen terme (DLMT)** : ce sont les dettes empruntées à des tiers et qui restent à la disposition de l'entreprise pour une durée supérieure à une année, comme les emprunts obligataires, les emprunts et les crédits à long ou moyen terme consentis par l'entreprise.
- **Le passif circulant** : Il regroupe :
  - a) **Les dettes à court terme (DCT)** : Ce sont toutes les dettes qui sont exigibles à moins d'un an tel que les dettes fournisseurs, les dettes fiscales, les découverts bancaires,...

L'analyse financière ne peut être effectuée par le traitement de l'information comptable telle qu'elle est présentée dans le bilan comptable pour cela l'analyste doit tenir compte des retraitements et des reclassements afin d'aboutir à un bilan financier qui reflète la réalité économique.

---

<sup>19</sup> Gérard Melyon, Op.cit. P.49.

### **Conclusion**

L'information comptable est la matière première de base de l'analyse financière. L'analyste financier doit savoir ou trouver dans la masse des documents comptables, l'information nécessaire à son travail. Il doit être conscient des limites de l'information comptable, d'où la nécessité de procéder à des regroupements et reclassement des postes de bilan en vue d'obtenir une représentation économique de celui-ci. La construction du bilan financier en mettant en évidence les grands emplois de l'actif par ordres de liquidité et les ressources par ordre d'exigibilité aide à la compréhension de la structure du bilan et à l'identification de ses grandes composantes.

L'analyse financière procède à des regroupements et reclassement des postes du compte de résultat en vue de donner une signification économique au résultat.

# Chapitre 2 : Généralités sur la performance

---

## Introduction

La performance est la capacité d'atteindre des objectifs préalablement fixes, exprimés en termes d'efficacité du processus, de qualité de service ou d'efficience de la gestion. La démarche de la performance est un dispositif de pilotage ayant pour objectif d'améliorer l'efficacité de l'organisation en orientant la gestion vers l'atteinte des résultats dans le cadre des moyens prédéterminés.

Ce chapitre aura alors pour objet de présenter des principaux axes à examiner lors de l'appréciation de viabilité de l'entreprise.

## Section 1 : Notions de base de la performance

Dans cette section, nous essayons d'éclairer la notion de performance, en présentant un certain nombre de définitions de quelques notions voisines.

### 1-1-Définitions

La performance peut être définie de plusieurs manières. A cet effet, nous retrouvons plusieurs interprétations selon les auteurs.

LORINO a écrit sur ce sujet « Est performance dans l'entreprise tout ce qui et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur »<sup>1</sup>

La performance de l'entreprise est fondée sur le couple coût-valeur, dont les deux termes sont indissociables mais fondamentalement distinct. Est donc performance dans l'entreprise tout ce qui contribue à améliorer le couple coût-valeur. A contrario, n'est pas forcément performance, ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur.

Le concept de la performance n'est pas simple à cerner. Il existe néanmoins un consensus relatif aux conditions requises pour qualifier une organisation de performante.

Une organisation est performante lorsqu'elle est efficace et efficiente. Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs poursuivis et elle est efficiente lorsqu'elle maximise les quantités (ou les valeurs) obtenues à partir d'une quantité de moyens donnée. Maîtriser la performance d'une organisation suppose la mise en œuvre d'un ensemble de dispositifs afin que les objectifs stratégiques (efficacité) soient atteints et que les moyens engagés maximisent la valeur obtenue et perçue par les actionnaires (efficience).<sup>2</sup>

En matière de gestion, « la performance est la réalisation des objectifs organisationnels »<sup>3</sup>

Cette définition, très générale, met en évidence trois caractéristiques fondamentales de la performance.

---

<sup>1</sup>LORINO Philippe, « Méthode et pratique de la performance » Edition les éditions d'organisations, Paris, 2003, p5

<sup>2</sup> Langlois. L, Bonnier. C, Bringer. M, « Contrôle de gestion », Edition BERTI, Alger, 2008, p12

<sup>3</sup> Annick Bourguignon, « Peut-on définir la performance ? », revue française de comptabilité, n°269.

## Chapitre 2 : Généralités sur la performance

---

- Elle se traduit par une réalisation (ou un résultat) : la performance est donc le résultat d'action coordonnées, cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens (personnel, investissements), ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (compétence du personnel, technologies, organisation, fournisseurs, etc.).
- Elle s'apprécie par une comparaison : la réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffrés ou non. La comparaison suppose une forme de compétition : faire mieux que lors de période précédent, rejoindre ou dépasser les concurrents. Elle donne lieu à interprétation, jugement de valeur qui peut différer en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeants, syndicalistes).
- La comparaison traduit le succès de l'action : la notion de performance étant positive.

La performance est donc une notion relative (résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue).

### 1-2- Distinction entre la performance et les notions voisines

Les définitions citées précédemment montrent que la performance est associée à l'efficacité et l'efficience, ce qui prête souvent confusion avec ses termes considérées toute fois avec l'effectivité comme des notions voisines.

#### 1-2-1- L'efficacité

Le concept d'efficacité a donné lieu à une importante littérature en gestion. Il est au centre de toutes les démarches se préoccupant d'évaluer les performances d'une organisation quelle qu'elle soit.

La question sous-jacente est celle de savoir si une organisation atteint ou non ses objectifs de façon satisfaisante que ceux-ci soient quantitatifs ou qualitatifs. Les indicateurs d'efficacité peuvent ainsi être très divers et nombreux.

Plus simplement nous pouvons définir l'efficacité « comme le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait, plus les résultats seront proche des objectifs visés plus le système sera efficace. On s'exprimera donc sur le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »<sup>4</sup>.

L'intérêt de concept est de dépasser la mesure de la performance par le seul profit réservé aux organisations marchandes ayant des finalités de rentabilité à court terme, et d'être totalement inadapté à l'appréhension des performances à long terme pour ces mêmes organisations que pour toutes celles qui ne poursuivent pas des perspectives exclusivement économiques.

D'une manière plus brève, nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{Résultats atteints}}{\text{Objectifs visés}}$$

---

<sup>4</sup> GRANSTED, I., « l'impatte industrielle », Edition du seuil, Paris, P.33.

## Chapitre 2 : Généralités sur la performance

---

Puisqu'il est difficile de définir de façon opérationnelle l'efficacité de l'entreprise, KALIKA propose une approche multidimensionnelle de la mesure d'efficacité : efficacité économique, efficacité sociale et efficacité dimensionnelle<sup>5</sup>.

L'efficacité économique est appréhendée par les indicateurs comme le degré d'atteinte des objectifs, la place de l'entreprise dans son secteur, l'évolution de la place de l'entreprise dans son secteur et enfin la qualité des produits et services.

L'efficacité sociale permet de considérer les salariés comme partenaires et non seulement comme facteurs de production. Les indicateurs d'appréciations sont les suivants : le climat social de l'entreprise, la satisfaction des salariés, la nature des relations sociales et l'activité sociale de l'entreprise.

L'efficacité organisationnelle est appréciée par les indicateurs comme : le respect de la structure formelle, les relations entre les services, la qualité de la circulation de l'information et la flexibilité de la structure.

### 1-2-2- l'efficience

Dans le cadre de l'évaluation des performances d'un système, quelque soit sa nature (unité de production, unité médicale, service de livraisons,...) nous considérons que l'efficience exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagés pour les atteindre.

L'efficience est la capacité de minimiser les moyens employés pour un résultat donné.<sup>6</sup>

La maîtrise de la performance impose que les moyens employés pour atteindre les résultats ne soient pas disproportionnés. Nous retrouvons ici le concept d'efficience qui a été récemment réaffirmé et précisé sous la nouvelle terminologie de « couple coût-valeur ».<sup>7</sup>

En d'autre terme l'efficience s'intéresse à la qualité des facteurs utilisés pour atteindre les objectifs (nombre d'heures machine,...).

Certains indicateurs économiques (coût moyens) et technique (productivité des facteurs) en donnent une mesure. Comme pour l'efficacité, on parle de l'efficience en termes de degré. Donc nous pouvons simplifier la mesure de l'efficience dans la formule suivante :

**Efficience= Résultats atteints / moyens mis en œuvre.**

---

<sup>5</sup> Michel Kalika, Structure d'entreprise, Economica paris, P.336-344.

<sup>6</sup> Henri Bouquin, Comptabilité de gestion, Economica paris, mars 2000

<sup>7</sup>Langlois. L, Bonnier. C, Bringer. M, <<Contrôle de gestion >>, Edition BERTI, Alger, 2008, p12

## Chapitre 2 : Généralités sur la performance

---

### 1-2-3- La pertinence

La notion de pertinence reste très subjective et difficile à mesure. Toutefois, on pourra admettre que la pertinence est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre vue d'atteindre un objectif donné. Autrement dit, être pertinent c'est atteindre efficacement et d'une manière efficiente l'objectif fixé.

### 1-3- Les objectifs de la performance

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

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

### 1-4- Caractéristiques de la performance

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

**1-4-1- Adaptation rapide à l'évolution :** Il s'agit de l'orientation dynamique des ressources en fonction des possibilités et des changements du marché. Celle-ci se caractérise par ses transformations ponctuelles. Et L'entreprise qui veut progresser doit s'y adapter sans cesse et se définir constamment en fonction de celle-ci.

**1-4-2- Ouverture au progrès :** C'est l'ensemble des politiques qui permettent à l'entreprise de préparer à temps les transformations nécessaires. C'est le développement d'un esprit de recherche ainsi que des forces de création et de renouvellements nécessaires à la stratégie du progrès.

**1-4-3- Développement de la gestion :** Il s'agit d'un système de gestion qui favorise la mise en œuvre d'un progrès continu, qui assure une meilleure préparation et un meilleur contrôle de l'action. Il permet aux dirigeants de consacrer moins de temps aux opérations courantes et plus de temps à la croissance et à la

## Chapitre 2 : Généralités sur la performance

---

créativité, qui facilite l'accomplissement des structures qui exigent une structure d'innovation.

- 1-4-4- Flexibilité de structures :** C'est le choix des structures qui favorisent le progrès et diminuent la résistance au changement, il s'agit d'établir les structures selon les buts à atteindre et de définir les liaisons selon les impératifs de mouvements afin d'augmenter les initiatives et faciliter la combinaison des ressources les plus dynamiques.
- 1-4-5- Direction participative et développement des hommes :** Il s'agit de développer et diffuser un mode de direction qui consiste à mieux préciser les buts, à déléguer le pouvoir et à contrôler les résultats plutôt que les moyens. C'est l'ensemble des options qui conduisent à une participation véritable. Cela devient possible grâce aux outils modernes et nécessaires pour répondre aux conditions de la création et au changement.
- 1-4-6- Développement et justification du pouvoir de l'action :** C'est l'ensemble des politiques permettant à l'entreprise de disposer d'un pouvoir suffisant, pour mettre en œuvre une stratégie de progrès. Ce sont les choix qui feront des pouvoirs le support autant que les résultats de cette stratégie. Il sera ainsi au centre d'un processus cumulatif de croissance lorsqu'une partie des surplus créés par la stratégie de progrès sera justifiée et les politiques de concertation et de relations extérieures trouvent ici leur place.

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

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

### Section 2 : Les formes et les dimensions de la performance

Dans cette section, nous essayons de donner les formes et les dimensions de la performance, et les actions pour améliorer et la maîtriser.

#### 2-1- Les dimensions de la performance

En général, nous distinguons **la performance externe** qui s'adresse aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation, et **la performance interne** qui concerne essentiellement les acteurs de l'organisation. Le tableau suivant recense les différences.

## Chapitre 2 : Généralités sur la performance

**Tableau N°05 : La performance externe et la performance interne**

<b>Performance externe</b>	<b>Performance interne</b>
Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers.	Est tournée vers les managers
Porte sur le résultat, présent ou futur	Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation.
Nécessite de produire et de communiquer les informations financières.	Nécessite de fournir les informations nécessaires pour la prise de décision.
Générer l'analyse financière des grands équilibres.	Aboutir à la définition des variables d'action.
Donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes.	Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but.

**Source :** DORATH Brigitte, GOUJET Christian, « Gestion prévisionnelle et mesure de la Performance », DUNOD, Paris, p170.

### 2-2- Les formes de la performance

La performance de l'entreprise comprend plusieurs dimensions qui sont étroitement liées. Ces dimensions trouvent leurs origines dans les différentes attentes des parties prenantes<sup>8</sup>.

#### 2-2-1-La performance clients

La satisfaction des clients assure une certaine pérennité de secteur industriel ou commercial de l'entreprise. Cette satisfaction passe par une importante mobilisation de l'ensemble des ressources de l'entreprise sur un temps assez important. Les entreprises ont bien compris que pour être compétitive elles doivent déployer des efforts cohérents pour capter et conserver les parts de marché. Ces efforts, se concrétisent par l'anticipation des attentes des clients .

#### 2-2-2- La performance actionnaire

L'accès au capital est devenu un enjeu stratégique pour l'entreprise en raison de plusieurs développements interdépendants, notamment, on peut citer la croissance des besoins en capitaux, liée aux évolutions technologique et plus récemment, un retour en force des actionnaires et un accroissement du rôle des investisseurs institutionnels. En plus la nécessité d'expansion des entreprises, les a poussés à rechercher continuellement des capitaux afin de soutenir leur croissance économique. Selon les marchés financiers, la performance de l'entreprise est mesurée par la création de la richesse pour l'actionnaire.

<sup>8</sup> FERNANDEZ A., Les nouveaux tableaux de bord des managers, Edition d'organisation, paris 2005, P.39

## Chapitre 2 : Généralités sur la performance

---

### 2-2-3- La performance personnelle

Pour innover et servir mieux le client, il est nécessaire pour l'entreprise de motiver leurs employés de manière à ce que chaque employé se sente impliqué et responsable de l'avenir de cette entreprise. Depuis, la concurrence pour un savoir-faire particulier oblige des entreprises à fidéliser efficacement leur capital humain. Par ailleurs, si ces dernières ont pu réussir à maintenir une bonne performance en management des ressources humaines elles auront alors compris du rapport de confiance entre employé et entreprise.

### 2-2-4- La performance partenaires

Aujourd'hui les entreprises confient de plus en plus d'activités à forte valeur ajoutée aux partenaires. Ses activités, comme par exemple la conception ou le transport, représente un impact stratégique important dans la chaîne de valeur des entreprises. L'optimisation de la chaîne de valeur devient en partie dépendante de l'efficacité du fournisseur (partenaire) en question. Ainsi, le rapport entre entreprise et fournisseur ne se limite pas à un simple accord contractuel mais d'une relation stratégique à long terme. Par conséquent la gestion stratégique est la recherche d'un échange permanent d'information entre les partenaires ce qui permet d'économiser des coûts importants qui font la différence par rapport à la concurrence. Cette relation entre les entreprises et le partenaire est source de synergies au sein d'une même chaîne de valeurs.

### 2-2-5- La performance sociale

Pour être performante, l'entreprise d'aujourd'hui doit avoir une vision stratégique soit partagée par tous, collaborateurs et dirigeants. Autrement dit, il n'est pas possible à l'entreprise de réussir en privilégiant que l'aspect économique sans tenir compte de l'aspect social. Par ailleurs, la mondialisation de l'information et les pressions de la société environnante ont rendu l'activité des entreprises de plus en plus complexe, car, pour les évaluer dans leur environnement social plusieurs variables telles que : l'environnement, les droits du travail, sont devenues parties intégrantes des stratégies des entreprises. Donc, il ne suffit plus de minimiser les coûts sans tenir compte de la valeur du risque social encouru par l'entreprise.

## 2-3- Les actions pour maîtriser et améliorer la performance

### 2-3-1- La maîtrise de la performance

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

- En termes d'expressions de résultats, selon les critères quantitatifs et qualitatifs
- En terme de modalité d'obtention de ces résultats : il s'agit de mettre en place les moyens de prévision, de coordination et de contrôle tel que l'ensemble des actions quotidiennes des différents acteurs participant à la réalisation des objectifs de l'entreprise; maîtriser la performance signifie alors à atteindre les objectifs et les moyens que l'on s'est donnés.

## Chapitre 2 : Généralités sur la performance

---

- En termes de réactivité afin de réduire le temps de réponse à tout changement de l'environnement. L'anticipation, l'information rapide sur la performance contribuent à cette réactivité.

### **2-3-2- La responsabilité des acteurs**

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

La décentralisation, si elle correspond à une délégation effective des décisions, motive les responsables et rapproche les lieux des décisions des acteurs, ce qui accroît leur implication. Sans cette décentralisation, la recherche de la maîtrise de la performance prendrait la forme d'une planification autoritaires et d'un contrôle-vérification, peu motivants.

### **2-3-3-Les actions pour améliorer la performance**

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

#### **2-3-3-1- La nature organisationnelle**

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

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

#### **2-3-3-2- La qualité de système d'information**

La qualité de système d'information doit être capable :

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

## Chapitre 2 : Généralités sur la performance

---

### 2-3-3-3- Evolution de rôle d'un contrôleur de gestion

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

### Section 3 : Les indicateurs de mesure de la performance financière

Dans cette section, on va présenter la définition d'un indicateur de performance et les mots clés qui peuvent le définir, dans lequel nous donnerons comment nous allons construire l'indicateur, les typologies et les caractéristiques d'un indicateurs, et ensuite, nous allons définir la mesure de la performance et pourquoi mesure-t-on la performance?, Et à la fin, nous allons voir les modelés d'évaluation de performance financière de l'entreprise.

#### 3-1-Définition d'un indicateur de performance

« Un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectifs ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat »<sup>9</sup>

#### 3-2- Construction d'un indicateur de performance financière

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

Les fonctions d'un indicateur sont multiples :

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

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

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

- **Choix des variables qui reflétant les objectifs financière de la direction générale**  
Est-ce que c'est le résultat d'exploitation, le résultat net, le taux de rendement des actifs ou le chiffre d'affaires, par exemple, qui est la meilleure expression de la performance financière d'une vision ?

---

<sup>9</sup> LORINO.P, op.cit., p 130.

## Chapitre 2 : Généralités sur la performance

---

- **Définition des paramètres des variables de la 1ère étape :** Par exemple, les actifs sont-ils représentés par l'actif total ou par l'actif net (actif total moins dettes) ?
- **Choix d'une méthode d'évaluation des paramètres des variables de 1ère étape :** par exemple, les actifs sont-ils évalués au coût historique, à la valeur marché actuelle ou à la valeur actualisé ?
- **Définition d'un objectif de référence pour la performance :** par exemple, toutes les divisions doivent-elles avoir comme référence le même taux de rendement attendu des actifs ?
- **Choix de périodicité des retours d'informations :** par exemple, les comptes rendus de la performance des unités de production doivent-ils être transmis à la direction générale, tous les jours, chaque semaine ou chaque mois ?

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

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

### 3-3- Caractéristique d'un bon indicateur

Les caractéristiques d'un bon indicateur ou de tout autre instrument de mesure sont les mêmes, nous cherchons à respecter plusieurs critères regroupés en quatre volets que sont<sup>10</sup> :

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

---

<sup>10</sup> SAOU O., ABBACHE K., « l'appréciation de la performance de l'entreprise à travers l'analyse financière : cas de «EPB», Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en science de gestion, 2017, mémoire en ligne.

## Chapitre 2 : Généralités sur la performance

---

### 3-4- Différents types d'indicateurs de performance

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

- **Les indicateurs de moyens** : les indicateurs de moyens indiquent le niveau des ressources consommées, qu'elles soient humaines, matérielles ou financières. Grâce à ces ratios nous pourrions comprendre quelle a été la disponibilité et l'affectation des ressources de notre entreprise allouées à la réussite de notre objectif.
- **Les indicateurs de résultat** : comme leur nomme l'indique, ils expriment le niveau de performance atteint grâce aux moyens et aux ressources alloués durant la période mesurée. Ils peuvent également être appelés indicateurs de réalisation.
- **Les indicateurs de contexte** : sont des indicateurs externes à l'entreprise. Ils peuvent indiquer une cause de baisse ou de hausse des indicateurs de moyens et des indicateurs de résultats.

### 3-5- Les indicateurs de performance

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

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

#### 3-5-1- La rentabilité

La rentabilité est un indicateur qui mesure la capacité d'une entreprise à réaliser des bénéfices à partir des moyens mis en œuvre. « La rentabilité est un indicateur d'efficacité établissant une comparaison entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre pour obtenir ce résultat. En d'autres termes, c'est donc l'aptitude d'un capital à dégager un bénéfice ». <sup>11</sup>

La rentabilité de l'entreprise représente l'évaluation de la performance de ressources investies par des apporteurs de capitaux. C'est donc l'outil de l'évaluation privilégié par l'analyse financière. On distingue les différents types de rentabilité : la rentabilité économique, la rentabilité financière et la rentabilité commerciale.

- **La rentabilité économique**

L'analyse de la rentabilité économique se caractérise par l'étude du coût des moyens d'exploitation mis en œuvre et de la production, de la vente et de la prestation de service

---

<sup>11</sup> RAMAGE Pierre, « Analyse et diagnostic financier », Edition d'organisation, Paris, 2001, p145.

## Chapitre 2 : Généralités sur la performance

---

réalisée. Elle permet d'apprécier si une opération (par exemple un investissement) dégagera un cout pour l'entreprise ou au contraire permettra de réaliser un excédent.

Ce ratio mesure la rentabilité économique du capital utilisé par l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat d'exploitation et les capitaux investis, sa forme est la suivante :

$$\mathbf{Re} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Total de l'actif}} \times 100$$

En effet la rentabilité économique est la capacité à rémunérer des capitaux investis, à créer un certain niveau de bénéfice avant paiement des éventuels intérêts sur la dette. Elle est donc une mesure de la performance économique de l'entreprise dans l'utilisation de son actif. Elle détermine quel revenu l'entreprise parvient à générer en fonction de ce qu'elle a. c'est donc un ratio utile pour comparer les entreprises du même secteur.

- **La rentabilité financière et l'effet de levier financière**

La rentabilité financière mesure la capacité de la société à rémunérer ses actionnaires. Elle se calcule en faisant du résultat obtenu lors de l'exercice sur les capitaux propres de la société. En d'autres termes, elle permet d'apprécier le rendement financier des capitaux propres de l'entreprise et donc d'apprécier la composition de financement d'une opération engagée. La rentabilité financière prend donc en considération le choix de financement de l'entreprise qui se manifeste au bilan par le montant des dettes financières et au compte de résultat par le montant des charges financières.

$$\mathbf{Rf} = \frac{\text{Résultat net de l'exercice}}{\text{Capitaux propre}}$$

Si la rentabilité financière est supérieure à la rentabilité économique, alors nous disons que l'entreprise bénéficie d'un effet de levier.

$$\mathbf{\text{Effet de levier } *financier*} = \frac{\text{Rentabilité financière}}{\text{Rentabilité économique}}$$

L'effet de levier, c'est l'indicateur positif de l'endettement sur la rentabilité financière, l'analyse de cet effet de levier permet d'appréhender les effets des éléments qui composent la rentabilité des capitaux propres qui sont : la rentabilité économique nette de l'entreprise, du cout de financement par capitaux empruntés et du taux d'endettement. Elle permet de savoir si le financement par endettement a favorisé une amélioration de la rentabilité des capitaux propres de l'entreprise.

Si la rentabilité financière et la rentabilité économique sont inférieures à zéro c'est-à-dire qu'il n'y a aucune rentabilité, et si elles sont comprises entre zéro et cinq pourcent la rentabilité est faible.

Si elles sont comprises entre cinq pourcent et dix pourcent, c'est-à-dire la rentabilité est moyenne.

## Chapitre 2 : Généralités sur la performance

---

Si la rentabilité financière et la rentabilité économique sont supérieures ou égales à dix pourcent, la rentabilité est satisfaisante.

- **Rentabilité commerciale**

Il permet d'apprécier le dynamisme et l'efficacité de l'activité commerciale.

$$Rc = \frac{\text{résultat net}}{\text{chiffre d'affaires}}$$

### 3-5-2- la profitabilité

La profitabilité d'une entreprise est sa capacité à générer des profits à partir de ses ventes. Elle compare le résultat net comptable (bénéfice ou perte) au chiffre d'affaires hors taxes de l'exercice comptable.

$$\text{Taux de profitabilité} = \frac{\text{Résultat net comptable}}{\text{Chiffre d'affaires}} \times 100$$

Une profitabilité élevée permet de baisser les prix sans réaliser une perte importante.

Les ratios de profitabilité les plus importants sont :

$$\text{Taux de marge bénéfice} = \frac{\text{Résultat de l'exercice}}{\text{Chiffre d'affaires}}$$

$$\text{Taux de marge brute} = \frac{\text{Résultat brute d'exploitation}}{\text{Chiffre d'affaires}}$$

$$\text{Taux de marge commerciale} = \frac{\text{Marge commerciale(MC)}}{\text{Chiffre d'affaires(vente de marchandise)}}$$

En ce qui concerne le reste des ratios. Nous avons fait exprès de ne pas donner trop de détails pour éviter la répétition puisque, nous allons les définir dans le prochain chapitre.

### 3-6- La mesure de la performance

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

#### 3-6-1-Définition de la mesure de la performance

La mesure de la performance est une relativiste. En effet, lorsqu'on évalue une performance, il faut savoir par rapport à quoi on le fait, et surtout sur quelles bases une comparaison peut être faite. De plus, la mesure de la performance est basée sur des données

## Chapitre 2 : Généralités sur la performance

---

chiffrées ou sur des caractéristiques plus subjectives, on dit également que la mesure peut être quantitative ou qualitative. C'est le mode d'évaluation qui permette de déterminer ce caractère

Pour A.KHEMAKHEM précise que : « la mesure de la performance permet d'apprécier les résultats d'intégration des objectifs organisationnels. Elle est aussi destinée à associer des actions positives ou négatives à ce comportement responsable des membres de l'entreprise »<sup>12</sup>

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

### 3-6-1-1- Pourquoi mesure-t-on la performance ?

- **Afin de clarifier les concepts flous de stratégie**

Déjà en 1961, BRANCH soulignait ce problème au niveau du management de l'entreprise ; les managers doivent remplir deux types de fonctions ; la première, c'est l'action qui correspond au management opérationnel, la seconde est la pensée analytique qui sert essentiellement pour la stratégie à long terme. Or aujourd'hui, dans le contexte économique complexe que nous connaissons, les qualités de pensée analytique sont de plus en plus nécessaires dans les entreprises. Les problèmes à résoudre sont souvent très abstraits et sont reliés à de nombreuses dimensions.

La stratégie, si elle doit être mesurée en termes de performance globale de l'entreprise, nécessite d'être explicitée. Le système de mesure chargé de relater de la performance globale de l'entreprise, représente ainsi un tableau complet de la stratégie.

- **Afin de piloter sur le long terme : “le pilotage stratégique de la direction de l'entreprise”**

On ne mesure pour contrôler, mais pour piloter, la notion de pilotage de l'entreprise est très récente. Sous le taylorisme, compte tenu de fait que l'unique facteur de succès était la réduction maximale des coûts, les dirigeants n'avaient pas besoin de piloter l'entreprise, mais simplement de contrôler que tout se passe comme prévu dans un environnement très stable.

Piloter, c'est accomplir de manière contenue deux fonctions complémentaires ; déployer la stratégie en règles d'action opérationnel et capitaliser les résultats et les enseignements de l'action pour enrichir la réflexion sur les objectifs (retour d'expérience).

- **Afin de manager : le management stratégique**

La mesure de la performance doit permettre de piloter, mais également de manager pour optimiser le retour d'expérience nécessaire au pilotage.

---

<sup>12</sup> KHEMAKHEM, A : « La dynamique de contrôle de gestion », Edition DUNOD, Paris, 1992, p343.

## Chapitre 2 : Généralités sur la performance

---

Dans certaines entreprises, la stratégie n'est que de l'équipe dirigeante. Les salariés l'appliquent sous les ordres et le contrôle de la direction. Les managers des entreprises modernes, qui fondent leur avantage concurrentiel sur la technologie et la satisfaction des clients, ont compris qu'ils ne peuvent pas définir toutes les actions locales qui concernent au succès de la stratégie.

Comme un résumé, la mesure de la performance permet :

- Au niveau de la direction, d'évaluer si la stratégie correspond bien aux objectifs déterminés au préalable ;
- Au niveau de management, d'évaluer le processus mis en place permettant d'atteindre efficacement les objectifs stratégiques ;
- Au niveau des salariés pris individuellement, d'évaluer en fonction des résultats si les processus mis en place sont applicables ou non.

### 3-6-2- Les conditions d'une mesure de performance efficace

- **La contrôlabilité**

Mesurer la performance d'un niveau implique l'idée de quantification de certains éléments servant de base à cette mesure, qu'il peut effectivement contrôler. Cela ne signifie pas qu'il s'agit de mesurer uniquement les charges variables. En effet, toute dépense doit être contrôlée par quelqu'un dans l'entreprise. La dépense est contrôlable, si elle est engagée par une personne, quel que soit son niveau hiérarchie.

- **Le niveau de tolérance et la sensibilité de l'écart**

Un standard sert à mesurer une performance. Néanmoins, la qualité de la mesure doit être assurée pour que son appréciation soit la plus objective possible.

Pour cela, un dispositif de mesure doit se caractériser par sa fidélité, sa sensibilité et son exactitude.

- ❖ **Fidélité** : La mesure doit présenter une image fidèle, de manière à ce qu'elle puisse donner le même résultat, même si elle est pratiquée par les différentes personnes. Le standard doit être calculé d'une manière quantitative pour qu'il ait le plus d'objectivité possible, car les opérations quantitatives sont les plus souvent subjectives.
- ❖ **Sensibilité** : pour être interprétable, un écart doit être significatif. L'appréciation de cette signification résulte le souvent de l'expérience des responsables. En effet, un écart de 5% sur un rendement peut être très important dans certaines activités alors qu'il est moins dans l'autre.
- ❖ **Exactitude** : pour que la mesure de la performance soit exacte, il faut que la référence soit correcte. Donc, le standard doit être évalué de la manière la plus objective possible en écartant toutes les informations aberrantes. Au niveau des résultats, le

## Chapitre 2 : Généralités sur la performance

---

calcul permet de dégager un intervalle de performance acceptable et non une performance absolue.

### 3-6-3- Les modèles d'évaluation de la performance financière de l'entreprise

Elles existent plusieurs méthodes pour mesurer la performance financière, mais dans le cadre de notre étude nous avons choisi d'utiliser deux, qui sont : la méthode d'Altman et le modèle d'EVA<sup>13</sup>.

#### 3-6-3-1- Model d'Altman

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

C'est le modèle le plus célèbre car il porte sur une analyse multidimensionnelle des sociétés Américaines<sup>14</sup>.

La fonction du modèle d'Altman est la suivante :

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

$X_1$ = fond de roulement / actif total

$X_2$ = réserves / actif total

$X_3$ = EBE / actif total

$X_4$ = capitaux propre / dettes total

$X_5$ = chiffre d'affaire / actif total

Le résultat obtenu est apprécié comme suite :

$Y \geq 2,99$  l'entreprise est saine (sauvée)

$1,81 < Y < 2,99$  zone neutre

---

<sup>13</sup> SAOU O., ABBACHE K., « l'appréciation de la performance de l'entreprise à travers l'analyse financière :cas de «EPB», Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en science de gestion, 2017, mémoire en linge.

<sup>14</sup> MARC GAUGAIN Roselyne SAUVÉE-CRAMBERT «Gestion de la trésorerie », 2<sup>em</sup> Edition ECONOMICA, Paris, 2007, p198.

## Chapitre 2 : Généralités sur la performance

---

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

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

### 3-6-3-2- Model d'EVA (Economie Value Added)

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

EVA peut être exprimé par :

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

**R = Résultat Net / K**

**R** = taux de rendement des capitaux investis

**K** = total capitaux investis.

**CMPC** = coût moyen pondéré du capital.

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

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

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

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

La mesure de la performance a plusieurs indicateurs sont mis en place par l'entreprise, ce qui permettra aux contrôleurs de gestion de suivre les activités de son entreprise et de prendre des décisions correctives, et ainsi d'évaluer la situation financière de l'entreprise.

## Chapitre 2 : Généralités sur la performance

---

### **Conclusion**

Ce chapitre nous a permis de définir et de comprendre l'ensemble des aspects de la performance de l'entreprise. La performance de l'entreprise est considérée comme la réalisation du couple efficacité et efficience, en effet, être performant c'est d'être efficient et efficace. Mais après avoir cerné la notion de performance, le suivi et l'évaluation sont nécessaires car le nouvel ordre économique mondial oblige de plus en plus les entreprises à faire « plus » et avec « moins ».

## Introduction

L'analyse financière permet de repérer les forces et les faiblesses d'une entreprise et les exploiter au mieux afin de maintenir sa stabilité et d'apprécier sa performance et sa solidité financière.

Ce présent chapitre a pour objet d'identifier l'information nécessaire à l'analyse financière, autrement dit l'analyse par les indicateurs de l'équilibre financier.

Pour juger l'entreprise à un moment donné sur le plan de rentabilité ou de solvabilité. Il suffit d'analyser un seul bilan. Nous avons subdivisé ce chapitre en trois sections, la première section traite de l'analyse de l'équilibre financier. Ensuite, la deuxième section traite de l'analyse par la méthode des ratios. Enfin, la troisième section porte sur l'analyse de l'activité et de la rentabilité.

### Section 01 : L'analyse de l'équilibre financier

L'analyse de l'équilibre financier d'une entreprise doit s'intéresser à trois indicateurs essentiels qui sont : le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette.

#### 1-1 L'équilibre financier à long terme

La règle de l'équilibre financier stipule que le long finance le long et le court finance le court.

Le premier indicateur de l'équilibre financier est le « financement à long terme » qui s'apprécie à travers le Fonds de Roulement Net (FRN).

Nous allons présenter la définition, le mode de calcul et l'interprétation du fonds de roulement

##### 1-1-1- Définitions

Selon **PEYRARD Josette** : « Le fonds de roulement constitue une marge de sécurité pour l'entreprise ; c'est la partie des fonds à long terme qui financent des actifs circulants ».<sup>1</sup>

Selon **GRANGUILLOT Béatrice, Francis** : « Le fonds de roulement net global représente une ressource durable ou structurelle mise à la disposition de l'entreprise pour financer des besoins du cycle d'exploitation ayant un caractère permanent ».<sup>2</sup>

Pour résumer, le FRN peut être défini comme étant la part des ressources stables consacrées au financement de l'actif circulant, après financement total des emplois durables. C'est un indicateur de solvabilité qui permet d'apprécier l'équilibre financier de l'entreprise à long terme, mais aussi une garantie de remboursement des dettes à moins d'un an pour les créanciers.

---

<sup>1</sup>PEYRARD. Josette, Gestion Financière ,1<sup>er</sup> édition Gestion ,1990.p44.

<sup>2</sup> GRANGUILLOT Béatrice, Francis, op.cit.p107

### 1-1-2- Calcul du fond de roulement

Nous pouvons procéder de deux façons pour le calculer à savoir : par le haut du bilan et par le bas du bilan.

#### a- Par le haut du bilan <sup>3</sup>

Le fonds de roulement net représente l'excédent des capitaux permanents sur l'actif immobilisé.

Il constitue donc une enveloppe de capitaux permanents destinés à financer non seulement les actifs durables, mais aussi une partie des actifs circulants.

$$\text{Fonds de roulement net} = \text{capitaux permanents} - \text{Actifs immobilisés}$$

$$\text{FRN} = (\text{FP} + \text{DLMT}) - \text{VI}$$

Cette approche dite par le haut du bilan permet de mesurer la part de ressources durables consacrées au financement de l'actif immobilisé en insistant sur l'origine du fonds de roulement.

Il permet de comprendre les causes des variations de fonds de roulement.

-Celui-ci s'accroît lorsque :

Les capitaux permanents augmentent (émission de nouvelles actions ou obligations, emprunts à long ou moyen terme) ;

Les immobilisations nettes diminuent (désinvestissements, ventes de titres de participation...).

-Inversement, il diminue lorsque :

Les capitaux permanents diminuent (remboursement d'emprunts à long terme ou obligations...)

Les immobilisations nettes augmentent (investissements incorporels, corporels ou financiers).<sup>4</sup>

#### b- Par le bas du bilan

Le fonds de roulement net représente l'excédent de l'actif circulant sur les dettes exigibles à court terme, ou bien, c'est la partie de l'actif courant qui n'est pas financée par le passif courant.

$$\text{Fonds de roulement net} = \text{Actif circulant} - \text{Passif circulant}$$

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

<sup>3</sup> CONSO Pierre, « La gestion financière de l'entreprise Tome1 », Edition Dunod, Paris, 1983, p190.

<sup>4</sup> PEYRARD Josette, op-cit, p44, 45

Cette approche dite par le bas du bilan permet de calculer la part de l'actif circulant qui n'est pas financée par le passif circulant.

Nous observons que les deux formulations proposées sont strictement équivalentes et conduisent au même résultat chiffré.

### 1-1-3- Les différentes situations du fonds de roulement

#### a- Fonds de roulements positif : $FR > 0$

Ceci signifie que l'entreprise arrive à financer l'intégralité de ces immobilisations par ces capitaux permanents, et de dégager un excédent de ressources qui lui permet de couvrir une partie de cycle d'exploitation ;

#### b- Fonds de roulements négatif : $FR < 0$

Dans ce cas les capitaux permanents n'arrivent pas à financer l'intégralité des immobilisations. Autrement dit, l'entreprise finance une partie de ces immobilisations par des dettes à court terme (DCT), alors que les dettes à court terme sont impossibles à se transformer en liquidités. Dans ce cas la situation de l'entreprise est délicate ;

#### c- Fonds de roulement net nul : $FR = 0$

Cela indique une harmonisation totale entre la structure des emplois et les ressources. C'est-à-dire que les actifs immobilisés sont financés seulement par les capitaux permanents, et les actifs circulants couvrent les dettes à court terme.

### 1-2- L'équilibre financier à court terme

Son principal indicateur est le besoin en fond de roulement (BFR)

#### 1-2-1- Définitions

« Le besoin en fond de roulement est lié directement aux valeurs d'exploitations, aux valeurs réalisables et aux dettes à court terme. Nous pouvons dire que c'est la part des actifs circulants dont le financement n'est pas assuré par les passifs circulants. Ce financement se trouve, par suite, à la charge de l'entreprise, par le biais de son fond de roulement »<sup>5</sup>.

« Les opérations d'exploitation entraînent la formation de besoins de financement, mais elles permettent aussi la constitution de moyens de financement. La confrontation globale de ces besoins et de ces moyens de financement permet de dégager un besoin de financement induit par le cycle d'exploitation ou besoin en fonds de roulement »<sup>6</sup>.

En résumer, le BFR peut être défini comme le niveau de ressources financières nécessaire au financement du cycle d'exploitation de l'entreprise. Ce besoin résulte des décalages dans le temps du cycle d'exploitation (achat, transformation et vente) et du cycle financier (encaissement ; décaissement) de l'entreprise.

---

<sup>5</sup> BOUYAKOUB Farouk, L'entreprise et le financement bancaire, édition Casbah, Algérie, 2000, p175.

<sup>6</sup> COHEN Elie, « Gestion financière de l'entreprise et développement financier », Edition Edicef, Vanves, 1991, p131.

### 1-2-2- Calcul de besoin en fonds roulement

Nous distinguons deux méthodes de calcul de BFR, selon l'absence ou l'existence des concours bancaires de trésorerie (CBT).

#### a- Le cas où il n'y a pas de concours bancaires de trésorerie

$$\text{Besoin en fonds de roulement} = (\text{stocks} + \text{créances}) - \text{passif courant}$$

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

#### b- Le cas où il y a des concours bancaires de trésorerie

Le concours bancaire représente un manque de liquidité qui provoque parfois à l'entreprise des charges financières lourdes c'est donc un besoin urgent de liquidité que l'entreprise doit à tout prix rembourser.

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

Etant donné que ce besoin résulte des décalages dans le temps entre le cycle d'exploitation et du cycle financier de l'entreprise, le BFR peut se présenter sous trois situations.

### 1-2-3- Les différentes situations du besoin en fonds de roulement

#### a- Besoin en fonds de roulements positif : $\text{BFR} > 0$

$$\text{Valeurs d'exploitation} + \text{valeurs réalisables} > \text{Dettes à court}$$

Dans ce cas, il y a un manque de ressources cycliques vis-à-vis des besoins cycliques. Nous parlons alors d'un équilibre financier à court terme.

L'activité de l'entreprise génère un besoin de financement à court terme qu'elle doit alors financer soit par son fonds de roulement soit par des dettes financières additionnelles à court terme tel que les concours bancaires courants c'est-à-dire des découverts bancaires.

#### b- Besoin en fonds de roulements négatif : $\text{BFR} < 0$

$$\text{Valeurs d'exploitation} + \text{valeurs réalisables} < \text{Dettes à court}$$

Nous constatons que le passif circulant finance largement les actifs circulants. Nous parlons alors d'un déséquilibre financier à court terme.

Aucun besoin financier n'est généré par l'activité, puisque le passif circulant excède les besoins de financement. L'entreprise est en situation d'excédent de financement c'est-à-dire, il existe des ressources d'exploitation non utilisées, et cet excédent de ressources va permettre d'alimenter la trésorerie de l'entreprise.

**c- Besoin en fonds de roulements nul : BFR=0**

$$\text{Valeurs d'exploitation} + \text{valeurs réalisables} = \text{Dettes à court}$$

Dans ce cas, le passif circulant est suffisant pour financer l'actif circulant. Nous parlons alors d'un juste équilibre à court terme. De ce fait, l'entreprise n'a aucun besoin à financer mais elle ne dispose d'aucun excédent de financement.

### 1-3- L'équilibre immédiat

Son indicateur est la trésorerie nette (TN)

#### 1-3-1- Définitions

« La trésorerie de l'entreprise est la différence entre la somme des ressources dont dispose l'entreprise et la somme des besoins à couvrir ».<sup>7</sup>

« Enfin, la confrontation des emplois et des ressources correspondant à des opérations financières à court terme, permet de dégager la « situation de trésorerie », ou plus simplement la trésorerie(T).<sup>8</sup>

#### 1-3-2- Calcul de la trésorerie

La trésorerie peut se calculer selon deux méthodes :

**a- La première méthode** : La trésorerie est la différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement<sup>9</sup>

$$\text{TN} = \text{Fonds de roulement} - \text{Besoin en fonds de roulement}$$

**b- La deuxième méthode** : La trésorerie est la différence entre les valeurs disponibles et les dettes financières à court terme.<sup>10</sup>

$$\text{TN} = \text{Valeur disponible} - \text{Dettes financières à court}$$

---

<sup>7</sup> BOUYAKOUB, op-cit, p185.

<sup>8</sup> COREN Elie, « Analyse financière », Edition ECONOMICA ,4 eme édition, Paris, 2004, p286.

<sup>9</sup> COLASSE Bernard, « gestion financière de l'entreprise », 3émeédition, Paris, 1993, p78.

<sup>10</sup> LOTMANI N, « Analyse financière »Edition pages-blues, Alger, 2003, p03.

### 1-3-3- Les différents cas de trésorerie

La relation de la trésorerie permet d'apprécier les conditions de l'équilibre financier. Puisque l'état de la trésorerie résulte de la confrontation entre le Fonds de Roulement et le Besoin en Fonds de Roulement ; trois situations sont possibles.

#### a- Trésorerie positive : $FR > BFR$

« Une trésorerie positive correspond à la situation dans laquelle le fonds de roulement net est suffisamment élevé pour assurer, non seulement le financement stable du cycle d'exploitation, mais également une aisance de trésorerie (liquidité) qui permet de détenir des valeurs disponibles ou d'effectuer des placements auprès de partenaires financiers ». <sup>11</sup>

A la limite, cette configuration permet même, de couvrir l'ensemble des dettes financières à court terme. Nous parlons alors d'une réelle autonomie financière à court terme.

#### b- Trésorerie nulle : $FR = BFR$

« Si l'on tient 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 que significative. <sup>12</sup>

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.

#### c- Trésorerie négative : $FR < BFR$

« Une trésorerie négative signifie que le besoin en fonds de roulement ne peut être entièrement financé par des ressources à long et moyen terme. L'entreprise est donc dépendante des ressources financières à court terme ». <sup>13</sup>

Cette situation de dépendance ou de tension sur la trésorerie traduit un ajustement dans lequel la liquidité ou quasi-liquidité s'avèrent insuffisantes 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.

---

<sup>11</sup> COHEN Elie, « Analyse Financière », Edition Economica, 4ème édition, Paris 2004, P.133.

<sup>12</sup> COREN Elie, Op-cit, Page280.

<sup>13</sup> BOUKHELIF Ahmed, « Analyse financière », Edition Houma, 2000, p48.

L'analyse de l'équilibre financier est l'étude de la situation de l'entreprise à la fin d'une période à l'aide des trois indicateurs essentiels à savoir le FR, BFR et TN qui permet de porter un premier jugement sur la liquidité et la solvabilité de l'entreprise.

## **Section 2 :L'analyse par la méthode des ratios**

La méthode des ratios constitue un outil traditionnel et largement diffusé de l'analyse financière. La solvabilité ou la liquidité est définie comme l'aptitude de l'entreprise à rembourser ses dettes à l'échéance, peut être évaluée au moyen de ratios, ceux-ci se répartissent en moment donné, une idée claire sur la situation de l'entreprise quant à sa gestion, à sa structure et à sa rentabilité, facilitant ainsi le contrôle et la prise de décision.

### **2-1- Définitions**

« Un ratio est un rapport entre deux quantités variables entre lesquelles existe une relation logique de nature économique ou financière. Sans ce lien logique, un ratio est un simple chiffre inexploitable dans le diagnostic financier ». <sup>14</sup>

« Un ratio est un rapport entre deux grandeurs. Celles-ci peuvent recouvrir des données brutes telles que les stocks ou un poste du bilan, ainsi que des données plus élaborées telles que le fonds de roulement, la valeur ajoutée, l'excédent brut d'exploitation ». <sup>15</sup>

En résumé, un ratio est un indicateur chiffré qui a pour objectif d'étudier et d'analyser certains aspects de l'activité de l'entreprise.

### **2-2- Objectifs et intérêts de l'analyse par la méthode des ratios**

L'analyse financière par ratios permet au responsable financier de suivre les progrès de son entreprise et de situer l'image qu'elle offre aux intéressés tels que les actionnaires, les banquiers, les clients, les fournisseurs et le personnel. Rappelons qu'il s'agit là d'une vision a posteriori. En effet, pour une entreprise, le fait d'avoir de « bons » ratios à la clôture de l'exercice, n'implique pas un avenir immédiat favorable. Nous allons citer quelques objectifs :<sup>16</sup>

- a- La méthode des ratios doit être utilisée avec prudence. Pour un grand nombre d'actes économiques, les ratios ne sont qu'une première étape. Ils ne donnent au gestionnaire qu'un fragment de l'information dont il a besoin pour décider et choisir ;
- b- La réussite d'une décision financière repose essentiellement sur l'aptitude qu'ont les responsables à prévoir les événements. La prévision est la clé du succès de l'analyse financière. Quant au plan financier, il peut prendre de nombreuses formes. Celles-ci doivent tenir compte des forces et des faiblesses de l'entreprise. Il est impératif de connaître ses forces afin de les exploiter correctement ainsi que des faiblesses pour mieux y remédier ;

---

<sup>14</sup> Herbert de la Bruslerie, « Analyse financière », Edition DUNOD, 4eme édition, Paris, 2010, p190.

<sup>15</sup> VIZZAVONA Patrice, « Pratique de gestion analyse financière », Tome 1, Edition BERTI, 1991, p51.

<sup>16</sup> VIZZAVONA Patrice, op-cit, p51.

- c- Faciliter l'interprétation économique et financière de la situation de l'entreprise, et d'identifier d'éventuel problème ;
- d- Faciliter la comparaison entre deux ou plusieurs entreprises similaires ;
- e- Joue le rôle d'indicateur des points faibles et des points forts qui caractérisent la politique financière.

## 2-3- Les différents types des ratios

### 2-3-1- Les ratios de structure financière

Permettant de porter un jugement sur la structure financière de l'entreprise à un moment donnée, et d'apprécier la solvabilité et les équilibres financier de l'entreprise. Ces ratios sont <sup>17</sup>:

- **La vocation de l'entreprise**

$$\text{Vocation de l'entreprise} = \frac{\text{valeurs immobilisées}}{\sum \text{Emplois}} * 100$$

Ce ratio mesure le poids des immobilisations dans le total bilan. Il nous renseigne sur la nature de l'entreprise.

- Si les VI se situent entre 50% et 60% avec des valeurs d'exploitation VE composées de stock de matières et produits finis, ceci implique que l'entreprise est à vocation industrielle ;
- Si les VI sont inférieures à 50% et les valeurs d'exploitation VE constituées exclusivement par des marchandises, ceci implique que l'entreprise est à vocation commerciale ;
- Si les VI sont supérieures à 50% avec des valeurs d'exploitation VE composées à la fois des marchandises, de matières premières et produits finis, ceci implique que l'entreprise est à double vocation, c'est-à-dire industrielle et commerciale en même temps ;

- **Valeurs d'exploitation**

$$\text{Valeurs d'exploitation} = \frac{\text{valeurs d'exploitation}}{\sum \text{Emplois}} * 100$$

Ce ratio nous renseigne sur la part des VE dans le total des emplois. Nous notons que la quantité et la composition des VE dépend principalement de la vocation de l'entreprise.

<sup>17</sup> DELAHAYE Jacqueline, « Finance d'entreprise », Edition Dunod ,5eme édition, 2016, p46-47.

- **Valeurs réalisable**

$$\text{Valeurs réalisable} = \frac{\text{valeurs réalisables}}{\sum \text{Emplois}} * 100$$

Ce ratio nous informe sur la part occupée par les VR dans l'ensemble des emplois.

- **La gestion de la trésorerie**

$$\text{Gestion de la trésorerie} = \frac{\text{valeurs disponibles}}{\sum \text{Emplois}} * 100$$

Ce ratio nous renseigne sur la qualité de gestion de la trésorerie donc la liquidité au sein de l'entreprise.

-Si les VD  $\leq$  5%, cela signifie une gestion rationnelle de la liquidité à condition que l'entreprise ne présente pas de concours bancaires au passif ;

-Si les VD  $>$  5%, cela se traduit par une mauvaise gestion de la liquidité, une gestion irrationnelle car il existe de l'argent non fructifié (argent qui dort au niveau de l'entreprise).

- **Autonomie financière**

$$\text{Autonomie financière} = \frac{\text{Fonds propres}}{\sum \text{Ressources}} * 100$$

Ce ratio permet d'évaluer le degré d'indépendance de l'entreprise vis-à-vis de ses prêteurs.

-Si les FP  $\geq$  50%, l'entreprise est autonome c'est-à-dire elle est indépendante financièrement pour ses activités ;

-Si les FP  $<$  50%, l'entreprise perd son autonomie financière donc elle sera dépendante des organismes financiers pour financer ses activités.

- **La nature des ressources renforçant les fonds propres de l'entreprise**

$$\text{Ressources à long terme} = \frac{\text{DLMT}}{\sum \text{Ressources}} * 100$$

$$\text{Ressources à court terme} = \frac{\text{DCT}}{\sum \text{Ressources}} * 100$$

-Si les  $DCT > DLMT$ , les fonds propres de l'entreprise sont renforcés par des ressources gratuites (DCT) qui n'engendrent pas de frais financiers ;

-Si les  $DLMT > DCT$ , les fonds propres de l'entreprise sont renforcés principalement par des DLMT qui engendrent de lourdes charges financières, dans ce cas on juge que la situation est critique pour l'entreprise.

- **Capacité d'endettement**

$$\text{Capacité d'endettement} = \frac{\text{Fonds propres}}{\text{DLMT}} * 100$$

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à s'endetter. L'entreprise dispose d'une capacité d'endettement, si ce ratio est supérieur ou égale à 100%.

- **Solvabilité générale**

$$\text{Solvabilité} = \frac{\sum \text{Actif}}{\sum \text{Dettes}} * 100$$

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à payer l'ensemble de ses dettes en utilisant l'ensemble de son actif.

-Si ce ratio est supérieur ou égale à 100%, l'entreprise est solvable c'est-à-dire qu'elle peut vendre l'ensemble de ses actifs pour faire face à l'ensemble de ses dettes ;

-Si ce ratio est inférieur à 100%, l'entreprise n'est pas solvable c'est-à-dire qu'elle ne peut faire face à l'ensemble de ses dettes en vendant la totalité de ses actifs.

- **Financement des emplois stables**

$$\text{Financement des emplois stables} = \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Valeurs immobilisés}} * 100$$

Ce ratio mesure la couverture des emplois stables par les ressources durables.

-Si ce ratio est supérieur ou égale à 100%, les capitaux permanents financent intégralement les actifs cycliques et donc l'entreprise réalise un équilibre financier à long terme ;

-Si ce ratio est inférieur à 100%, les capitaux permanents sont insuffisants pour le financement de la totalité des VI, donc l'entreprise réalise un déséquilibre financier à long terme.

- **Couverture de l'actif circulant par le fonds de roulement net**

$$\text{Couverture de l'actif circulant par le FRN} = \frac{\text{Fonds de roulement net}}{\text{Actif circulant}} * 100$$

Ce ratio indique la part du fonds de roulement net qui finance l'actif circulant.

- **Taux d'endettement financier**

$$\text{Taux d'endettement financier} = \frac{\text{Dette financières}}{\Sigma \text{ Bilan}} * 100$$

Ce ratio ne doit pas représenter plus d'un tiers du total bilan.

- **Indépendance financière**

$$\text{Indépendance financière} = \frac{\Sigma \text{ Dettes}}{\Sigma \text{ Bilan}} * 100$$

Ce ratio mesure l'indépendance de l'entreprise vis-à-vis de ses partenaires financiers. Il n'existe pas de norme relative à ce ratio mais un trop fort endettement est dangereux car en cas de détérioration de son activité, l'entreprise sera dans l'incapacité d'assurer le remboursement de sa dette.

- **Capacité de remboursement**

$$\text{Capacité de remboursement} = \frac{\text{Dette financières}}{\text{Capacité d'autofinancement}} * 100$$

Ce ratio mesure l'endettement, c'est-à-dire la capacité d'une entreprise à rembourser son endettement financier au moyen de sa capacité d'autofinancement.

- **Autofinancement**

$$\text{Autofinancement} = \frac{\text{Autofinancement}}{\text{Valeur ajoutée}} * 100$$

Ce ratio mesure la part de la VA consacrée à l'autofinancement.

### 2-3-2- Les ratios de gestion de l'activité

Ces ratios permettent de porter un jugement sur la qualité de gestion de l'entreprise, en mettant en rapport des postes du bilan et des postes du compte de résultat pour analyser l'évolution de l'activité de l'entreprise. Ces ratios sont de trois types à savoir <sup>18</sup>:

- Les ratios d'activité ;
- Les ratios de rotation ;
- Les ratios de liquidité.

#### 2-3-2-1- Les ratios d'activité

De nombreux ratios permettent de suivre l'évolution de l'activité de l'entreprise à savoir :

- **Taux de croissance du chiffre d'affaires**

$$\text{Taux de croissance du CA} = \frac{\text{CA (n)} - \text{CA (n - 1)}}{\text{CA (n - 1)}} * 100$$

L'évolution du chiffre d'affaires permet de mesurer le taux de croissance de l'entreprise et donc son potentiel d'activité. C'est un indicateur de tendance d'évolution de l'activité : croissance forte ou faible, stagnation et récession.

- **Taux de croissance de la valeur ajoutée**

$$\text{Taux de croissance du VA} = \frac{\text{VA (n)} - \text{VA (n - 1)}}{\text{VA (n - 1)}} * 100$$

L'évolution de la VA est également un indicateur de croissance de la richesse générée par l'entreprise.

- **Taux d'intégration**

$$\text{Taux d'intégration} = \frac{\text{Valeur ajoutée}}{\text{Chiffre d'affaire (HT)}} * 100$$

Ce ratio mesure l'intégration de l'entreprise dans le processus de production ainsi que le poids ses charges externes.

- **Taux de marge commerciale**

$$\text{Taux de marge commerciale} = \frac{\text{Marge commerciale}}{\text{Ventes de marchandises}} * 100$$

---

<sup>18</sup> DELAHAYE Jacqueline, op-cit, p46-48

Ce ratio mesure l'évolution de la performance de l'activité commerciale de l'entreprise.

- **Partage de la valeur ajoutée**

$$\text{Partage de la VA (Facteur travail)} = \frac{\text{Frais de personnel}}{\text{Valeur ajoutée}} * 100$$

$$\text{Partage de la VA (Facteur capital)} = \frac{\text{EBE}}{\text{Valeur ajoutée}} * 100$$

$$\text{Partage de la VA (Part de l'Etat)} = \frac{\text{Impôts et taxes}}{\text{Valeur ajoutée}} * 100$$

Ce ratio mesure la part de richesse qui sert à rémunérer le travail des salariés, les apporteurs de capitaux et le renouvellement du capital investi ainsi que la part réservée à l'Etat.

- **Part des frais personnels et financiers dans le chiffre d'affaires**

$$\text{Part des frais de personnels} = \frac{\text{Frais de personnels}}{\text{CA}} * 100$$

$$\text{Part des frais financiers} = \frac{\text{Frais financiers}}{\text{CA}} * 100$$

Ces ratios mesurent la proportion du chiffre d'affaires absorbés par les frais de personnel et financiers

### 2-3-2-2- Les ratios de rotation

Ce sont les ratios les plus utilisés en raison de l'importance des stocks dans l'activité de l'entreprise. Ils indiquent combien de fois le stock de l'entreprise a été renouvelé durant l'année.

- **Rotation des stocks**

- **Entreprise commerciale**

$$\text{Rotation des stocks} = \frac{\text{Stocks moyen de marchandises}}{\text{Coût d'achat des marchandises vendues}} * 360j$$

- **Entreprise industrielle :**

▪ **Stock de matières premières (MP)**

$$\text{Rotation des stocks de MP} = \frac{\text{Stocks moyen de matière premières}}{\text{Coût d'achat des MP consommées}} * 360j$$

▪ **Stock de produits finis (PF)**

$$\text{Rotation des stocks de PF} = \frac{\text{Stocks moyen de produits finis}}{\text{Coût de production des PF vendus}} * 360j$$

Ces ratios mesurent la durée d'écoulement des stocks. Une augmentation de cette durée entraîne une augmentation de BFR.

• **Durée moyenne du crédit clients**

$$\text{Durée du crédit clients} = \frac{\text{Créances clients}}{\text{CA (TTC)}} * 360j$$

Ce ratio mesure la durée moyenne en jours du crédit consenti par l'entreprise à ses clients. Un allongement de la durée du crédit engendre une augmentation du BFR.

• **Durée moyenne du crédit fournisseurs**

$$\text{Durée du crédit fournisseurs} = \frac{\text{Dettes fournisseurs}}{\text{Achat (TTC)}} * 360j$$

Ce ratio mesure le degré d'exigibilité des dettes fournisseurs, c'est-à-dire la durée moyenne en jours du crédit obtenu par l'entreprise de la part de ses fournisseurs. Un allongement de la durée engendre une diminution du BFR.

En bonne gestion, la rotation des créances clients ne devrait pas être moins rapide que celles des dettes fournisseurs.

### 2-3-2-3- Les ratios de liquidité

Ces ratios permettent de vérifier que l'entreprise dispose de suffisamment d'actifs à court terme pour assurer le paiement des dettes à court terme.

• **Liquidité générale**

$$\text{Liquidité générale} = \frac{\text{Actif circulant}}{\text{Dettes à court terme}} * 100$$

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme en utilisant ses actifs à court terme. Ce ratio doit être supérieur à 100%.

- **Liquidité relative ou restreinte**

$$\text{Liquidité restreinte} = \frac{(\text{VR} + \text{VD})}{\text{Dettes à court terme}} * 100$$

Il mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme à l'aide de l'encaissement des créances et de la trésorerie disponible. Ce ratio doit être supérieur à 100%.

- **Liquidité immédiate**

$$\text{Liquidité immédiate} = \frac{\text{VD}}{\text{Dettes à court terme}} * 100$$

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme en utilisant ses disponibilités. Ce ratio doit être supérieur à 100%.

L'analyse par la méthode des ratios permet de calculer et d'interpréter un ensemble de ratios significatifs, afin de donner une évaluation sur la situation financière de l'entreprise et facilite les comparaisons dans le temps ou avec des entreprises du même secteur.

### **Section 3 :L'analyse de l'activité**

L'analyse par la méthode des ratios a permet de porter des jugements sur l'état de la structure financière de l'entreprise.

L'analyse de l'activité de l'entreprise consiste à s'interroger sur les résultats dégagés par l'activité globale de celle-ci. Il s'agira donc de procéder à une analyse quantitative. A cet effet, l'entreprise dispose de plusieurs outils lui permettant d'effectuer cette analyse : les soldes intermédiaires de gestion et la capacité d'autofinancement.

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

##### **3-1-1- Définition des soldes intermédiaires de gestion**

« Les soldes intermédiaires de gestion, ou SIG constituent la succession articulée des flux du compte de résultat. Cet ensemble complet de variables se justifie car le diagnostic financier ne peut se satisfaire du simple solde global du compte résultat. Le bénéfice net, ou la perte nette, sont le fruit de toutes les charges et de tous les produits de l'exercice. Ce solde net est la somme d'éléments hétérogènes qui relèvent de types d'opération déferents. <sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Herbert de la Bruslerie, op-cit, p165.

### 3-1-2- L'objectif des soldes intermédiaires de gestion

Les SIG ont pour objectif de :

- Comprendre l'analyse de la formation du résultat net en le décomposant ;
- Faciliter l'analyse de l'activité et de la rentabilité de l'entreprise ;
- Apprécier la performance de l'entreprise et la création de richesse générée par son activité ;
- Décrire la répartition de la richesse créée par l'entreprise entre :
  - Les salariés et les organismes sociaux ;
  - L'Etat ;
  - Les apporteurs de capitaux.

### 3-1-3- Les postes des soldes intermédiaires de gestion

- **La marge commerciale**

Cet indicateur ne concerne que les entreprises ayant une activité de négoce (achat pour revente en l'état). La marge commerciale s'obtient par la différence entre les ventes de marchandises et le coût d'achat des marchandises vendues.<sup>20</sup>

La marge commerciale = ventes de marchandises - coût d'achat des marchandises vendues

Avec :

Coût d'achat des marchandises vendues = Achats de marchandises + variation de stocks de marchandises.

- **La production de l'exercice**

Cet agrégat comptable est obtenu en faisant la somme de la production vendue (ventes de produits finis, de travaux, d'études, de prestation de services, etc.), corrigée des rabais, remises, ristournes accordées, de la production stockée et de la production immobilisée.

La production de l'exercice = production vendue + production stockée + production immobilisée

- **La valeur ajoutée**

Cet indicateur, pertinent pour mesurer la productivité de l'entreprise et son aptitude à créer de la valeur, est obtenu par la différence entre le total constitué par la somme de la marge commerciale et de la production de l'exercice et les consommations en provenance des tiers qui regroupent toutes les consommations intermédiaires achetées à l'extérieur de l'entreprise

---

<sup>20</sup> MARION Alain, « Analyse financière », concepts et méthodes, Edition DUNOD, 4eme édition, Paris 2007, p50-53.

(achat de matières premières et autres approvisionnements corrigés de leur variation de stocks + autres achats et charges externes)

La valeur ajoutée = production - consommations en provenance des tiers

- **L'excédent brut d'exploitation**

Cet indicateur est obtenu par la différence entre la valeur ajoutée, éventuellement augmentée des subventions, et le total constitué par la somme des frais de personnel et des impôts et taxes, hors impôts sur les bénéfices.

L'excédent brut d'exploitation = La valeur ajoutée produite + subventions d'exploitation - charges de personnel - impôts et taxes

- **Le résultat d'exploitation**

Ce solde est obtenu d'une part en retranchant de l'excédent brut d'exploitation la somme des dotations aux amortissements et provisions nettes des reprises et autres charges de gestion courantes, d'autre part en ajoutant à l'excédent brut d'exploitation les autres produits de gestion courante.

Le résultat d'exploitation = Excédent brut d'exploitation - dotations aux amortissements et provisions d'exploitation + reprises sur amortissements et provisions d'exploitation + autres produits d'exploitation + transferts de charges

- **Le résultat courant avant impôt**

Cet indicateur est obtenu en retranchant du résultat d'exploitation les produits et les charges financières.

- **Le résultat exceptionnel**

C'est le seul indicateur du tableau qui n'est pas être obtenu « en cascade », mais calculé directement à l'aide du regroupement des opérations présentant un caractère exceptionnel.

Résultat exceptionnel = produits exceptionnels - charges exceptionnelles

- **Le résultat net**

Donné directement par la comptabilité. Il est obtenu en ajoutant au résultat courant avant impôt le résultat exceptionnel, et en retranchant la participation des salariés et l'impôt sur les bénéfices.

### 3-1-4- Présentation des soldes intermédiaires de gestion

Ce tableau récapitule l'ensemble des éléments qui permet de calculer les différents soldes d'intermédiaires de gestion.

**Tableaux n°6 : Présentation des soldes intermédiaires de gestion**

Désignation	Charges	Produits
Vente de marchandises -Coût d'achat des marchandises vendues ± variation des stocks de marchandise		
<b>Marge commerciale</b>		
+ production vendue + production stockée + production immobilisée		
<b>Production de l'exercice</b>		
Marge commerciale + production de l'exercice -consommation de l'exercice en provenance de tiers		
<b>Valeur ajoutée</b>		
Valeur ajoutée + Subvention d'exploitation -Impôts, taxes et versements assimilés + Charge de personnel		
<b>Excédent brute (ou insuffisance brute) d'exploitation</b>		
Excédent brute d'exploitation + reprise sur charges calculées et transferts de charges non affectables + autres produits -dotations aux amortissements et aux provisions -autres charges		
<b>Résultat d'exploitation</b>		
Résultat d'exploitation + Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun +Produits financiers -Charges financières		
<b>Résultat courant avant impôts</b>		
Produits exceptionnels -Charges exceptionnelles		
<b>Résultat exceptionnel</b>		
Résultat courant avant impôts +Résultat exceptionnel -Participation des salariés - Impôts sur les bénéfices		
<b>Résultat de l'exercice</b>		

Source : Adapté selon le livre de Mario Alain, 4eme édition, Dunod, Paris, 2007.

### 3-2- Etude de la capacité d'autofinancement

#### 3-2-1- Définition de la CAF

« La capacité d'autofinancement représente pour l'entreprise l'excédent des ressources internes ou le surplus monétaire potentiel dégagé durant l'exercice, par l'ensemble de son activité et quelle peut destiner à son autofinancement ». <sup>21</sup>

« La capacité d'autofinancement est la ressource interne générée par les opérations enregistrées en recettes et produits durant une période donnée ; à l'issue de l'exploitation, si toutes les opérations en suspens étaient réglées, l'entreprise disposerait d'un surplus de liquidité ». <sup>22</sup>

#### 3-2-2- Mode de calcul

La capacité d'autofinancement peut être calculée selon deux méthodes à savoir la méthode additive et la méthode soustractive.

- **La méthode additive**

La capacité d'autofinancement peut être réalisée par la méthode additive, à partir du résultat de l'exercice en ajoutant les charges ne donnant pas lieu à décaissement et en déduisant les produits ne donnant pas lieu à décaissement.

Résultat de l'exercice
+ Dotation aux amortissements et provisions (exploitation, financières, exceptionnelles)
- Reprises sur amortissements et provisions (exploitation, financières, exceptionnelles)
+valeur comptable des éléments immobilisés et financiers cédés
- Produits de cessions d'éléments d'actif
- Subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice
= Capacité d'autofinancement

- **La méthode soustractive :**

Cette méthode dite soustractive est déterminée à partir de l'excédent brut d'exploitation (EBE). Elle contribue à la formation de la capacité d'autofinancement car elle s'obtient par la différence entre des produits encaissables et des charges décaissables.

---

<sup>21</sup> GRANDGUILLOT Béatrice et Francis, op-cit, p71.

<sup>22</sup> CHIHA Khemissi ,Edition HOUMA, 2eme édition,2006,p 51.

Excédent brut d'exploitation
+ Transfert de charges (d'exploitation)
+ Autres produits (d'exploitation)
- Autres charges (d'exploitation)
+ Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun
+ Produits financiers (sauf reprises sur provisions)
- Charges financières (sauf dotations aux amortissements et aux provisions financiers)
+ Produits exceptionnels (sauf produits des cessions d'immobilisation, quote-part des subventions d'investissement virée au résultat de l'exercice, reprises sur provisions exceptionnelles)
- Charges exceptionnelles (sauf valeur comptable des immobilisations cédées, dotations aux amortissements et aux provisions exceptionnelles)
- Participation des salariés aux résultats
- Impôts sur les bénéfices
= Capacité d'autofinancement

### 3-3- L'autofinancement

#### 3-3-1- Définition de l'autofinancement

« L'autofinancement correspond à la part de la capacité d'autofinancement qui restera à la disposition de l'entreprise pour être réinvestie. C'est la ressource interne disponible après rémunération des associés »<sup>23</sup>.

#### 3-3-2- Mode de calcul

Le calcul de l'autofinancement est comme suit :

$$\text{Autofinancement de l'exercice} = \text{CAF} - \text{dividendes versés durant l'exercice}$$

L'autofinancement permet à l'entreprise de financer par elle-même : ses investissements, le remboursement de ses emprunts et l'augmentation de son fonds de roulement.

---

<sup>23</sup> ZAMBOTTO Chistian et Corinne, « Gestion financière : Finance d'entreprise », Edition Dunod, 8eme édition, Paris, 2009, p39.

L'analyse quantitative de l'activité et de la performance économique de l'entreprise, amène l'analyse financière à calculer à partir du compte de résultat, des soldes intermédiaires de gestion (SIG) représentant chaque étape dans la formation du résultat qui servent au calcul de la capacité d'autofinancement.

### **Conclusion**

Ce chapitre nous a permis de comprendre les différents outils servant à porter un jugement sur la situation financière de l'entreprise.

L'analyse financière s'appuie sur l'examen des équilibres financiers et de l'activité ainsi que les ratios.

Cependant, l'analyse par les soldes intermédiaires de gestion fait ressortir des soldes englobant les charges et les produits de l'entreprise.

L'analyse par la capacité d'autofinancement, qui correspond aux ressources issues de l'activité de l'entreprise au cours d'une période donnée, traduit la capacité potentielle de croissance de l'entreprise.

L'analyse financière par la méthode des ratios est une démarche utilisée pour déterminer en détail la situation de chaque composante du bilan et des comptes de résultat pour se renseigner sur l'autonomie, la capacité d'endettement...etc.de l'entreprise.

Ces outils permettent aux responsables financiers de suivre les progrès de l'entreprise et de situer l'image qu'elle offre aux tiers, mais le plus important est d'aider ces responsables à prendre les décisions adéquates pour atteindre les objectifs fixés.

# Chapitre 4 : Contribution de l'analyse financière à l'amélioration de la performance de la direction de distribution de Tizi-Ouzou (SONELGAZ)

---

## Introduction

Après avoir présenté l'analyse financière dans ces aspects théorique dans les chapitres précédent, et dans le but de compléter nos connaissances sur le sujet et d'approfondir notre étude, une analyse pratique sur l'activité de l'entreprise serait d'une grande utilité.

A cet effet nous avons bénéficié d'un stage pratique au niveau de l'entreprise nationale SONELGAZ Direction de distribution de Tizi-Ouzou dont sa vocation est la distribution de l'électricité et du gaz.

A travers notre étude, nous allons essayer d'analyser la situation financière de cette entreprise comme objet de notre étude.

Ce chapitre concerne la présentation de l'entreprise nationale SONELGAZ Direction de distribution de Tizi-Ouzou. Cette étude débutera par l'analyse des bilans de l'entreprise et la détermination des différents équilibres financiers dont le FR, BFR, TN mais aussi, l'analyse des tableaux des soldes intermédiaires de gestion et de la CAF. Ensuite, l'analyse des différents ratios de structure, de gestion et de rentabilité qui nous permettront de porter un jugement sur la situation financière de cette entreprise et sa performance financière.

## Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

Nous allons d'abord présenter l'entreprise nationale SONELGAZ qui est la seule entreprise sur le marché algérien en terme de produit proposé à sa clientèle.

### 1-1- Historique de SONELGAZ

SONELGAZ est l'opérateur historique dans le domaine de la fourniture des énergies électriques et gazières en Algérie. Ses missions principales sont la production, le transport et la distribution de l'électricité ainsi que le transport et la distribution du gaz par canalisations. Ses nouveaux statuts lui confèrent la possibilité d'intervenir dans d'autres segments d'activités présentant un intérêt pour l'entreprise et notamment dans le domaine de la commercialisation de l'électricité et du gaz à l'étranger.

SONELGAZ a toujours joué un rôle prépondérant dans le développement économique et social du pays. Sa contribution dans la concrétisation de la politique énergétique nationale est à la mesure des importants programmes de réalisation en matière d'électrification rurale et de distribution publique gaz, qui ont permis de hisser le taux de couverture en électricité à près de 98% et le taux de pénétration du gaz à 43%.

Au début du 20ème siècle, 16 sociétés se partageaient les concessions électriques en Algérie, le groupe Lebon (Compagnie centrale d'éclairage par le Gaz) et la société algérienne

## Chapitre 4 : Contribution de l'analyse financière à l'amélioration de la performance de la direction de distribution de Tizi-Ouzou (SONELGAZ)

---

d'éclairage et de force (SAEF) au centre et à l'ouest, la Compagnie Du Bourbonnais à l'est ainsi que les usines Lévy à Constantine.

Par décret du 16 août 1947, ces 16 compagnies concessionnaires sont transférées à EGA. Elles détenaient alors 90% des propriétés industrielles électriques et gazières du pays.

### **1962-1969 : Soutenir le développement économique et social de l'Algérie**

La prodigieuse trajectoire de cette grande entreprise nationale reflète celle de la nation algérienne qui, depuis son accession à l'indépendance en 1962, a su mobiliser ses efforts pour réorganiser son économie et répondre aux nombreux besoins sociaux d'une population à forte croissance.

### **1969 : Création de SONELGAZ**

C'est l'ordonnance N°69-59 du 28 juillet 1969 qui dissout l'établissement public d'Electricité et Gaz d'Algérie(EGA), issu des lois françaises de nationalisation de 1947, et promulgue les statuts de la Société Nationale de l'Electricité et du Gaz (Sonelgaz).

En 1969 Sonelgaz était déjà une entreprise de taille importante dont le personnel est de quelque 6000 agents. Elle desservait 700 000 clients.

Dès sa mise en place, l'entreprise a effectué, outre la vente d'énergie, l'installation et l'entretien d'appareils domestiques fonctionnant à l'électricité ou au gaz.

Elle s'est attachée à promouvoir l'utilisation du gaz naturel et de l'électricité dans les secteurs industriel, artisanal et domestique.

### **1977 : Plan National d'Electrification**

A partir de 1977, son action s'est concentrée sur le programme d'électrification totale du pays. Ainsi, elle a largement contribué à la modernisation de l'économie et à l'amélioration des conditions de vie des citoyens en Algérie.

### **1983 : Première restructuration: naissance des filiales travaux**

Sonelgaz s'est restructurée une première fois et a donné naissance à cinq(5) entreprises travaux spécialisées ainsi qu'une entreprise de fabrication :

- KAHRIF : Les Travaux d'électrifications ;
- KAHRAKIB : Le montage des infrastructures et installations électriques ;
- ETTERKIB : Le montage industriel ;
- INERGA : Les travaux génie civil ;
- KANAGAZ : La réalisation des réseaux gaz.

## Chapitre 4 : Contribution de l'analyse financière à l'amélioration de la performance de la direction de distribution de Tizi-Ouzou (SONELGAZ)

---

AMC pour la fabrication des compteurs et des appareils de mesures et de contrôles.

C'est grâce à ces sociétés que Sonelgaz dispose actuellement d'infrastructures électriques et gazières répondant aux besoins du développement économique et social du pays.

### **1991 : Un nouveau statut pour Sonelgaz**

1991, la SONELGAZ s'est transformée en EPIC (Un établissement Public à caractère Industriel et Commercial) par le décret N°91-475 du 14/12/1991, sous le contrôle d'un organe appelé le conseil d'orientation et de surveillance (C.O.S).

Le décret exécutif N°95-280 du 17 septembre 1995 confirme la nature de Sonelgaz en tant qu'Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial placé sous tutelle du Ministre chargé de l'énergie et des mines et doté de la personnalité morale et une autonomie financière.

### **2002 : La transformation en SPA**

Suite à la promulgation de la loi N°02/01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et la distribution du gaz par canalisations, Sonelgaz devient Société Algérienne de l'Electricité et du Gaz, une Société par Action(SPA).

Ce statut lui donne la possibilité d'élargir ses activités à d'autres domaines relevant du secteur de l'énergie et aussi d'intervenir hors des frontières de l'Algérie.

En tant que SPA, elle doit détenir un portefeuille d'actions et d'autres valeurs mobilières et à la possibilité de prendre des participations dans d'autres sociétés.

Cela annonce l'évolution de 2004 où ; Sonelgaz devient un Group Industriel.

### **2004-2006 : Le Groupe Sonelgaz : l'expansion**

En 2004, Sonelgaz devient une holding de sociétés.

Une partie de ses entités en charge de ses métiers de base sont érigées en filiales assurant ces activités :

La SPE : Société Algérienne de Production d'Electricité.

La GRTE : Société Algérienne de Gestion de Réseaux de Transport de l'Electricité.

La GRTG : Société Algérienne de Gestion de Réseaux de Transport du Gaz.

### **En 2006, cinq (5) autres sociétés sont créées, Il s'agit de**

Opérateur du Système Electrique (OS), chargé de la conduite du système Production/Transport de l'électricité.

## Chapitre 4 : Contribution de l'analyse financière à l'amélioration de la performance de la direction de distribution de Tizi-Ouzou (SONELGAZ)

---

SDA : Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz a Alger.

SDC : Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz du Centre.

SDE : Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Est.

SDO : Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Ouest.

### **2007-2009 : Parachèvement de la restructuration : Le renouveau**

Réorganiser pour mieux progresser, telle est la démarche poursuivie par le Groupe Sonelgaz durant ces dernières années, l'enjeu étant la qualité du service rendu à la clientèle ; un projet mûri au sien de l'entreprise, pour aboutir à la finalisation de son organisation en Groupe Industriel (maison mère/filiales) constitué de trente-trois(33) filiales et de six (06) sociétés en participation directe.

Cette période reste marquée par la détermination de Sonelgaz à faire plus et mieux, en mobilisant des financements importants afin de développer et renforcer ses infrastructures électriques et gazières.

La dynamique d'investissement a concerné tous les métiers et toutes les zones géographiques, pour assurer un approvisionnement en énergie et assurer un service de qualité à la clientèle.

### **2011 : Amendement des statuts de Sonelgaz**

Les statuts de Sonelgaz adoptés en 2002, ont été révisés et approuvés par le conseil des ministres, le lundi 2 mai 2011 et deviennent, de ce fait, en conformité avec le dispositif de la loi N°02-01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et la distribution du gaz par canalisations.

Désormais, Sonelgaz (Spa) est organisée en "société holding" sans création d'une personne morale nouvelle et prend la dénomination de **Sonelgaz**. Par ailleurs, la société holding **Sonelgaz** et ses sociétés filiales forment un ensemble dénommé "Groupe Sonelgaz".

Dans les statuts amendés, Sonelgaz conserve le rôle de détenteur du portefeuille des actions constituant le capital social de ses filiales.

Les conseils d'administration des filiales, constituent les relais incontournables permettant à la société holding de suivre et d'orienter le pilotage des filiales.

Aujourd'hui, cette entreprise occupe une place très importante en matière de production, de transport et de distribution d'énergie électrique et gazière. On peut le constater dans l'importance de son chiffre d'affaire, nombre de sa clientèle, longueur de son réseau... etc.

## Chapitre 4 : Contribution de l'analyse financière à l'amélioration de la performance de la direction de distribution de Tizi-Ouzou (SONELGAZ)

---

### 1-2- Objet social de SONELGAZ

SONELGAZ a pour objet :

1. La production, le transport, la distribution et la commercialisation de l'électricité, tant en Algérie qu'à l'étranger.
2. Le transport du gaz pour les besoins du marché national.
3. La distribution et la commercialisation du gaz par canalisation, tant en Algérie qu'à l'étranger.
4. Le développement et la fourniture de toutes prestations en matière de services énergétiques.
5. L'étude, la promotion et la valorisation de toutes formes et sources d'énergie.
6. Le développement par tout moyen de toute activité ayant un lien direct ou indirect avec les industries électriques et gazières et de toute activité pouvant engendrer un intérêt pour « SONELGAZ. Spa » et généralement toute opération de quelque nature qu'elle soit pouvant se rattacher directement ou indirectement à son objet social, notamment la recherche, l'exploitation, la production et la distribution d'hydrocarbures.
7. Le développement de toute forme d'activités conjointes en Algérie et hors d'Algérie avec des sociétés algériennes ou étrangères.
8. La création de filiales, les prises de participation et la détention de tous portefeuilles d'actions et autres valeurs mobilières dans toute société existante ou à créer en Algérie et à l'étranger.

### 1-3- Organigramme et structures de la direction de distribution de Tizi-Ouzou

Avec le temps, l'entreprise s'est dotée de nouvelles structures lui permettant de se développer et de décentraliser les missions des agents qu'elle emploie.

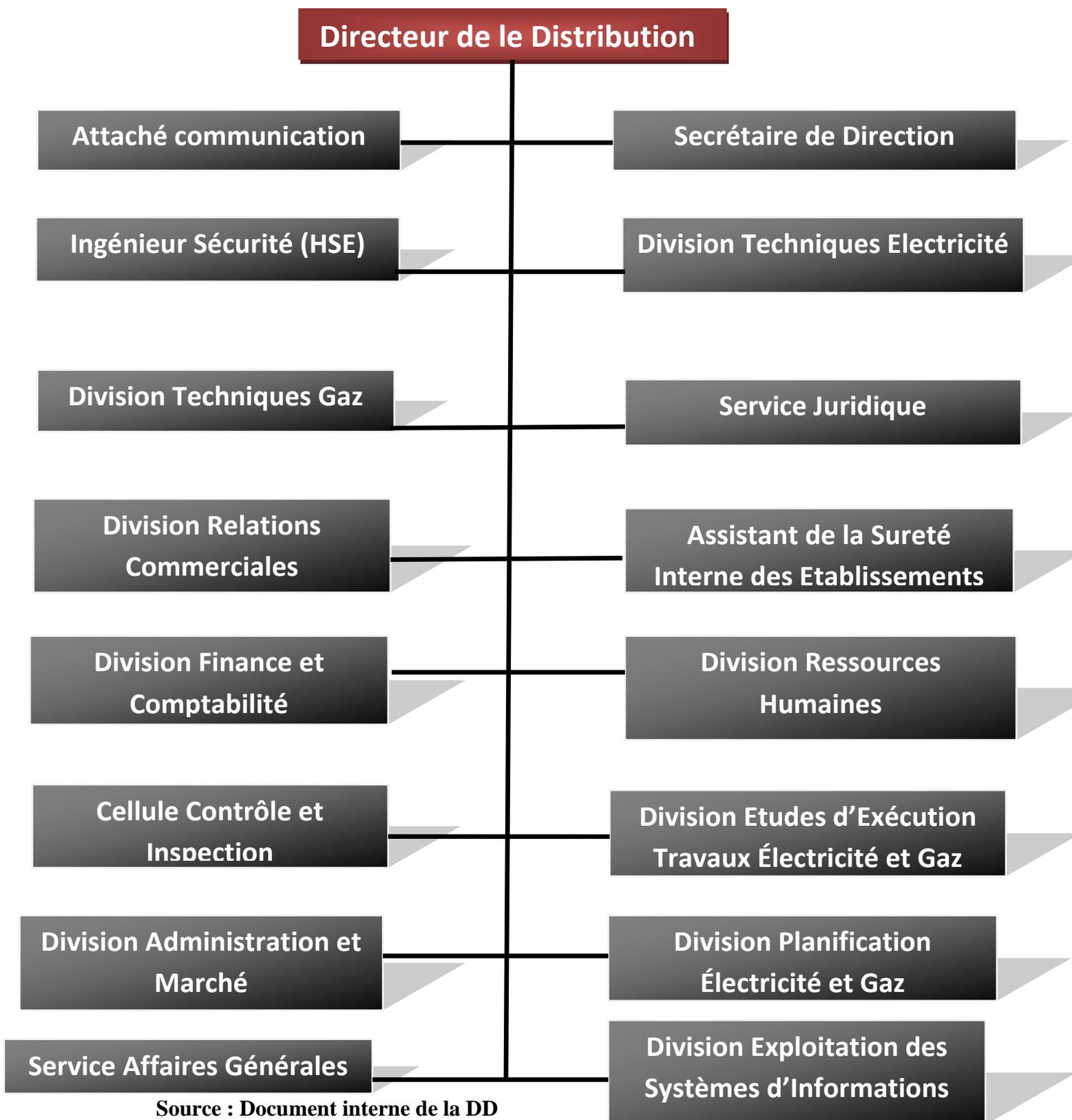
Cette décentralisation permet aujourd'hui à l'entreprise d'être plus rapide, plus efficace et permet aux différentes structures de moins sentir la pression.

#### 1-3-1- Organigramme de la direction de distribution de Tizi-Ouzou

Notre étude se déroule dans la direction régionale de TIZI-OUZOU, son organigramme est présenté comme suit :

## Chapitre 4 : Contribution de l'analyse financière à l'amélioration de la performance de la direction de distribution de Tizi-Ouzou (SONELGAZ)

Schéma n°2 : Présentation de l'organigramme de la direction de distribution de Tizi-Ouzou.



Source : Document interne de la DD

# Chapitre 4 : Contribution de l'analyse financière à l'amélioration de la performance de la direction de distribution de Tizi-Ouzou (SONELGAZ)

---

## 1-3-2- Le fonctionnement des structures de la direction de distribution de Tizi-Ouzou

La direction de distribution de Tizi-Ouzou se subdivise sur plusieurs divisions dont nous situons les plus importantes.

### 1-3-2-1- Les divisions de la direction de distribution de Tizi-Ouzou

#### a- La Division Gestion Des Systèmes Informatiques (D.G.S.I)

C'est une division qui a pour rôle de créer la base de données de l'entreprise et de permettre l'utilisation de plusieurs systèmes tel que:

- le « Système de Gestion de la Clientèle (S.G.C) » qu'on utilise essentiellement dans le service trésorerie.

-Le système « **Hissab** » pour le service comptable  
-Le système « **Nova** » pour le service ressource humaine.

#### b- La Division Administrative du Marché (D.A.M)

Cette division a pour rôle l'élaboration et le suivi des marchés, l'ouverture et la gestion des autorisations de programmes pour la réalisation des engagements de l'entreprise, ainsi que la prise en charge du travail administratif qui en découle tel que le traitement et ordonnancement des factures fournisseurs.

#### c- Division Relations Commerciales (D.R.C)

C'est une division qui met en relation les acteurs clés de l'entreprises à travers des documents comptables qui seront contrôlés par la division finance et comptabilité pour la plupart (banque-entreprise, clients-entreprise). La gestion directe de la clientèle est assurée par les seize agences commerciales de la DD dans un objectif de proximité et une meilleure efficacité et rapidité dans la prise en charge des travaux.

#### Les seize agences commerciales

1. TIZI-OUZOU
2. DRAA BEN KHEDDA
3. DRAA EL MIZAN
4. AZAZGA
5. LARBA-N-IRATHEN
6. AIN EL HAMMAM
7. TIGZIRT
8. BOUZEGUENE
9. OUAGNOUN
10. BOGHNI
11. OUADHIAS
12. BENI DOUALA
13. KRIM BELKACEM

## Chapitre 4 : Contribution de l'analyse financière à l'amélioration de la performance de la direction de distribution de Tizi-Ouzou (SONELGAZ)

---

- 14. MEKLA.
- 15. AZZEFOUN
- 16. MAATKAS

Cette division et ses agences commerciales utilisent essentiellement le logiciel "SGC" (système de gestion de la Clientèle), dans la gestion de sa clientèle en termes de créances et encaissements.

### **d- La Division Ressource Humaine (D.R.H)**

Comme son nom l'indique, cette division s'occupe essentiellement de la gestion de la ressource humaine comme les recrutements, les congés, les promotions et avancements, l'élaboration de la paie.

Elle s'occupe aussi de l'établissement de tous les documents administratifs nécessaires tels que les contrats de travail assure le lien entre l'employeur et les organismes sociaux, en matière de la sécurité sociale par exemple.

Pour son fonctionnement, elle utilise un système d'information appelé « NOVA ». Celui-ci est lié directement au système HISSAB, ce qui permet la génération automatique des écritures comptables.

### **e- La division Technique d'électricité (D.T.E)**

Anciennement appelée la D.E.E (La Division d'Exploitation d'Electricité), cette division a pour mission d'assurer le bon fonctionnement du réseau électricité de l'entreprise en prenant en charge les travaux d'entretiens des réseaux (entretiens programmés ou dans le cadre des dépannages suite incidents).

Cette division est composée de trois services:

- Le service contrôle exploitation réseaux qui élabore les programmes d'entretiens des ouvrages et contrôle leur application.

- La réalisation de travaux de raccordement des nouveaux clients (travaux sous tension).

- Le service en maintenance électricité en procédant à la recherche et à la localisation des défauts des câbles.

- Le service télé conduite en installant et en suivant la maintenance des automates de réseaux.

### **f- La division technique de gaz**

Anciennement appelée la D.E.G (la Division Exploitation du Gaz), cette division comme la Division Technique d'électricité, s'assure du bon fonctionnement et de la bonne exploitation du gaz (mise en œuvre, installation, sécurité etc.)

Elle est composée de trois services :

## Chapitre 4 : Contribution de l'analyse financière à l'amélioration de la performance de la direction de distribution de Tizi-Ouzou (SONELGAZ)

---

-Le service contrôle exploitation réseaux qui élabore les programmes d'entretiens des ouvrages et contrôle leur application.

-Le service développement des réseaux gaz qui étudie les schémas de restrictions et de développements des réseaux MP des agglomérations.

-Le service maintenance gaz qui procède à la recherche et à la localisation des défauts de canalisations.

### **g- La division des affaires générales**

Cette division a pour missions:

-D'Assurer la gestion des moyens, le matériel ainsi que les infrastructures de la DD (direction de distribution).

-Le suivi et la gestion du gardiennage des locaux de la DD.

-Le suivi et la gestion de l'entretien ainsi que le nettoyage des locaux de la DD.

Cette division s'occupe des achats :

-Elle assiste les structures opérationnelles pour les achats groupés.

-Procéder aux achats des fournitures classiques et spécifiques.

-Assurer la gestion de l'économat.

Elle s'occupe aussi du parc automobile:

-Assurer les prestations relevant des activités parc automobile.

-Assurer la gestion des carburants, des assurances, des vignettes etc..

-Assurer les prestations diverses avec les partenaires.

Cette division s'occupe des documentations et des archives:

-Purger et classer les archives de la Direction Générale de Distribution (D.G.D).

-Organiser et gérer la bibliothèque de la Direction Régional.

-Assurer l'approvisionnement de la bibliothèque en documents, revues etc.

### **h- La division finance et Comptabilité (D.F.C)**

C'est une division créée en 2005, au niveau de la Direction de Distribution, dans le cadre de la décentralisation des missions de la Direction Générale de la Filiale SDC dans l'objectif d'alléger le rôle des structures déjà présentes.

La DFC de la direction de la Distribution de Tizi-Ouzou a pour rôle d'assurer:

- L'enregistrement de tous les mouvements des comptes du bilan ainsi que des comptes de gestion.

- les dépenses engagées par l'entreprise

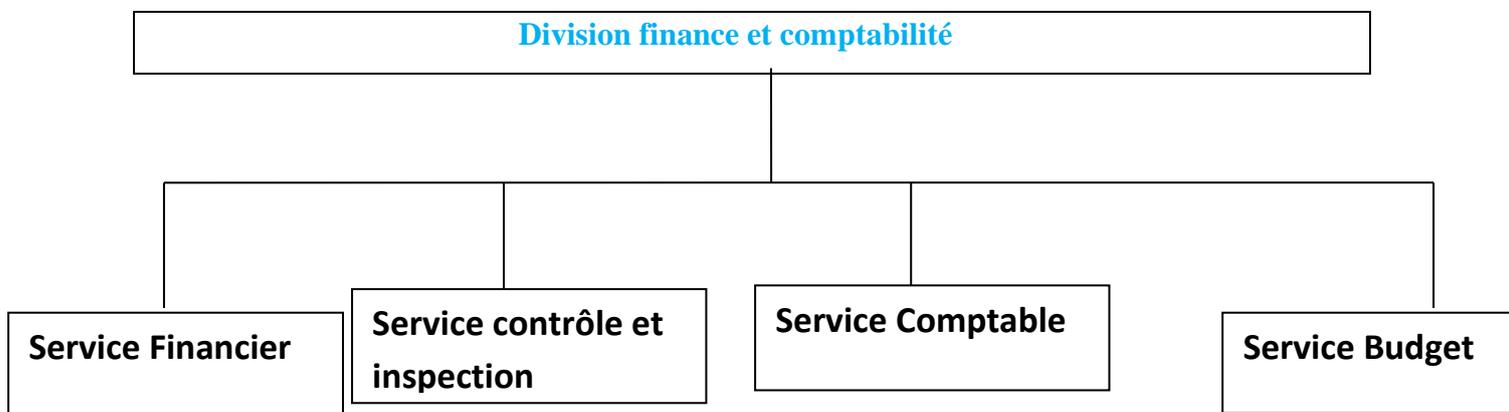
- l'élaboration des budgets et tableaux de bords

- L'assistance et le contrôle de la gestion de l'entreprise.

## Chapitre 4 : Contribution de l'analyse financière à l'amélioration de la performance de la direction de distribution de Tizi-Ouzou (SONELGAZ)

Cette division se divise donc en 4 services:

### Schéma n°3 : Présentation de la division finance et comptabilité



Source : Document interne de la DD

#### a- Service comptable

Il permet d'enregistrer les écritures comptables concernant les différentes opérations comptables de l'entreprise ainsi que les mouvements touchant l'actif et le passif de l'entreprise, l'élaboration des déclarations fiscales mensuelles et annuelles et sur la comptabilité générale et analytique.

Il permet aussi d'élaborer et d'adapter des règles et méthodes comptables, interprète les résultats et permet la mise à jour du patrimoine de l'entreprise.

#### b- Service budgétaire

Il permet d'analyser et de prévoir les coûts budgétaires endurés par l'entreprise et trace un programme de contrôle de gestion d'entreprise, recherche un équilibre financier que ce soit à court terme ou à long terme.

#### c- Service financier

Il permet de prévoir les recettes et dépenses de l'activité économique engagée par l'entreprise et permet aussi de réunir l'argent afin de répondre aux besoins de l'entreprise comme le rapprochement financiers et comptables (CCP, BNA), le paiement des salaires, des factures des artisans et les cotisations.

#### d- Service contrôle et inspection

Chargé de la conformité des transferts des activités et de leur prise en charge dans les normes réglementaire requises, il agira sur :

- La gestion des travaux ;
- La gestion de la clientèle ;

## Chapitre 4 : Contribution de l'analyse financière à l'amélioration de la performance de la direction de distribution de Tizi-Ouzou (SONELGAZ)

---

- La tenue et le rapprochement des comptes ;
- Le respect des procédures ;
- Le contrôle des caisses.

Le but de cette section est de donner un aperçu sur l'entreprise SONELGAZ direction de distribution de l'électricité et du gaz de Tizi-Ouzou qui nous a accueilli durant notre stage et qui nous a fournies les informations nécessaires pour mettre en valeur notre cas d'étude.

### **Section 2 : Analyse de la structure financière de la direction de distribution de Tizi-Ouzou.**

Après la présentation de la direction de distribution de Tizi-Ouzou, nous allons nous intéresser dans un premier temps à la présentation de ses bilans et dans un second temps, à l'étude de sa situation financière, et ce travers le calcul des différents équilibres financiers.

#### **1-1- Présentation des bilans 2016/2017/2018**

La direction de distribution de Tizi-Ouzou n'effectue pas l'analyse financière à son niveau car l'analyse est centralisée par la société algérienne de distribution de l'électricité et du gaz du centre. Dans ce cas nous n'allons pas procéder aux retraitements et aux reclassements car ses bilans sont des bilans financiers.

## Chapitre 4 : Contribution de l'analyse financière à l'amélioration de la performance de la direction de distribution de Tizi-Ouzou (SONELGAZ)

### 1-1-1- Actif des bilans 2016/2017/2018

L'actif de bilan est composé de l'actif non courant et l'actif courant comme suit :

**Tableau N°7: Actif au 31/12 des années 2016/2017/201**

Unité : Dinar Algérien

Actif	2016	2017	2018
<b>ACTIF NON COURANT</b>			
<b>Ecart d'acquisition (ou goodwill)</b>			
<b>Immobilisations incorporelles</b>			
Frais de développements immobilisables			
<b>Immobilisations corporelles</b>			
Terrains	14 737 000,40	14 737 000,40	14 737 000,40
Agencements et aménagements de terrains	4 348 606,82	4 003 838,20	3 659 069,60
Constructions (bâtiments et ouvrages)	389 845 935,88	408 036 476,37	440 012 999,04
Installations techniques, matériel et outillage	19 792 155 916,87	20 260 117 089,15	23 741 501 308,48
Autres immobilisations corporelles	2 071 455 630,30	2 140 979 358,51	2 338 420 687,08
<b>Immobilisations en cours</b>	5 108 910 391,50	5 108 910 391,50	4 153 340 085,87
<b>Immobilisations financières</b>			
Titres mises en équivalence - entreprises			
Titres participations et créances rattachés			
Autres titres immobilisés			
Prêts et autres actifs financiers non courants	0,00		
<b>Comptes de liaison</b>			
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	27 381 453 481,77	28 729 712 938,73	30 691 671 150,47
<b>ACTIF COURANT</b>			
<b>Créances et emplois assimilés</b>			
Clients	2 463 640 967,96	3 040 783 247,18	3 197 096 795,37
<b>Stocks et encours</b>	1 455 330,00	1 383 451,50	1 202 691,50
Créances sur sociétés du groupe et associés	0,00	0,00	0,00
Autres débiteurs	21 655 406,47	-167 428,04	36 975 134,49
impôts	192 664 159,11	120 026 793,09	175 251 954,19
Autres actifs courants	0,00	0,00	0,00
<b>Disponibilités et assimilés</b>			
Placements et autres actifs financiers courants			
Trésorerie	722 223 013,17	723 920 319,66	769 150 286,04
Compte transitoire**	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	3 401 638 876,71	3 885 946 383,39	4 179 676 861,59
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	30 783 092 358,48	32 615 659 322,12	34 871 348 012,06

Source : Nos regroupements d'après les bilans de l'entreprise

## Chapitre 4 : Contribution de l'analyse financière à l'amélioration de la performance de la direction de distribution de Tizi-Ouzou (SONELGAZ)

### 1-1-2- Passif des bilans 2016/2017/2018

Passif de bilan est composé de l'ensemble des éléments représenté dans ce tableau

**Tableau N°8 : Passifs au 31/12 des années 2016/2017/2018**

Passif	2016	2017	2018
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Ecart de réévaluation	497 120 897,26	497 120 897,26	497 120 897,26
<b>Résultat net</b>	0,00	0,00	0,00
Autres capitaux propres-Report à nouveau	-106 861 713,99	0,00	0,00
<b>Compte de liaison**</b>	19 492 016 741,61	21 455 340 421,96	25 058 658 238,22
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	19 882 275 924,88	21 952 461 319,22	25 555 779 135,48
<b>PASSIF NON COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières	122 730 013,08	135 031 867,81	144 580 626,98
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance	4 669 110 554,43	5 108 488 401,41	5 608 024 196,63
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>	4 791 840 567,51	5 243 520 269,22	5 752 604 823,61
<b>PASSIF COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés	5 138 603 487,50	4 054 086 448,67	1 696 724 640,42
Impôts	182 228 396,26	200 433 523,11	202 128 335,98
Dettes sur sociétés du Groupe et associés	0,00	0,00	0,00
Autres dettes	788 143 982,33	1 165 157 761,90	1 663 511 076,57
Trésorerie passif	0,00	0,00	600 000,00
<b>Compte transitoire**</b>	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>	6 108 975 866,09	5 419 677 733,68	3 562 964 052,97
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>	30 783 092 358,48	32 615 659 322,12	34 871 348 012,06

Source : Nos regroupements d'après les bilans de l'entreprise

A travers les bilans de la direction de distribution de Tizi-Ouzou, nous allons essayer de les synthétiser pour pouvoir élaborer les bilans dits « bilans condensés ou en grandes masses ».

### 2-1- Présentation des bilans en grandes masses 2016/2017/2018

Ce tableau représente l'actif de bilan en grande masse

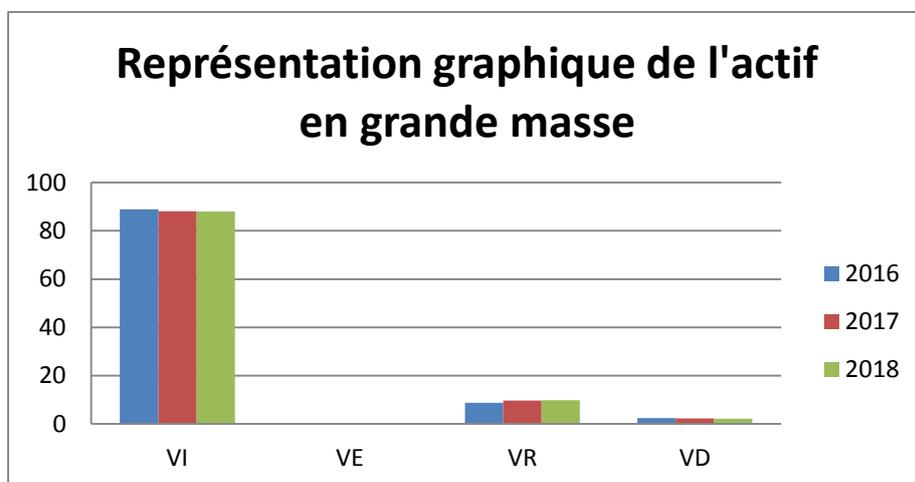
**Tableau N°9 : Partie actif des bilans en grandes masses 2016/2017/2018**

Emplois	2016		2017		2018	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
<b>Actifs non courants</b>	<b>27 381 453 481,77</b>	<b>88,95</b>	<b>28 729 712 938 ,73</b>	<b>88,06</b>	<b>30 691 671 150,47</b>	<b>88,01</b>
<b>Actifs courants</b>	<b>3 401 638 876,71</b>	<b>11,05</b>	<b>3 885 946 383,39</b>	<b>11,92</b>	<b>4 179 676 861,59</b>	<b>11,99</b>
VE	1 455 330	0,00	1 383 451,50	0,00	1 202 691,50	0,00
VR	2 677 960 533,54	8,7	3 160 642 612,23	9,69	3 409 323 884 ,05	9,78
VD	722 223 013,17	2,35	723 920 319,66	2,22	769 150 286,04	2,21
<b>Total</b>	<b>30 783 092 358,48</b>	<b>100%</b>	<b>32 615 659 322,12</b>	<b>100%</b>	<b>34 871 384 012,06</b>	<b>100%</b>

Source : Nos regroupements à partir des bilans fournis par la direction de distribution de Tizi-Ouzou

## Chapitre 4 : Contribution de l'analyse financière à l'amélioration de la performance de la direction de distribution de Tizi-Ouzou (SONELGAZ)

**Graph N° 01 : Représentation graphique de l'actif des bilans en grande masses**



Source : Nos regroupements.

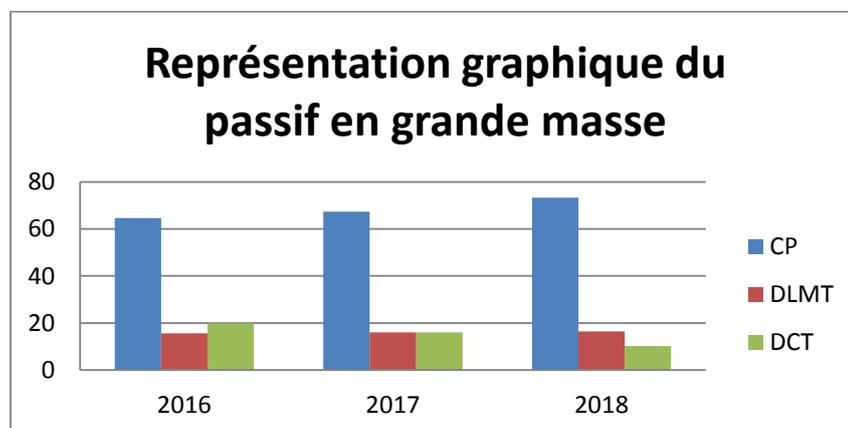
Après avoir présenté les actifs des bilans en grandes masses nous allons présenter par la suite les passifs des bilans en grandes masses.

**Tableau N°10: Partie passif des bilans en grandes masses 2016/2017/2018**

Ressources	2016		2017		2018	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
<b>Capitaux propres</b>	<b>19 882 275 924,88</b>	<b>64,59</b>	<b>21 952 461 319,22</b>	<b>67,3</b>	<b>25 555 779 135,48</b>	<b>73,29</b>
<b>DLMT</b>	4 791 840 567,51	15,57	5 243 520 269,22	16,08	5 752 604 823,61	16,5
<b>DCT</b>	6 108 975 866,09	19,85	5 419 677 733,68	16,62	3 562 964 052,97	10,22
<b>Total</b>	<b>30 783 092 358,48</b>	<b>100%</b>	<b>32 615 659 322,12</b>	<b>100%</b>	<b>34 871 348 012,06</b>	<b>100%</b>

Source : Nos regroupements à partir des bilans fournis par la direction de distribution de Tizi-Ouzou.

**Graph N° 02 : Représentation graphique du passif des bilans en grande masses**



Source : Nos regroupements.

# Chapitre 4 : Contribution de l'analyse financière à l'amélioration de la performance de la direction de distribution de Tizi-Ouzou (SONELGAZ)

---

## 2-2- Analyse des bilans de l'entreprise

### 2-2-1- Partie actif

#### A- Actif immobilisé

##### a- Valeurs immobilisées

D'après ces trois bilans en grandes masses, on constate que la valeur des immobilisations de l'entreprise pour chaque exercice représente une partie importante du total de l'actif. La proportion de l'actif immobilisé par rapport au total actif est de 88%, ce qui justifie le caractère industriel de l'entreprise, bien que sa mission principale est d'assurer la distribution de l'électricité et du gaz parce que la distribution de l'électricité et du gaz nécessite la mise en œuvre de lourds investissements et infrastructures.

L'analyse mobile de l'actif à travers les trois années montre ce qui suit :  
La stabilité du taux d'immobilisation d'une année à une autre, due à la politique d'investissement de l'entreprise qui est en pleine expansion à travers ses différents programmes d'investissement, dans le cadre du raccordement de nouvelles clientèles en matière d'électricité et notamment du gaz (électrification rurale et pénétration du gaz aux villages). Et même la rénovation des réseaux déjà existants et vétustes, dans l'objectif d'améliorer la qualité du service et d'assurer sa continuité.

#### B- Actif circulant

##### a- Valeurs d'exploitation

Il y a lieu de signaler que la nature de l'activité de l'entreprise ne nécessite pas la disposition des stocks car le produit est livré directement aux clients. En d'autres termes, la direction de distribution n'est qu'un intermédiaire entre les sociétés de production et les clients consommateurs en assurant la mise en place d'investissements et d'infrastructures afin de mettre à la disposition des clients les deux produits : électricité et gaz.

Le montant figurant au bilan représente un stock à l'extérieur relatif au carburant (les bons des carburants) et des petites fournitures.

##### b- Valeurs réalisables

Globalement, une stabilité est constatée par rapport aux taux des créances, entre 2016 et 2018, qui sont dues aux efforts fournis et aux plans d'actions mis en œuvre par la DD, afin d'améliorer les créances (les coupures, les mises en demeure .....)

Néanmoins, il y a lieu de calculer les délais crédit client, pour mieux analyser cette amélioration.

##### c- Valeurs disponibles

On constate que les disponibilités sont en légère dégradation d'une année à une autre, cependant, il y a lieu de signaler que cette évolution n'est pas due à une bonne ou mauvaise

## Chapitre 4 : Contribution de l'analyse financière à l'amélioration de la performance de la direction de distribution de Tizi-Ouzou (SONELGAZ)

---

gestion de trésorerie, mais aux instances dans la prise en charge des paiements des dettes fournisseurs.

En d'autres termes, au niveau de sonelgaz la gestion de la trésorerie est centralisée au niveau de la direction générale et se base sur deux principes :

« La remontée des fonds » et « la mise à disposition des fonds »

- La remontée des fonds veut dire que tous les fonds encaissés au niveau de la direction de distribution à travers toutes ses agences, sont virés automatiquement au compte du groupe sonelgaz.
- La mise à disposition des fonds, veut dire que tous ces fonds encaissés et remontés sont redistribués sur toutes les directions suivant **leurs besoins exprimés**.

La demande des fonds se fait par la division finance et comptabilité suivant les besoins exprimés au niveau DD, à savoir, le paiement des fournisseurs, la prise en charge des frais d'impôts, des charges sociales et frais de personnel.

### 2-2-2 - Partie passif

#### A- Capitaux propres

Le taux des fonds propres a connu une augmentation de 64,59 % à 73,29% entre 2016 et 2018, ce qui dénote une forte autonomie financière de l'entreprise.

L'entreprise dans son activité fait recours à des fonds permanents qui représentent plus de 80 % de son passif.

#### B- Dettes à court terme

Pour les dettes à court terme, il y' a lieu de préciser qu'il s'agit des dettes fournisseurs qui sont non rémunérable (sans intérêts), donc aucune charge financière n'en découle.

D'après les bilans, nous constatons que les dettes fournisseurs sont en dépréciation et passent de 19,85% à 10,22%, ce qui dénote à priori une amélioration dans la prise en charge des dettes fournisseurs, ce qui sera confirmé ou infirmé dans la partie de l'analyse de l'activité

La présentation des bilans en grandes masses de la direction de distribution de Tizi-Ouzou, nous permet de mener notre analyse à travers le calcul des différents équilibres financiers.

### 3-1- Analyse par la méthode des équilibres financiers

#### 3-1-1- Détermination du fonds de roulement net

##### a- Calcul par le haut du bilan

Fonds de roulement net= capitaux permanents-Actifs immobilisés
--

## Chapitre 4 : Contribution de l'analyse financière à l'amélioration de la performance de la direction de distribution de Tizi-Ouzou (SONELGAZ)

Avec :

Capitaux permanents = capitaux propres + passifs non courant

**Tableau N°11: Détermination du fonds de roulement net par le haut du bilan**

	2016	2017	2018
Capitaux propres	19 882 275 924,88	21 952 461 319,22	25 555 779 135,48
Passifs non courants	4 791 840 567,51	5 243 520 269,22	5 752 604 823,61
= capitaux permanents	24 674 116 492,39	27 195 981 588,44	31 308 383 959,09
Actifs immobilisées	27 381 453 481,77	28 729 712 938,73	30 691 671 150,47
<b>FRN par le haut du bilan</b>	<b>-2 707 336 989,38</b>	<b>-1 533 731 350,29</b>	<b>616 712 808,62</b>

Source : Nos regroupements d'après les états financiers de la DD de Tizi-Ouzou.

La DD de TO est en situation de déséquilibre financier à long terme durant les deux années 2016/2017. Elle a enregistré un FR négatif (capitaux permanents inférieures à l'actif immobilisé) avec un montant de -2 707 336 989,38 DA en 2016 et un montant de -1 533 731 350,29 en 2017, cela signifie que l'entreprise ne peut pas couvrir ses actifs immobilisés par ses capitaux permanents.

Par contre en 2018, La DD de TO est en situation d'équilibre financier à long terme. Elle exprime un FR positif de 616 712 808,62 DA, cela signifie que les capitaux permanents arrive à couvrir l'ensemble de son actifs immobilisées ce qui est bénéfique pour la DD.

b- Calcul par le bas du bilan

Fonds de roulement net= Actifs circulants – passifs circulants
--

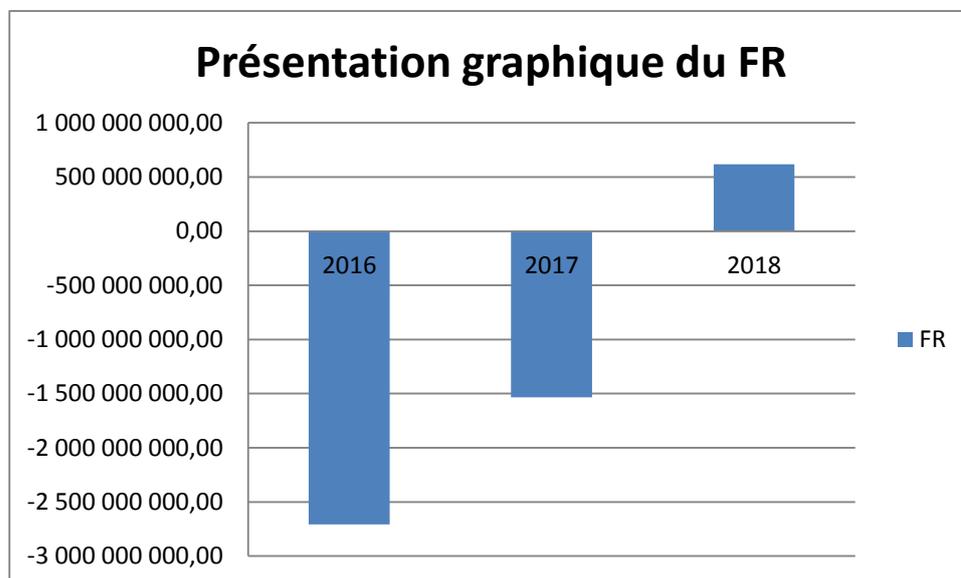
**Tableau N°12: Détermination du fonds de roulement net par le bas du bilan**

	2016	2017	2018
Actifs circulants	3 401 638 876,71	3 885 946 383,39	4 179 676 861,59
Passifs circulants	6 108 975 866,09	5 419 677 733,68	3 562 964 052,97
<b>FRN par le bas du bilan</b>	<b>-2 707 336 989,38</b>	<b>-1 533 731 350,29</b>	<b>616 712 808,62</b>

Source : Nos regroupements d'après les états financiers de la DD de Tizi-Ouzou.

## Chapitre 4 : Contribution de l'analyse financière à l'amélioration de la performance de la direction de distribution de Tizi-Ouzou (SONELGAZ)

**Graph N° 03 : Représentation graphique de fonds de roulement**



Source : Nos regroupements.

La DD a enregistré un FR négatif (actifs circulants inférieures aux dettes à court terme) avec un montant de -2 707 336 989,38 DA en 2016 et un montant de -1 533 731 350,29 en 2017, cela signifie que l'entreprise ne peut pas couvrir ses dettes à court terme par ses actifs circulants. Donc elle doit faire appel à dettes à court et moyen terme

Par contre en 2018, La DD exprime un FR positif avec un montant de 616 712 808,62 DA, cela signifie que l'actif circulant arrive à couvrir les dettes à court terme ce qui est bénéfique pour la DD. Donc cette dernière est en bonne santé financière.

### 3-1-2- Détermination des besoins en fonds de roulement

Le besoin en fond de roulement s'agit d'un besoin qui se dégage par les opérations d'exploitation de l'entreprise (achat, vente, fabrication,...)

$$\text{Besoin en fonds de roulement} = (\text{Valeurs d'exploitations} + \text{valeurs réalisables}) - \text{Dettes à court terme}$$

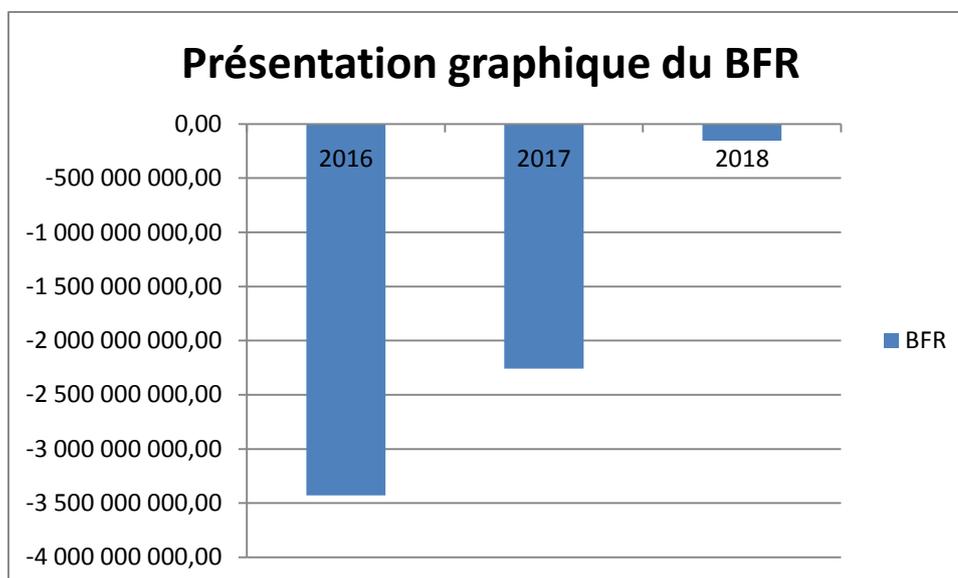
**Tableau N°13 : Présentation des besoins en fonds de roulement**

	2016	2017	2018
Valeurs d'exploitations	1 455 330	1 383 451,50	1 202 691,50
Valeurs réalisables	2 677 960 533,54	3 160 642 612,23	3 409 323 884,05
Dettes à court terme	6 108 975 866,09	5 419 677 733,68	3 562 964 052,97
<b>Besoins en fonds de roulement</b>	<b>-3 429 560 002,55</b>	<b>-2 257 651 669,95</b>	<b>-152 437 477,42</b>

Source : Nos regroupements d'après les états financiers de la DD de Tizi-Ouzou.

## Chapitre 4 : Contribution de l'analyse financière à l'amélioration de la performance de la direction de distribution de Tizi-Ouzou (SONELGAZ)

**Graph N° 04 : Représentation graphique du besoin en fonds de roulement**



Source : Nos regroupements.

La DD est en situation d'équilibre financier à court terme car elle ne dispose pas d'un besoin en fond de roulements durant les trois années (2016/2017/2018) ,donc l'entreprise génère un besoin de financement négatif (les emplois d'exploitations sont inférieures aux ressources d'exploitations) de -3 429 560 002,55DA en 2016 qui passe à -2 257 651 669,95 DA en 2017 et à un montant de -152 437 477,42 DA en 2018.

Ce qui signifie que les ressources d'exploitation financent largement les emplois d'exploitations. Dans ce cas l'Enterprise n'a pas besoin en FR, et elle est en bonne santé financière.

### 3-1-3- Détermination de la trésorerie nette

La trésorerie représente les disponibilités qui lui permettant de financier ses dépones à court terme.

$$TN = \text{Fonds de roulement} - \text{Besoin en fonds de roulement}$$

**Tableau N° 14 : Présentation de la trésorerie nette**

	2016	2017	2018
Fonds de roulement net	-2 707 336 989,38	-1 533 731 350,29	616 712 808,62
Besoins en fonds de roulement	-3 429 560 002,55	-2 257 651 669,95	-152 437 477,42
<b>Trésorerie nette</b>	<b>722 223 013,17</b>	<b>723 920 319,66</b>	<b>769 150 286,04</b>

Source : Nos regroupements d'après les états financiers de la DD de Tizi-Ouzou.

## Chapitre 4 : Contribution de l'analyse financière à l'amélioration de la performance de la direction de distribution de Tizi-Ouzou (SONELGAZ)

Ou bien :

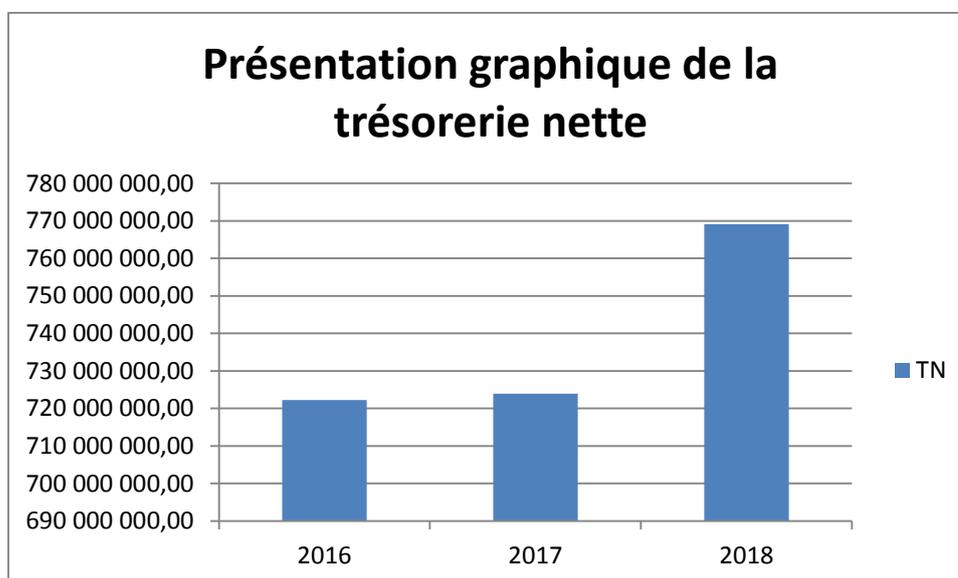
TN = Valeur disponible-Dettes financières à court terme

**Tableau N°15: Présentation de la trésorerie nette**

	2016	2017	2018
Trésorerie active	722 223 013,17	723 920 319,66	769 150 286,04
Trésorerie passive	0,00	0,00	0,00
Trésorerie nette	722 223 013,17	723 920 319,66	769 150 286,04

Source : Nos regroupements d'après les états financiers de la DD de Tizi-Ouzou.

**Graph N° 05 : Représentation graphique de la trésorerie nette**



Source : Nos regroupements.

Au cours de ces trois exercices (2016,2017 et 2018) la DD est en situation d'équilibre financier à très court terme ou immédiat. Elle dégage des excédents de liquidités de 772 223 013,17DA en 2016, 723 920 319,66 DA en 2017 et de 769 150 286,04 DA en 2018. Cela indique que l'entreprise a pu couvrir largement son besoin à court terme par son fonds de roulement qui représente sa liquidité.

### 3-1-4-Analyse des équilibres financiers

#### Pour les années 2016/2017

On constate que les FR sont négatifs, mais plus important que les BFR en valeur absolue ce qui engendre une trésorerie nette positive et donc un équilibre immédiat réalisé.

Néanmoins, cette stabilité n'est pas à long terme, et la situation présente des risques pour l'entreprise.

## Chapitre 4 : Contribution de l'analyse financière à l'amélioration de la performance de la direction de distribution de Tizi-Ouzou (SONELGAZ)

---

En effet, un «  $FR < 0$  » signifie que des valeurs immobilisées sont financées par des dettes à court terme (DCT).

Si on approfondit dans la gestion de l'entreprise, on constate que cette situation provient encore une fois, de la lenteur des circuits d'allocation des fonds qui caractérisent l'entreprise.

En outre, des programmes d'investissement très importants sont réalisés par l'entreprise et immobilisés dans son actif, dans le cadre des programmes étatiques (programmes financés par l'Etat). Ces travaux sont réalisés à terme donc comptabilisés en immobilisations en cours en contre partie des DCT.

Une grande partie de ces dernières sont impayées et restent en souffrance dans le passif de l'entreprise depuis 2015 en attendant les subventions de l'Etat.

### **Pour l'année 2018**

Le fonds de roulement net est positif, ce qui signifie a priori que l'équilibre à long terme est assuré. Cet excédent réalisé par l'entreprise est justifié par le fait que tous les emplois stables sont financés par des fonds permanents.

L'entreprise dispose même d'une marge de sécurité lui permettant de financer une partie de ses actifs circulants.

Cependant, pour juger si ce fond de roulement est suffisant, il y a lieu de le comparer au besoin au fond de roulement. Cette comparaison montre que le FR est positif et suffisant pour couvrir les besoins d'exploitation exprimés par l'entreprise donc l'équilibre est réalisé.

A travers l'analyse par la méthode des équilibres financiers, nous avons pu constater des résultats positifs, donc la DD est en situation d'équilibre. De ce fait, porter un jugement sur la situation financière de l'entreprise ne se limite pas au calcul de ces équilibres mais il convient, dès lors de faire appel à d'autres outils d'analyse dont l'analyse par la méthode de rentabilité et des ratios.

### **3-2- Analyse de la rentabilité et l'étude par ratios**

L'objet d'étude des ratios portera sur la rentabilité de la direction de distribution de Tizi-Ouzou à travers le calcul et l'interprétation des SIG qui nous renseignera sur les différentes étapes de la formation du résultat, et le calcul de la CAF. Enfin, nous parachèverons notre étude par le calcul d'un certain nombre de ratios jugés significatifs.

## Chapitre 4 : Contribution de l'analyse financière à l'amélioration de la performance de la direction de distribution de Tizi-Ouzou (SONELGAZ)

### 3-2-1- Présentation du tableau des soldes intermédiaires de gestion des années 2016,2017 et 2018

Le tableau suivant représente les différents comptes des soldes intermédiaires de gestion.

**Tableau N° 16: le tableau des SIG des années 2016/2017/2018**

	2016	2017	2018
Ventes et produits annexes	7 335 190 157,29	8 102 475 357,70	8 424 609 386,15
Prestations fournies production énergie et matériel	172 067,87	0,00	11 139 433,70
Subvention d'exploitation	0,00	0,00	0,00
Variations stocks produits finis et en cours	0,00	0,00	0,00
Prestations reçues production énergie et matériel	-4 571 090 451,57	-4 903 707 399,61	-5 057 259 393,27
<b>I-Production de l'exercice</b>	<b>2 764 271 773,59</b>	<b>3 198 767 958,09</b>	<b>3 378 489 426,58</b>
Achats consommés	-58 453 004,31	-71 015 744,58	-90 724 026,96
Services extérieures et autres consommations	-531 703 196,41	-713 195 967,18	-798 606 513,85
Prestations reçues services	-1 430 905 906,58	-1 517 466 701,41	-1 527 108 390,64
<b>II- Consommation de l'exercice</b>	<b>-2 021 062 107,30</b>	<b>-2 301 678 413,17</b>	<b>-2 416 438 913,45</b>
<b>III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)</b>	<b>743 209 666,29</b>	<b>897 089 544,92</b>	<b>962 050 495,13</b>
Charges de personnel	-1 282 054 853,51	-1 174 464 429,82	-1 234 069 945,40
Impôts, taxes et versements assimilés	-134 825 113,46	-155 153 670,96	-157 381 613,81
<b>IV-Excédent brut d'exploitation</b>	<b>-673 670 300,68</b>	<b>-432 528 555,86</b>	<b>-429 401 064,08</b>
Autres produits opérationnels	163 402 174,43	164 824 436,69	228 241 279,38
Autres charges opérationnelles	-5 541 096,21	-3 563 995,29	-1 116 778,07
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-1 403 283 617,68	-1 721 459 019,56	-1 909 210 346,32
Charges d'amortissement et autres provisions reçues	-155 786 701,29	-132 656 847,85	0,00
Reprise sur pertes de valeur et provisions	1 996 703,00	4 540 871,55	19 181 881,49
Dotations d'amortissement et autres provisions fournies	0,00	0,00	0,00
<b>V-Résultat opérationnel</b>	<b>-2 072 882 838,43</b>	<b>-2 120 843 110,32</b>	<b>-2 092 305 027,60</b>
Produits financiers	15 500 897,86	0,00	-17,65
Charges financières	-19,21	-19,60	0,00
Prestations reçues frais financiers	-10 267 504,96	-3 028 626,67	-17,65
<b>VI- Résultat financier</b>	<b>5 233 373,69</b>	<b>-3 028 646,27</b>	<b>-17,65</b>
<b>VII- Résultat ordinaire avant impôts (V+VI)</b>	<b>-2 067 649 464,74</b>	<b>-2 123 871 756,59</b>	<b>-2 092 305 045,25</b>
Impôts, exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
<b>Total des produits des activités</b>	<b>7 516 262 000,45</b>	<b>8 271 840 665,94</b>	<b>8 683 171 980,72</b>
<b>Total des charges des activités</b>	<b>-9 583 911 465,19</b>	<b>-10 395 712 422,53</b>	<b>-10 775 477 025,97</b>
<b>VIII- Résultat net des activités ordinaires</b>	<b>-2 067 649 464,74</b>	<b>-2 123 871 756,59</b>	<b>-2 092 305 045,25</b>
Eléments extraordinaires (produits)	701 698,48	0,00	0,00
Eléments extraordinaires (charges)	0,00		0,00
Charges hors exploitation reçues			
Produits hors exploitation reçues			
Produits hors exploitation fournis			
Charges hors exploitation fournies			
<b>IX- Résultat extraordinaire</b>	<b>-155 085 002,81</b>	<b>-132 656 847,85</b>	<b>0,00</b>
<b>X- Résultat net de l'exercice</b>	<b>-2 066 947 766,26</b>	<b>-2 123 871 756,59</b>	<b>-2 092 305 045,25</b>

Source : Nos regroupements d'après les états financiers de la DD de Tizi-Ouzou.

## Chapitre 4 : Contribution de l'analyse financière à l'amélioration de la performance de la direction de distribution de Tizi-Ouzou (SONELGAZ)

---

Une fois le tableau des SIG des trois exercices est élaboré, nous essayerons de faire une interprétation de chaque solde contribuant à la formation du résultat.

### **3-2-2-Interprétations des soldes intermédiaires de gestion**

#### **Production de l'exercice**

Durant les trois années (2016/2017/2018), la DD a connue une augmentation dans la production. Elle est passée de : 2 764 271 773,59DA en 2016 à 3 378 489 426,58 DA en 2018.

Soit une évolution de 22,22 % .Ceci s'explique par l'augmentation des ventes des produits annexes, aussi par le raccordement de nouvelle clientèle.

#### **Consommations de l'exercice**

Durant les trois années (2016/2017/2018), la DD a connue une légère augmentation dans les consommations qui est du à la production de l'exercice.

#### **Valeur ajoutée**

La richesse apportée par l'entreprise est de 743 209 666,29DA en 2016, 897 089 544,92DA en 2017 et 962 050 495,13DA en 2018. Nous constatons que la valeur ajoutée a augmentée de 29,44 % 2016 à 2018. Malgré que la VA est positive sur les trois exercices, il reste insuffisante pour couvrir les charges de personnel et impôt et taxes du l'insuffisance brut d'exploitation Cette augmentation est due à la production de l'exercice,

#### **Excédent brut d'exploitation**

Nous constatons que l'excédent brut d'exploitation est négatif sur les trois années, mais a connue une amélioration qui est du à la réduction des charges de personnel suite au départ au retraite d'un nombre important du personnel.

#### **Résultat opérationnel**

Le résultat opérationnel représente le résultat avant charges et produits financiers. Il a été constaté des fluctuations dans les montants des trois années à savoir 2016 ,2017 et 2018. En effet, les montants sont importants, et cela est dû au nombre d'investissement réalisé annuellement par la DD.

#### **Résultat financier**

La DD a enregistré un résultat financier positif en 2016 de 5 233 373,69DA, par contre en 2017, elle a connue une dégradation importante dans ce dernier de -3 028 646,27DA et en 2018 de -17,65DA qui est du principalement aux prestations reçues frais financiers.

## Chapitre 4 : Contribution de l'analyse financière à l'amélioration de la performance de la direction de distribution de Tizi-Ouzou (SONELGAZ)

### Résultat courant avant impôt

Le résultat courant avant impôt exprime l'enrichissement de l'entreprise après prise en compte du coût de ses financements extérieurs. La DD a réalisé un résultat négatif sur les trois exercices qui est du à l'importance des charges d'activités.

### Résultat net de l'exercice

Les soldes des trois années représentent respectivement des pertes de -2066947766,26DA, -2123 871 756,59DA, -2 092 305 045,25DA en 2016,2017 et 2018. En conclusion, le résultat de la société est déficitaire sur les trois années.

### 3-2-3-Détermination de la capacité d'autofinancement (CAF)

#### a- Calcule de la CAF par la méthode soustractive

Ce tableau représente le calcule de la CAF par la méthode soustractive

**Tableau n°17 : Calcul de la CAF par la méthode soustractive**

Désignation	2016	2017	2018
<b>EBE</b>	-673 670 300,68	-432 528 555,86	-429 401 064,08
Produits d'exploitation	163 402 174,43	164 824 436,69	228 241 279,38
Charges d'exploitation	5 541 096,21	3 563 995,29	1 116 778,07
Produits financier	15 500 897,86	0,00	0 00
Charges financières	10 267 524,17	3 028 646,27	17,65
Produits exceptionnels	701 698,48	0,00	0,00
<b>CAF</b>	<b>-509 874 150,29</b>	<b>-274 296 760,73</b>	<b>-202 276 580,42</b>

Source : Nos regroupements d'après les états financiers de la DD de Tizi-Ouzou.

#### b- Calcule de la CAF par la méthode additive

Ce tableau représente le calcule de la CAF par la méthode additive

**Tableau n°18 : Calcul de la CAF par la méthode additive**

Désignation	2016	2017	2018
<b>Résultant net de l'exercice</b>	-2 066 947 766,26	-2 123 871 756,85	-2 092 305 045,25
Dotation aux amortissements et provisions	1 403 283 617,68	1 721 459 019,56	1 909 210 346,32
Charges d'amortissement, autre provision reçues	155 786 701,29	132 656 847,85	0,00
Reprise sur amortissements et provisions	1 996 703,00	4 540 871,55	19 181 881,49
<b>CAF</b>	<b>-509 874 150,29</b>	<b>-274 296 760,73</b>	<b>-202 276 580,42</b>

Source : Nos regroupements d'après les états financiers de la DD de Tizi-Ouzou.

## Chapitre 4 : Contribution de l'analyse financière à l'amélioration de la performance de la direction de distribution de Tizi-Ouzou (SONELGAZ)

### 3-2-4-Interprétation de la CAF

Nous remarquons que la DD ne dispose pas de moyens pour s'autofinancer. La capacité d'autofinancement pour ses trois années étudiées (2016/2017/2018) est négative .cette situation s'améliore d'une année à l'autre, la CAF est passe de -509 874 150,29 DA en 2016 à -274 296 760,73DA en 2017 et à -202 276 580,42DA pour l'exercice 2018.

Cette valeur négative est due aux résultats déficitaires constatés lors de la période étudiée, d'une part, et de l'augmentation des immobilisations et donc des charges d'amortissement.

### 3-3- Analyse par les ratios

#### 3-3-1- Les ratios de structure

Ce tableau donnera l'ensemble des ratios de structure

**Tableau n°19 : Calcul des ratios de structure**

Ratios	2016	2017	2018
$\frac{\text{Vocation de l'entreprise}}{\text{Valeurs immobilisées}} * 100$ Σ Emplois	$\frac{27\,381\,453\,481,77}{30\,783\,092\,358,48} =$ <b>88,9%</b>	$\frac{28\,729\,712\,938,73}{32\,615\,659\,322,12} =$ <b>88,06%</b>	$\frac{30\,691\,671\,150,47}{34\,871\,348\,012,06} =$ <b>88,01%</b>
$\frac{\text{Valeurs réalisables}}{\text{Σ Emplois}} * 100$	$\frac{2\,677\,960\,533,54}{30\,783\,092\,358,48} =$ <b>8,7%</b>	$\frac{3\,160\,642\,612,23}{32\,615\,659\,322,12} =$ <b>9,69%</b>	$\frac{3\,409\,323\,884,05}{34\,871\,348\,012,06} =$ <b>9,78%</b>
$\frac{\text{Gestion de la trésorerie}}{\text{Valeurs disponibles}} * 100$ Σ Emplois	$\frac{722\,223\,013,17}{30\,783\,092\,358,48} =$ <b>2,35%</b>	$\frac{723\,920\,319,66}{32\,615\,659\,322,12} =$ <b>2,22%</b>	$\frac{769\,150\,286,04}{34\,871\,348\,012,06} =$ <b>2,21%</b>
$\frac{\text{Autonomie financière}}{\text{capitaux propres}} * 100$ Σ Ressources	$\frac{19\,882\,275\,924,88}{30\,783\,092\,358,48} =$ <b>64,59%</b>	$\frac{21\,952\,461\,319,22}{32\,615\,659\,322,12} =$ <b>67,3%</b>	$\frac{25\,555\,779\,135,48}{34\,871\,348\,012,06} =$ <b>73,29%</b>
$\frac{\text{Ressource à long terme}}{\text{DLMT}} * 100$ Σ Ressources	$\frac{4\,791\,840\,567,51}{30\,783\,092\,358,48} =$ <b>15,57%</b>	$\frac{5\,243\,520\,269,22}{32\,615\,659\,322,12} =$ <b>16,08%</b>	$\frac{5\,752\,604\,823,61}{34\,871\,348\,012,06} =$ <b>16,5%</b>
$\frac{\text{Ressource à court terme}}{\text{DCT}} * 100$ Σ Ressources	$\frac{6\,108\,975\,866,09}{30\,783\,092\,358,48} =$ <b>19,85%</b>	$\frac{5\,419\,677\,733,68}{32\,615\,659\,322,12} =$ <b>16,62%</b>	$\frac{3\,562\,964\,052,97}{34\,871\,348\,012,06} =$ <b>10,22%</b>
$\frac{\text{Capacité d'endettement}}{\text{Capitaux propres}} * 100$ DLMT	$\frac{19\,882\,275\,924,88}{4\,791\,840\,567,51} =$ <b>414,39%</b>	$\frac{21\,952\,461\,319,22}{5\,243\,520\,269,22} =$ <b>418,66%</b>	$\frac{25\,555\,779\,135,48}{5\,752\,604\,823,61} =$ <b>444,25%</b>
$\frac{\text{Solvabilité générale}}{\text{Σ Actif}} * 100$ Σ Dettes	$\frac{30\,783\,092\,358,48}{10\,900\,816\,433,6} =$ <b>282,39%</b>	$\frac{32\,625\,659\,322,12}{10\,663\,198\,002,9} =$ <b>305,87%</b>	$\frac{34\,871\,348\,012,06}{9\,315\,568\,876,58} =$ <b>374,33%</b>
$\frac{\text{Couverture de l'AC par le FR}}{\text{fonds de roulement}} * 100$ Actif circulant	$\frac{-2\,707\,336\,989,38}{3\,401\,638\,876,71} =$ <b>-79,59%</b>	$\frac{-1\,533\,731\,350,29}{3\,885\,946\,383,39} =$ <b>-39,47%</b>	$\frac{616\,712\,808,62}{4\,179\,676\,861,59} =$ <b>14,75%</b>
$\frac{\text{Indépendance financière}}{\text{Σ Dettes}} * 100$ Σ Bilan	$\frac{10\,900\,816\,433,6}{30\,783\,092\,358,48} =$ <b>35,41%</b>	$\frac{10\,663\,198\,002,9}{32\,615\,659\,322,12} =$ <b>32,7%</b>	$\frac{9\,315\,568\,876,58}{34\,871\,348\,012,06} =$ <b>26,71%</b>

Source : Nos regroupements d'après les états financiers de la DD de Tizi-Ouzou.

## Chapitre 4 : Contribution de l'analyse financière à l'amélioration de la performance de la direction de distribution de Tizi-Ouzou (SONELGAZ)

---

### **Interprétation des ratios de structure**

Les ratios de structure du bilan sont déjà interprétés par avant.

### **Capacité d'endettement**

Durant les trois années (2016/2017/2018), nous constatons que la DD dispose d'une forte capacité d'endettement vu que ce ratio est largement supérieur à la norme qui est de 100%, nous constatons donc que la société dispose d'un montant important en matière des capitaux propres pour financer son actif, tels que ses investissements sans qu'elle face appel au crédit bancaire.

### **Solvabilité générale**

Nous constatons sur les trois années (2016/2017/2018) que ce ratio est largement supérieur à la norme qui est de 100%. Donc la DD finance ses investissements par ses propres ressources financières.

### **Couverture de l'actif circulant par le fonds de roulement net**

Nous constatons que sur les deux exercices (2016/2017) ce ratio est négatif. Par contre en 2018 ce ratio est positif c'est-à-dire le FR arrive à financer l'actif circulant et de dégager un excédent.

### **Indépendance financière**

Nous constatons que sur les deux exercices (2016/2017) ce ratio est relativement stable, par contre en 2018 ce ratio a connu une baisse il passe de 32,7% à 26,71%. Donc l'entreprise est indépendante vis-à-vis de ses partenaires financiers, cela veut dire qu'elle pourra assurer le remboursement de sa dette.

## Chapitre 4 : Contribution de l'analyse financière à l'amélioration de la performance de la direction de distribution de Tizi-Ouzou (SONELGAZ)

### 3-3-2- Les ratios de gestion

Ce tableau donnera le résultat de chaque ratio.

**Tableau n°20 : Calcul des ratios de gestion**

Ratios	2016	2017	2018
$Taux\ de\ croissance\ de\ la\ VA(n)-VA(n-1)*100$ $\frac{VA(n)-VA(n-1)}{VA(n-1)}*100$	$\frac{743\ 209\ 666,29-(-39\ 592\ 440,24)}{-39\ 592\ 440,24} =$ <b>-19,77%</b>	$\frac{897\ 089\ 544,92-743\ 209\ 666,29}{743\ 209\ 666,29} =$ <b>20,7%</b>	$\frac{962\ 050\ 495,13-897\ 089\ 544,92}{897\ 089\ 544,92} =$ <b>7,24%</b>
$Durée\ du\ crédit\ client =$ $\frac{Créances\ clients}{Chiffre\ d'affaire(TTC)}*360J$	$\frac{2\ 463\ 640\ 967,96}{8\ 353\ 926\ 891,05} * 360J =$ <b>106,17 J = 3,54 mois</b>	$\frac{3\ 040\ 783\ 247,18}{9\ 475\ 436\ 251,15} * 360J =$ <b>115,53 J = 3,85 mois</b>	$\frac{3\ 197\ 096\ 795,37}{9\ 883\ 574\ 929,71} * 360J =$ <b>116,45 J = 3,88 mois</b>
$Durée\ du\ crédit\ fournisseurs =$ $\frac{dettes\ fournisseurs}{Achat\ (TTC)} * 360J$	$\frac{5\ 138\ 603\ 487,5}{7\ 199\ 616\ 700,06} * 360J =$ <b>256,94 J = 8,56 mois</b>	$\frac{4\ 054\ 086\ 448,67}{7\ 919\ 603\ 494,64} * 360J =$ <b>184,29 J = 6,14 mois</b>	$\frac{1\ 696\ 724\ 640,42}{5\ 237\ 566\ 533,90} * 360J =$ <b>116,62 J = 3,89 mois</b>
$Liquidité\ générale =$ $\frac{Actif\ circulant}{DCT}*100$	$\frac{3\ 401\ 638\ 876,71}{6\ 108\ 975\ 866,09} =$ <b>55,68%</b>	$\frac{3\ 885\ 946\ 383,39}{5\ 419\ 677\ 733,68} =$ <b>71,7%</b>	$\frac{4\ 179\ 676\ 861,59}{3\ 562\ 964\ 052,97} =$ <b>117,31%</b>
$Liquidité\ restreinte =$ $\frac{(VR+VD)}{DCT}*100$	$\frac{3\ 400\ 183\ 546,71}{6\ 108\ 975\ 866,09} =$ <b>55,66%</b>	$\frac{3\ 884\ 562\ 931,89}{5\ 419\ 677\ 733,68} =$ <b>71,68%</b>	$\frac{4\ 178\ 474\ 170,09}{3\ 562\ 964\ 052,97} =$ <b>117,28%</b>
$Liquidité\ immédiate =$ $\frac{VD}{DCT}*100$	$\frac{722\ 223\ 013,17}{6\ 108\ 975\ 866,09} =$ <b>11,82%</b>	$\frac{723\ 920\ 319,66}{5\ 419\ 677\ 733,68} =$ <b>13,36%</b>	$\frac{769\ 150\ 286,04}{3\ 562\ 964\ 052,97} =$ <b>21,99%</b>

Source : Nos regroupements d'après les états financiers de la DD de Tizi-Ouzou.

#### Taux de croissance de la valeur ajoutée

Nous constatons qu'en 2017 ce ratio a connu une amélioration par rapport à 2016 où la DD a enregistré un taux de 20,7% au lieu de -19,77%. Par contre, en 2018 ce ratio a connu une baisse.

#### Durée du crédit clients

D'après les résultats obtenus, nous constatons une stabilité du délai crédit client de 3 mois et 16 jours durant les trois années, ceci dénote une meilleure maîtrise des créances et recouvrement.

Cependant, des efforts sont fournis par l'entreprise afin d'améliorer davantage ces délais, malgré les difficultés rencontrées par rapport aux :

- Nombre important des clients ;
- Qualité de certains clients : organismes étatiques ;
- Manque de moyens humain et matériel qui sont insuffisants ;
- Désobéissance de certains clients ou groupe de clients et leur résistance au paiement.

#### Durée du crédit fournisseurs

## Chapitre 4 : Contribution de l'analyse financière à l'amélioration de la performance de la direction de distribution de Tizi-Ouzou (SONELGAZ)

---

L'analyse des délais crédit fournisseur montre ce qui suit :

- Une dégradation dans les délais à travers les 03 années, d'une part.
- De l'autre part, les délais fournisseurs dépassent largement les délais crédits clients durant les deux premières années d'étude 2016/2017. Par contre, en 2018 la durée crédit fournisseur dépasse légèrement les délais crédit clients.

### **Liquidité générale**

Nous constatons que sur les deux exercices (2016/2017) ce ratio est inférieur à la norme de 100%, ce qui veut dire que l'entreprise ne dispose pas d'une liquidité suffisante pour faire face à ses créanciers à court terme. Par contre, en 2018 ce ratio est supérieur à la norme, c'est-à-dire elle dispose de la liquidité.

### **Liquidité restreinte**

Ce ratio mesure la solvabilité de l'entreprise à court terme à l'aide de l'encaissement des créances et de la trésorerie disponible. Nous constatons que sur les deux exercices (2016/2017), ce ratio est inférieur à la norme de 100%. Par contre, en 2018 ce ratio est supérieur à la norme donc la situation financière est jugée favorable durant cette année, et cela est dû aux efforts fournis par les commerciaux dans le cadre de l'amélioration des recouvrements des créances.

### **Liquidité immédiate**

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme en utilisant uniquement ses disponibilités. Nous constatons sur les trois années (2016/2017/2018) que ce ratio est inférieur à la norme qui est de 100%. Cela s'explique que la DD ne dispose pas d'une autonomie financière pour régler ses fournisseurs. Chaque mois, cette dernière envoie un état de tout les factures comptabilisés à la direction générale (l'accréditif) pour mettre à sa disposition dans ses disponibilités le montant demandé pour procéder au règlement de tous ses fournisseurs.

Les ratios de rentabilité nous allons les évoquer dans la section suivante.

Après avoir présenté les bilans de la direction de distribution de l'électricité et du gaz et procéder à l'analyse financière de celle-ci à travers l'analyse des différents équilibres financiers, le calcul des ratios et leurs interprétations, nous procédons à l'analyse de la performance de l'entreprise qui fera l'objet de la section suivante.

## Chapitre 4 : Contribution de l'analyse financière à l'amélioration de la performance de la direction de distribution de Tizi-Ouzou (SONELGAZ)

### Section 3 : Analyse de la performance financière de la direction de distribution (SONELGAZ)

Toute entreprise vise à accomplir ses objectifs et à améliorer sa performance. A fin, de mieux cerner la notion de performance, nous allons essayer de purifier cette notion à travers le calcul des ratios de rentabilité et l'application de la méthode Altman sur les données de la DD de Tizi-Ouzou.

#### 3-1- Les mesures de la performance

Les entreprises utilisent généralement des indicateurs fiables, faciles à calculer et susceptibles d'être retenus pour évaluer la performance.

##### 3-1-1- Les ratios de rentabilité

Ces ratios fournissent l'information sur la rentabilité de l'entreprise, on mesure les bénéfices en fonction des ventes et en fonction de l'investissement des actionnaires.

Le tableau ci-dessus représente les ratios de rentabilité de la « DD » durant les trois exercices (2016/2017/2018).

**Tableau n°21 : Calcul des ratios de rentabilité**

Désignation	Formules	2016	2017	2018
RE	$\frac{\text{Resultat net}}{\text{total de l'actif}}$	-6,7 %	-6,5%	-6%
RF	$\frac{\text{Résultat net}}{\text{capitaux propre}}$	-10,4%	-9,7%	-8,2%
RC	$\frac{\text{Résultat net}}{\text{chiffre d'affaire}}$	-74,8%	-66,4%	-6,0%
L'effet de levier	$\frac{\text{rentabilité financière}}{\text{rentabilité économique}}$	1,55	1,49	1,36

Source : Nos regroupements d'après les états financiers de la DD de Tizi-Ouzou.

## Chapitre 4 : Contribution de l'analyse financière à l'amélioration de la performance de la direction de distribution de Tizi-Ouzou (SONELGAZ)

A travers ce tableau, on s'aperçoit que la rentabilité économique de la DD de Tizi-Ouzou reste négative sur les trois dernières années. En effet, elle était de -6,7% en 2016, est passée à -6,5% en 2017 et -6% en 2018. Cela signifie que la rentabilité est insuffisante, autrement dit ses actifs économiques ne sont pas rentable.

D'après les résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, la rentabilité financière est négative et cela est dû au résultat net qui l'est aussi. Donc les gestionnaires de l'entreprise ne sont pas aptes à rentabiliser les capitaux propres, Le ratios est égale à -6,7% en 2016, -6,5% en 2017, -6% en 2018. On constate néanmoins que si l'entreprise continue à faire plus d'effort, elle pourrait positiver sa rentabilité financière.

Ce ratio exprime la rentabilité de la DD en fonction de son volume d'activité, nous constatons que cette entreprise est commercialement non rentable pour les trois exercices, malgré que, la DD de Tizi-Ouzou a connu une amélioration au cours de ces trois années mais est restée négative (2016:-74,8% ; 2017 :-66,4% ; 2018 :-6%).Cela veut dire que les ventes de l'organisme ont été de plus en plus profitables de 2016 à 2018 du point de vue évolution car elle est restée négative. Nous en déduisons qu'avec le temps que la DD Tizi-Ouzou fait une bonne utilisation de son CA qui est en quelques sortes le capital commercial que l'entreprise tire des clients.

Durant les trois années (2016/2017/2018), l'effet de levier est positif de 1,55 en 2016, 1,49 en 2017 et 1,36 en 2018. Cela signifie que la DD de Tizi-Ouzou exerce un impact positif sur la rentabilité financière dégagé. Dans ce cas, l'endettement est favorable.

### 3-1-2- la profitabilité

Ce tableau donnera le résultat de ratios de profitabilité

**Tableau n°22 : Calcul le ratio de profitabilité**

Désignation	formules	2016	2017	2018
Taux de profitabilité	$\frac{\text{Résultat de l'exercice}}{\text{chiffre d'affaires}} \times 100$	-0,748	-0,664	-0,619

Source : Nos regroupements d'après les états financiers de la DD de Tizi-Ouzou.

Le taux de profitabilité exprime la politique commerciale de la DD par exemple en termes de prix. A cet effet, nous constatons que ce ratio est négatif durant les trois années (2016/2017/2018), ce qui veut dire que la DD assure la distribution du gaz et l'électricité à un prix qui ne lui rapport que des pertes.

## Chapitre 4 : Contribution de l'analyse financière à l'amélioration de la performance de la direction de distribution de Tizi-Ouzou (SONELGAZ)

### 3-2- Evaluation de la performance de l'entreprise à partir des modèles

L'évaluation de la performance financière de la direction de distribution (SONLEGAZ), ce sera à partir des modèles présenter dans le deuxième chapitre c'est-à-dire le modèle d'Altman pour apprécier ces possibilités de tomber en faillite et le modèle d'EVA qui permet de s'avoir si l'entreprise a crée de valeur.

#### 3-2-1- Application de modèle d'Altman

Dans le cadre de notre étude nous sommes limités à l'application du modèle d'Altman par ce que ce dernier est facilement applicable à cause de la disponibilité d'information nécessaire à son application.

La fonction du modèle d'Altman est la suivante :

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

Le résultat obtenu est apprécié comme suite :

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

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

$Y < 1,81$  Zone dangereuse ou l'entreprise est potentiellement en défaillance.

L'évaluation de la performance financière de l'entreprise de 2016/2017/2018 selon le modèle D'Altman nous a permis d'obtenir les résultats suivants :

**Tableau n°23 : les éléments de calcul de la fonction d'Altman**

Eléments	Formules	2016	2017	2018
X <sub>1</sub>	Fond de roulement / Actif total	-0,088	-0,047	0,018
X <sub>2</sub>	Réserves / Actif total	0	0	0
X <sub>3</sub>	EBE / Actif total	-0,022	-0,013	-0,012
X <sub>4</sub>	Capitaux propres / Dettes totales	3,255	4,051	7,170
X <sub>5</sub>	Chiffre d'affaire / Actif total	0,090	0,098	0,097

Source : Nos regroupements d'après les états financiers de la DD de Tizi-Ouzou.

## Chapitre 4 : Contribution de l'analyse financière à l'amélioration de la performance de la direction de distribution de Tizi-Ouzou (SONELGAZ)

Le tableau ci-dessus représente l'évaluation de la performance à partir de la fonction d'Altman.

**Tableau n°24 : Evaluation de la performance de l'entreprise à partir du modèle d'Altman**

	2016	2017	2018
1,2X <sub>1</sub>	-0,1056	-0,0564	0,0216
1,4X <sub>2</sub>	0	0	0
3,3X <sub>3</sub>	-0,0726	-0,0429	-0,0396
0,6X <sub>4</sub>	1,953	2,4306	4,302
X <sub>5</sub>	0,090	0,098	0,097
$Y=1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + X_5$	<b>1,8648</b>	<b>2,4293</b>	<b>4,381</b>

Source : Nos regroupements d'après les états financiers de la DD de Tizi-Ouzou.

Les résultats obtenus en 2016, 2017 et 2018 sont respectivement  $Y_{2016}=1,8648$ ,  $Y_{2017}=2,4293$  et  $Y_{2018}=4,381$ . Dans la première année et la deuxième année ils sont compris entre  $1,81 < Y < 2,99$ , donc la DD de Tizi-Ouzou se situe dans une zone neutre, mais pour la troisième année 2018 est de 4,381, donc l'entreprise est sauvée parce qu'il est supérieur à 2,99 ( $Y \geq 2,99$ ). En conclusion, la DD de T.O a fait face à ses besoins financiers sans faire appel aux ressources externes (les crédits bancaires).

Cette section, nous a permis d'appréhender les indicateurs de performance financiers, il s'agit d'une appréciation de la performance financiers à partir des ratios de rentabilité et ainsi par la méthode d'Altman et de voir quelle sont les variables qui contribuent à la performance.

### Conclusion

Après avoir procédé à l'analyse financière de la direction de distribution de Tizi-Ouzou, nous remarquons que celle-ci présente des points forts et des points faibles.

La structure financière de l'entreprise dénote un certain équilibre financier soutenu par un actif lourd constitué de plus de 80% des capitaux permanents, cette structure est expliquée par l'activité de l'entreprise qui nécessite la mise en place de lourdes infrastructures afin de mettre ses produits à la disposition des clients.

## Chapitre 4 : Contribution de l'analyse financière à l'amélioration de la performance de la direction de distribution de Tizi-Ouzou (SONELGAZ)

---

Cependant, la dépendance de la DD de la direction générale n'est pas sans impact sur certains paramètres tel que : la lenteur dans la mise à disposition des fonds pour la prise en charge des dettes fournisseurs ce qui engendre des déséquilibres financiers instantanés.

Sur le plan rentabilité, nous avons constaté que celle-ci n'est pas réalisée, pour plusieurs motifs exposés déjà dans notre analyse, et qui sont en résumé :

- Les pertes d'énergies qui pèsent sur la rentabilité du chiffre d'affaire (perte technique et de gestion ainsi que la fraude).
- Les prix de vente appliqués qui ne couvrent pas les coûts de revient des deux énergies.
- L'importance des charges notamment celles d'entretien des réseaux, des charges du personnel, des impôts ...
- L'importance des couts d'achat des énergies distribuées (Electricité et Gaz) et les charges y afférant (Le transport de l'électricité et du gaz).

L'évaluation de la performance financière de la DD durant la période étudiée, suivant la méthode Altman dénote que celle-ci se situe en Zone neutre durant 2016/2017, et rentable est saine durant l'année 2018. Ces résultats s'expliquent par la stabilité financière.

## Conclusion générale

---

### Conclusion générale

L'analyse financière se rapporte à l'évaluation méthodique de la situation financière d'une entreprise. Le but de cette analyse est de fournir, à partir des informations chiffrées, une vision synthétique qui fait ressortir la réalité de la situation financière qui doit aider le dirigeant, investisseurs et le prêteur dans leur prise de décision.

En effet, au cours de notre stage qui s'est déroulé au sein de la direction de distribution de Tizi-Ouzou (SONLEGAZ), nous avons essayé de mener une étude des bilans financiers et les indicateurs de l'équilibre financier (FRN, BFR, TN) et la méthode des ratios et une autre sur l'analyse de l'activité (les soldes intermédiaire de gestion, la capacité d'autofinancement et la rentabilité) à travers trois exercices 2016, 2017 et 2018.

Au regard de notre étude porté sur la structure financière du bilan et l'activité de la DD, nous constatons sur les deux années 2016/2017, celle-ci réalise un équilibre financier immédiat vu l'absence du besoin en fonds de roulement. Par contre en 2018, la DD a réalisé un équilibre financier à long terme, à court terme et dans l'immédiat. Ses ressources stables lui permettent de financer en totalité ses emplois stables et elle a même une marge de sécurité (FR) lui permettent de financer une partie de ses besoins en fonds de roulement.

La trésorerie n'est pas trop importante sur l'ensemble des trois années et cela s'explique par le fait que la trésorerie est centralisée par la direction générale qui se base sur le principe de « la remontée des fonds » et « la mise à disposition des fonds ».

Quant à sa solvabilité, nous constatons que l'entreprise peut régler la totalité de ses dettes par l'ensemble de son actif

Concernant sa rentabilité, nous remarquons que la DD n'est pas rentable vue qu'elle ne dégage pas une valeur ajoutée importante pour couvrir ses charges. Cela ne lui permet pas de réaliser une rentabilité économique, ni commerciale, ni financière d'une part, d'autre part la DD ne dispose pas d'une capacité d'autofinancement.

En analysant la performance, les résultats obtenus par la méthode Altman permettent de dire que la DD se situe dans la zone neutre durant 2016/2017, et celle-ci est saine durant l'exercice 2018.

De ce fait, il est important de souligner que l'analyse financière s'avère inexistante dans la DD, ce qui réduit le degré de maîtrise de la situation financière. Il existe aussi des pertes d'énergie engendrée par une mauvaise gestion de la division technique d'électricité.

## Bibliographie

### Ouvrages

1. BARREAU, Jean, DELAYAYE, Jacqueline, « Gestion financière », Edition DUNOD, 4eme édition, Paris, 1995.
2. BOUKHELIF Ahmed, « Analyse financière », Edition Houma, Alger,2000.
3. BOUYAKOUB Farouk, L'entreprise et le financement bancaire, édition Casbah, Algérie, 2000.
4. BRIQUET, Ferri, « Les plans de financement », Edition Economica, Paris 1997.
5. CABANE, Pierre, « L'essentielle de Finance »Edition Eyrolles, 2<sup>ème</sup> édition, 2004.
6. CHIHA Khemissi, Edition HOUMA, 2eme édition, Alger, 2006.
7. COHEN, Elie, « Analyse Financière », Edition Economica, 6eme édition, Paris, 2006.
8. COHEN Elie, « Gestion financière de l'entreprise et développement financier », Edition Edicef, Vanves, 1991.
9. COLASSE Bernard, « gestion financière de l'entreprise », 3<sup>ème</sup> édition, paris, 1993.
10. CONSO Pierre, « La gestion financière de l'entreprise Tome1 », Edition Dunod, Paris, 1983.
11. DELAHAYE Jacqueline, « Finance d'entreprise », Edition Dunod ,5eme édition, Paris, 2016.
12. DORATH Brigitte, GOUJET Christian, «Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », DUNOD, 3eme édition, Paris.2007.
13. FERNANDEZ A., Les nouveaux tableaux de bord des managers, Edition d'organisation, paris, 2005.
14. GRANSTED, I., «l'impasse industrielle », Edition du seuil, Paris.
15. GRANGUILLOT Béatrice, Francis « L'essentiel de l'analyse financière »12eme édition, Paris2014/2015.
16. Henri Bouquin, comptabilité de gestion, Economica, Paris, mars 2000.
17. Herbert de la Bruslerie, « Analyse financière », Edition DUNOD, 4eme édition, Paris, 2010.
18. KHEMAKHEM A., «la dynamique de contrôle de gestion », Edition DUNOD, Paris, 1992.
19. LAHILLE, Jean-Pierre, « Analyse Financière », Edition Dunod ,3eme édition, Paris, 2007.
20. Langlois L., Bonnier C., Bringer M., « Contrôle de gestion », Edition BERTI, Alger, 2008.
21. LORINO Philippe, « Méthode et pratique de la performance » Edition les éditions d'organisations, Paris, 2003.
22. LOTMANI, N, « Analyse financière »Edition pages-blues, Alger, 2003.
23. MARC GAUGAIN Roselyne SAUVEE-CRAMBERT «Gestion de la trésorerie », 2<sup>em</sup> Edition ECONOMICA, Paris, 2007.
24. MARION Alain, « Analyse financière », concepts et méthodes, Edition DUNOD, 4eme édition, Paris 2007.
25. MELYON Gérard, « Gestion financière », Edition Bréal, 4eme édition, paris, 2007.

26. Michel Kalika, structure d'entreprise, Economica, Paris, 1995.
27. PAYRARD Josette, AVENEL jean-David, PAYRARD Max, « Analyse financière » Edition Vuibert, 9<sup>ème</sup> édition, 2006.
28. PEYRARD Josette, « Analyse financière », Edition Vuibert gestion, Paris, 1991.
29. PEYRARD Josette, Gestion Financière ,1<sup>er</sup> édition Gestion ,1990.
30. Pierre Paucher, Mesure de la performance financière, Office des publications universitaires, Alger, 1993.
31. PIGET, Patrick, « Gestion financière de l'entreprise », Edition Economica, Paris 1998.
32. RAMAGE Pierre, « Analyse et diagnostic financier », Edition d'organisation, Paris, 2001.
33. TAZDAIT Ali, « Maitrise du système comptable financier », 1er édition, Alger : ACG 2009.
34. VIZZAVONA Patrice, « Pratique de gestion analyse financière », Tome 1, Edition BERTI, 1991.
35. ZAMBOTTO Chistian et Corinne, « Gestion financière : Finance d'entreprise », Edition Dunod, 8eme édition, Paris, 2009.

### Revue

1. Annick Bourguignon, « peut-on définir la performance ? », revue française de comptabilité, n°269.

### Mémoire

1. AOUANE S., MAKHLOUFI N., « L'impact du contrôle de gestion sur la performance d'entreprise : cas de Leader meuble Taboukert », Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en science de gestion, option finance d'entreprise, UMMTO, 2014/2015.
2. ASAMOAH M., BA A., OWUSU M., «Analyse financière d'une entreprise : cas de l'entreprise SONELGAZ », Mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de licence en science de gestion, option comptabilité, UMMTO, 2012/2013.
3. KIFOUCHE N., RAHMANI M., «Analyse de la performance d'une entreprise : cas de la SPA NAFTAL », Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en science commerciales, option finance, UMMTO, 2014/2015.
4. LOUHI F., SILKHIDER D., «L'analyse financière comme outil de performance d'une entreprise : cas de L'ERGUR DJURDJURA », Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en science de gestion, option finance d'entreprise, UMMTO, 2014/2015.
5. SAOU O., ABBACHE K., « l'appréciation de la performance de l'entreprise à traves l'analyse financière : cas de «EPB», Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en science de gestion, Bejaia, 2017, mémoire en linge.

## Liste des tableaux

Tableaux n°1 : présentation de l'actif du bilan comptable.....	14
Tableau n°2 : présentation du passif du bilan comptable.....	15
Tableau n°3 : présentation du compte du résultat (les charges).....	18
Tableau n°4 : Présentation du bilan financier .....	24
Tableau n°5 : La performance externe et la performance interne .....	33
Tableaux n°6 : Présentation des soldes intermédiaires de gestion.....	64
Tableau N°7: Actif au 31/12 des années 2016/2017/2018 .....	80
Tableau N°8 : Passifs au 31/12 des années 2016/2017/2018 .....	81
Tableau N°9 : Partie actif des bilans en grandes masses 2016/2017/2018 .....	81
Tableau N°10: Partie passif des bilans en grandes masses 2016/2017/2018.....	82
Tableau N°11: Détermination du fonds de roulement net par le haut du bilan.....	85
Tableau N°12: Détermination du fonds de roulement net par le haut du bilan.....	85
Tableau N°13 : Présentation des besoins en fonds de roulement .....	86
Tableau N°14 : Présentation de la trésorerie nette .....	87
Tableau N°15: Présentation de la trésorerie nette .....	88
Tableau N° 16: le tableau des SIG des années 2016/2017/2018.....	90
Tableau n°17 : Calcul de la CAF par la méthode soustractive.....	92
Tableau n°18 : Calcul de la CAF par la méthode additive.....	92
Tableau n°19 : Calcul des ratios de structure .....	93
Tableau n°20 : Calcul des ratios de gestion .....	95
Tableau n°21 : Calcul des ratios de rentabilité.....	97
Tableau n°22 : Calcul le ratio de profitabilité .....	98
Tableau n°23 : les éléments de calcule de la fonction d'Altman .....	99
Tableau n°24 : Evaluation de la performance de l'entreprise à partir du modèle d'Altman .....	100

## **Liste des schémas**

Schéma n° 1: Présentation général de l'analyse financière.....	09
Schéma n°2 : Présentation de l'organigramme de la direction de distribution de Tizi-Ouzou. .....	74
Schéma n°3 : Présentation de la division finance et comptabilité.....	78

## Liste des graphes

Graph N° 01 : Représentation graphique de l'actif des bilans en grande masses .....	82
Graph N° 02 : Représentation graphique du passif des bilans en grande masses .....	82
Graph N° 03 : Représentation graphique de fonds de roulement.....	86
Graph N° 04 : Représentation graphique du besoin en fonds de roulement .....	87
Graph N° 05 : Représentation graphique de la trésorerie nette.....	88

**BILAN ACTIF**

Définitif

ACTIF	note	brut 2016	amort 2016	2016	2015
<b>ACTIF NON COURANT</b>					
<b>Ecart d'acquisition (ou goodwill)</b>					
<b>Immobilisations incorporelles</b>					
Frais de développements immobilisables					
<b>Immobilisations corporelles</b>					
Terrains		14 737 000,40		14 737 000,40	14 737 000,40
Agencements et aménagements de terrains		22 632 418,86	18 283 812,04	4 348 606,82	4 752 370,36
Constructions (Batiments et ouvrages)		474 674 796,02	84 828 860,14	389 845 935,88	149 326 863,24
Installations techniques, matériel et outillage		31 599 320 503,84	11 807 164 586,97	19 792 155 916,87	16 708 010 488,06
Autres immobilisations corporelles		3 396 338 676,49	1 324 883 046,19	2 071 455 630,30	1 863 880 099,65
<b>Immobilisations en cours</b>		5 108 910 391,50		5 108 910 391,50	4 415 926 202,75
<b>Immobilisations financières</b>					
Titres mises en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		0,00		0,00	0,00
<b>Comptes de liaison</b>					
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		40 616 613 787,11	13 235 160 305,34	27 381 453 481,77	23 156 633 024,46
<b>ACTIF COURANT</b>					
<b>Créances et emplois assimilés</b>					
Clients		2 792 649 851,54	329 008 883,58	2 463 640 967,96	2 348 420 831,93
<b>Stocks et encours</b>		1 455 330,00		1 455 330,00	1 239 750,00
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		24 100 560,18	2 445 153,71	21 655 406,47	26 365 174,99
Impôts		192 664 159,11		192 664 159,11	274 275 302,84
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
<b>Disponibilités et assimilés</b>					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		722 778 310,26	555 297,09	722 223 013,17	610 529 691,11
<b>compte transitoire**</b>		0,00		0,00	0,00
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		3 733 648 211,09	332 009 334,38	3 401 638 876,71	3 260 830 750,87
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		44 350 261 998,20	13 567 169 639,72	30 783 092 358,48	26 417 463 775,33

**BILAN PASSIF**

Définitif

<b>PASSIF</b>	<b>note</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de réévaluation		497 120 897,26	497 120 897,26
<b>Résultat net</b>		0,00	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		- 106 861 713,99	- 216 336 401,55
<b>compte de liaison**</b>		19 492 016 741,61	17 339 176 383,10
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>		19 882 275 924,88	17 619 960 878,81
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières		122 730 013,08	99 458 354,09
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		4 669 110 554,43	4 250 493 571,92
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>		4 791 840 567,51	4 349 951 926,01
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		5 138 603 487,50	3 427 257 976,90
Impôts		182 228 396,26	115 180 583,68
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00	0,00
Autres dettes		788 143 982,33	905 112 409,93
Trésorerie passif		0,00	0,00
<b>compte transitoire**</b>		0,00	0,00
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>		6 108 975 866,09	4 447 550 970,51
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		30 783 092 358,48	26 417 463 775,33

**BILAN ACTIF**

Définitif

ACTIF	note	brut 2017	amort 2017	2017	2016
<b>ACTIF NON COURANT</b>					
<b>Ecart d'acquisition (ou goodwill)</b>					
<b>Immobilisations incorporelles</b>					
Frais de développements immobilisables					
<b>Immobilisations corporelles</b>					
Terrains		14 737 000,40		14 737 000,40	14 737 000,40
Agencements et aménagements de terrains		22 632 418,86	18 628 580,66	4 003 838,20	4 348 606,82
Constructions (Batiments et ouvrages)		503 388 546,11	95 352 069,74	408 036 476,37	389 845 935,88
Installations techniques, matériel et outillage		33 268 629 006,93	13 008 511 917,78	20 260 117 089,15	19 792 155 916,87
Autres immobilisations corporelles		3 651 323 639,26	1 510 344 280,75	2 140 979 358,51	2 071 455 630,30
<b>Immobilisations en cours</b>		5 901 839 176,10		5 901 839 176,10	5 108 910 391,50
<b>Immobilisations financières</b>					
Titres mises en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
<b>Comptes de liaison</b>					
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		43 362 549 787,66	14 632 836 848,93	28 729 712 938,73	27 381 453 481,77
<b>ACTIF COURANT</b>					
<b>Créances et emplois assimilés</b>					
Clients		3 466 576 372,39	425 793 125,21	3 040 783 247,18	2 463 640 967,96
<b>Stocks et encours</b>		1 383 451,50		1 383 451,50	1 455 330,00
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		2 277 725,67	2 445 153,71	- 167 428,04	21 655 406,47
Impôts		120 026 793,09		120 026 793,09	192 664 159,11
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
<b>Disponibilités et assimilés</b>					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		724 517 470,90	597 151,24	723 920 319,66	722 223 013,17
<b>compte transitoire**</b>		0,00		0,00	0,00
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		4 314 781 813,55	428 835 430,16	3 885 946 383,39	3 401 638 876,71
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		47 677 331 601,21	15 061 672 279,09	32 615 659 322,12	30 783 092 358,48

**BILAN PASSIF**

Définitif

<b>PASSIF</b>	<b>note</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de réévaluation		497 120 897,26	497 120 897,26
<b>Résultat net</b>		0,00	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		0,00	- 106 861 713,99
<b>compte de liaison**</b>		21 455 340 421,96	19 492 016 741,61
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>		21 952 461 319,22	19 882 275 924,88
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières		135 031 867,81	122 730 013,08
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		5 108 488 401,41	4 669 110 554,43
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>		5 243 520 269,22	4 791 840 567,51
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		4 054 086 448,67	5 138 603 487,50
Impôts		200 433 523,11	182 228 396,26
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00	0,00
Autres dettes		1 165 157 761,90	788 143 982,33
Trésorerie passif		0,00	0,00
<b>compte transitoire**</b>		0,00	0,00
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>		5 419 677 733,68	6 108 975 866,09
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		32 615 659 322,12	30 783 092 358,48

**BILAN ACTIF**

Provisoire

ACTIF	note	brut 2018	amort 2018	2018	2017
<b>ACTIF NON COURANT</b>					
<b>Ecart d'acquisition (ou goodwill)</b>					
<b>Immobilisations incorporelles</b>					
Frais de développements immobilisables					
<b>Immobilisations corporelles</b>					
Terrains		14 737 000,40		14 737 000,40	14 737 000,40
Agencements et aménagements de terrains		22 632 418,86	18 973 349,26	3 659 069,60	4 003 838,20
Constructions (Batiments et ouvrages)		558 997 882,77	118 984 883,73	440 012 999,04	408 036 476,37
Installations techniques, matériel et outillage		38 227 550 180,71	14 486 048 872,23	23 741 501 308,48	20 260 117 089,15
Autres immobilisations corporelles		4 043 860 813,94	1 705 440 126,86	2 338 420 687,08	2 140 979 358,51
<b>Immobilisations en cours</b>		4 153 340 085,87		4 153 340 085,87	5 901 839 176,10
<b>Immobilisations financières</b>					
Titres mises en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
<b>Comptes de liaison</b>					
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		47 021 118 382,55	16 329 447 232,08	30 691 671 150,47	28 729 712 938,73
<b>ACTIF COURANT</b>					
<b>Créances et emplois assimilés</b>					
Clients		3 717 896 605,69	520 799 810,32	3 197 096 795,37	3 040 783 247,18
<b>Stocks et encours</b>		1 202 691,50		1 202 691,50	1 383 451,50
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		39 708 021,84	2 732 887,35	36 975 134,49	- 167 428,04
Impôts		175 251 954,19		175 251 954,19	120 026 793,09
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
<b>Disponibilités et assimilés</b>					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		769 841 020,94	690 734,90	769 150 286,04	723 920 319,66
<b>compte transitoire**</b>		0,00		0,00	0,00
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		4 703 900 294,16	524 223 432,57	4 179 676 861,59	3 885 946 383,39
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		51 725 018 676,71	16 853 670 664,65	34 871 348 012,06	32 615 659 322,12

**BILAN PASSIF**

Provisoire

<b>PASSIF</b>	<b>note</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de réévaluation		497 120 897,26	497 120 897,26
<b>Résultat net</b>		0,00	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		0,00	0,00
<b>compte de liaison**</b>		25 058 658 238,22	21 455 340 421,96
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>		25 555 779 135,48	21 952 461 319,22
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières		144 580 626,98	135 031 867,81
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		5 608 024 196,63	5 108 488 401,41
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>		5 752 604 823,61	5 243 520 269,22
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		1 696 724 640,42	4 054 086 448,67
Impôts		202 128 335,98	200 433 523,11
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00	0,00
Autres dettes		1 663 511 076,57	1 165 157 761,90
Trésorerie passif		600 000,00	0,00
<b>compte transitoire**</b>		0,00	0,00
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>		3 562 964 052,97	5 419 677 733,68
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		34 871 348 012,06	32 615 659 322,12

## Tables des matières

**Remerciements**

**Dédicaces**

**Sommaire**

**Liste des abréviations**

<b>Introduction générale.....</b>	<b>02</b>
<b>Chapitre1 : La démarche de l'analyse financière.....</b>	<b>06</b>
<b>Introduction au chapitre.....</b>	<b>06</b>
<b>Section 1 : Notions de bases de l'analyse financière .....</b>	<b>06</b>
1-1- Définitions de l'analyse financière .....	06
1-2- Les objectifs de l'analyse financière.....	07
1-3- Règles et schéma général de l'analyse financière .....	07
1-3-1-L'analyse financière doit être complète .....	07
1-3-2-L'analyse doit être dynamique .....	07
1-3-3- L'analyse doit être comparative .....	08
1-3-4- L'analyse doit suivre une méthodologie .....	08
1-4- Les étapes de l'analyse financière .....	08
<b>Section 2 : Les sources d'informations de l'analyse financière .....</b>	<b>10</b>
2-1- Le bilan.....	10
2-1-1- Définitions de bilan .....	10
2-1-2- La structure du bilan.....	10
2-1-2-1- Les emplois du bilan (Actif) .....	10
2-1-2-2- Les ressources du bilan (passif) .....	12
2-1-2-3- Représentation du bilan comptable .....	13
2-2- Compte de résultat .....	15

2-2-1- Définitions du compte de résultat.....	15
2-2-2- La Structure du compte de résultat (CR).....	16
2-3- L'annexe .....	19
2-3-1- Définitions de l'annexe .....	19
2-3-2- Les objectifs de l'annexe.....	19
2-3-3- Les informations de l'annexe .....	19
<b>Section 3 : Le passage du bilan comptable au bilan financier .....</b>	<b>20</b>
3-1- Retraitement de l'actif du bilan .....	20
3-1-1- l'actif fictif .....	20
3-1-2- les autres retraitements de l'actif.....	21
3-2- Les retraitements du passif .....	21
3-2-1- Les dividendes à payer .....	21
3-2-2- Les dettes fiscales latentes .....	21
3-2-3- Les provisions pour risques et charges .....	22
3-2-4- Les comptes courants d'associés.....	22
3-2-5- L'écart de conversion-passif .....	22
3-2-6- Les produits constatés d'avance .....	22
3-3- Les reclassements .....	22
3-3-1- Les glissements de l'actif immobilisé vers l'actif circulant .....	22
3-3-2- Les glissements de l'actif circulant vers l'actif immobilisé .....	23
3-3-3- Les reclassements des capitaux propres vers dettes .....	23
3-3-4- Les reclassements divers affectant la structure de passif .....	23
3-4- Définitions du bilan financier .....	23
3-4-1- La présentation du bilan financier .....	23
3-4-2- la structure du bilan financier .....	24
<b>Conclusion du chapitre .....</b>	<b>26</b>

<b>Chapitre 2 : Généralités sur la performance .....</b>	<b>28</b>
<b>Introduction au chapitre.....</b>	<b>28</b>
<b>Section 01 : Notions de base de la performance.....</b>	<b>28</b>
1-1-Définitions .....	28
1-2- Distinction entre la performance et les notions voisines .....	29
1-2-1- L'efficacité .....	29
1-2-2- l'efficience .....	30
1-2-3- La pertinence.....	31
1-3- Les objectifs de la performance .....	31
1-4- Caractéristiques de la performance.....	31
1-4-1- Adaptation rapide à l'évolution .....	31
1-4-2- Ouverture au progrès .....	31
1-4-3- Développement de la gestion .....	31
1-4-4- Flexibilité de structures .....	32
1-4-5- Direction participative et développement des hommes .....	32
1-4-6- Développement et justification du pouvoir de l'action .....	32
<b>Section 2 : Les formes et les dimensions de la performance .....</b>	<b>32</b>
2-1- Les dimensions de la performance .....	32
2-2- Les formes de la performance .....	33
2-2-1-La performance clients .....	33
2-2-2- La performance actionnaire .....	33
2-2-3- La performance personnelle .....	34
2-2-4- La performance partenaires.....	34
2-2-5- La performance sociale .....	34
2-3- Les actions pour maîtriser et améliorer la performance .....	34
2-3-1- La maîtrise de la performance .....	34

2-3-2- La responsabilité des acteurs.....	35
2-3-3-Les actions pour améliorer la performance .....	35
2-3-3-1- La nature organisationnelle.....	35
2-3-3-2- La qualité de système d'information.....	35
2-3-3-3- Evolution de rôle d'un contrôleur de gestion.....	36
<b>Section 3 : Les indicateurs de mesure de la performance financière.....</b>	<b>36</b>
3-1-Définition d'un indicateur de performance.....	36
2-2- Construction d'un indicateur de performance financière.....	36
3-3- Caractéristique d'un bon indicateur.....	37
3-4- différents types d'indicateurs de performance.....	38
3-5- Les indicateurs de performance .....	38
3-5-1- La rentabilité .....	38
3-5-2- la profitabilité.....	40
3-6- La mesure de la performance.....	40
3-6-1-Définition de la mesure de la performance .....	40
3-6-1-1- pourquoi mesure-t-on la performance ?.....	41
3-6-2- Les conditions d'une mesure de performance efficace .....	42
3-6-3- Les modèles d'évaluation de la performance financière de l'entreprise .....	43
3-6-3-1- Model d'Altman.....	43
3-6-3-2- Model d'EVA (Economie Value Added).....	44
<b>Conclusion du chapitre .....</b>	<b>45</b>
<b>Chapitre 3 : Les techniques d'analyse de la performance financière de l'entreprise .....</b>	<b>47</b>
<b>Introduction au chapitre.....</b>	<b>47</b>
<b>Section 1 : L'analyse de l'équilibre financier .....</b>	<b>47</b>
1-1- L'équilibre financier à long terme .....	47
1-1-1- Définitions.....	47

1-1-2- Calcul du fonds roulement .....	48
1-1-3- Les différentes situations du fonds de roulement .....	49
1-2- L'équilibre financier à court terme .....	49
1-2-1- Définitions.....	49
1-2-2- Calcul de besoin en fonds roulement .....	50
1-2-3- Les différentes situations du besoin en fonds de roulement .....	50
1-3- L'équilibre immédiat .....	51
1-3-1- Définitions.....	51
1-3-2- Calcul de la trésorerie.....	51
1-3-3- Les différents cas de trésorerie .....	52
<b>Section 2 : L'analyse par la méthode des ratios .....</b>	<b>53</b>
2-1- Définitions .....	53
2-2- Objectifs et intérêts de l'analyse par la méthode des ratios .....	53
2-3- Les différents types des ratios .....	54
2-3-1- Les ratios de structure financière.....	58
2-3-2- Les ratios de gestion de l'activité .....	58
2-3-2-1- Les ratios d'activité.....	59
2-3-2-2- Les ratios de rotation.....	60
2-3-2-3- Les ratios de liquidité.....	60
<b>Section 3 : L'analyse de l'activité et de rentabilité .....</b>	<b>61</b>
3-1- Les soldes intermédiaires de gestion .....	61
3-1-1- Définition des soldes intermédiaires de gestion .....	61
3-1-2- L'objectif des soldes intermédiaires de gestion.....	62
3-1-3- Les postes des soldes intermédiaires de gestion.....	62
3-1-4- Présentation des soldes intermédiaires de gestion .....	64
3-2- Etude de la capacité d'autofinancement .....	65

3-2-1- Définition de la CAF .....	65
3-3- L'autofinancement.....	66
3-3-1- Définition de l'autofinancement.....	66
3-3-2- Mode de calcul .....	66
<b>Conclusion du chapitre .....</b>	<b>67</b>
<b>Chapitre 4 : Contribution de l'analyse financière à l'amélioration de la performance de l'entreprise SONELGAZ de Tizi-Ouzou .....</b>	<b>69</b>
<b>Introduction au chapitre.....</b>	<b>69</b>
<b>Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil .....</b>	<b>69</b>
1-1- Historique de SONELGAZ .....	69
1-2- Objet social de SONELGAZ .....	73
1-3- Organigramme et structures de la direction de distribution de Tizi-Ouzou.....	73
1-3-1- Organigramme de la direction de distribution de Tizi-Ouzou .....	73
1-3-2- Le fonctionnement des structures de la direction de distribution de Tizi-Ouzou .....	75
1-3-2-1- Les divisions de la direction de distribution de Tizi-Ouzou .....	75
<b>Section 2 : Analyse de la structure financière et de la performance de SONELGAZ.....</b>	<b>79</b>
1-1- Présentation des bilans 2016/2017/2018 .....	79
1-1-1- Actif des bilans 2016/2017/2018.....	80
1-1-2- Passif des bilans 2016/2017/2018 .....	81
2- 1-Présentation des bilans en grandes masses 2016/2017/2018 .....	81
2-2- Analyse des bilans de l'entreprise .....	83
2-2-1- Partie actif .....	83
2-2-2 - Partie passif .....	84
3-1- Analyse par la méthode des équilibres financiers.....	84
3-1-1- Détermination du fonds de roulement net .....	84
3-1-2- Détermination des besoins en fonds de roulement .....	86
3-1-3- Détermination de la trésorerie nette .....	87

3-1-4- Détermination des équilibres financiers .....	88
3-2- Analyse de la rentabilité et l'étude par ratios .....	89
3-2-1- Présentation du tableau des soldes intermédiaires de gestion .....	90
3-2-2- Interprétations des soldes intermédiaires de gestion .....	91
3-2-3-Détermination de la capacité d'autofinancement(CAF).....	92
3-2-4-Interprétation de la CAF.....	93
3-3- Analyse par les ratios	93
3-3-1- Les ratios de structures.....	93
3-3-2- Les ratios de gestion.....	95
<b>Section 3 : Analyse de la performance financière de la direction de distribution (SONELGAZ).....</b>	<b>97</b>
3-1- les mesures de la performance.....	97
3-1-1- les ratios de rentabilité .....	97
3-1-2- la profitabilité .....	98
3-2- Evaluation de la performance de l'entreprise à partir des modèles .....	99
3-2-1- Application de modèle d'Altman .....	99
<b>Conclusion du chapitre .....</b>	<b>100</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>103</b>
<b>Bibliographies.....</b>	<b>105</b>
<b>Liste des tableaux .....</b>	<b>108</b>
<b>Liste des schémas et des graphes .....</b>	<b>110</b>
<b>Annexes .....</b>	
<b>Tables des matières .....</b>	